



MAESTRÍA INTERNACIONAL EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DIRCOM

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y PROPUESTA DE PLAN DE
COMUNICACIÓN INTERNA PARA FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Máster Internacional en Dirección de
Comunicación”

Profesora guía
Mayte Benlloch Osuna

Autora
Mariana Soraya Lozada Mondragón

Año
2014

DECLARACIÓN PROFESOR-GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”



Mayte Benlloch Osuna
Doctora y Profesora en Universitat Jaume I
C.I.52942570

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. ”

Mariana Soraya Lozada

C.I. 1714362066

AGRADECIMIENTOS

A Carolina Tenicela.

DEDICATORIA

A mi muñequita hermosa, Camila.

RESUMEN

Ningún plan de comunicación funciona si no lleva tras de sí un estudio profundo del espacio en el cual se va a aplicar y la realidad que lo rodea.

El propósito principal de esta tesis se enfoca en indagar sobre la comunicación interna de Fundación Museos de la Ciudad, mediante procesos de investigación aplicados a través de varias técnicas que permitieron conocer y analizar los factores preponderantes de comunicación, clima y cultura organizacional de FMC, para la posterior elaboración de una propuesta de plan estratégico de comunicación interna 2014, alineado a la filosofía institucional y que vaya acorde a las necesidades de quienes la conforman.

Se ha tomado como base metodológica la tesis del Dr. Fernández Beltrán, debido a que la misma fue desarrollada bajo una estructura de investigación similar a la que se desea plantear en este documento. A pesar de que las instituciones a las que se enfoca cada estudio tienen un carácter de servicio y una lógica de trabajo diferente, la estructura base de investigación es parecida ya que ambos se encargan de realizar una auditoría a una red de instancias de características similares, la una analiza a un grupo de universidades, la otra analiza a un grupo de museos y proyectos culturales.

Este documento ha tomado la estructura temática base de la tesis del Doctor Fernández Beltrán en función de la cual se desarrollaron y ampliaron los ejes temáticos pertinentes para el caso Fundación Museos de la Ciudad.

Como punto de partida se conceptualizó en torno a las opiniones de varios profesionales de la comunicación y desde quienes, se construyó las bases para la consecución de una metodología de investigación que abarque el todo y las partes de un estudio comunicacional conjunto, en el que se priorice las nuevas temáticas de gestión de los intangibles y su aplicación en la comunicación interna para el fortalecimiento institucional.

Cabe recalcar que todo este proceso investigativo desencadenó en el diseño de una propuesta de plan de comunicación interna que abarca el

establecimiento de objetivos, estrategias, acciones, tiempos y presupuestos, conforme a una estructura global de comunicación del siglo XXI.

ABSTRACT

None plan communication to work if it does not carry with a study deep of the space in which it would be applied and the reality that surrounds it.

The main purpose of this thesis is focused on the internal communication investigate of Fundación Museos de la Ciudad through research implemented with a group of techniques that allowed us to know and analyze the main factors of communication, organizational climate and culture of FMC. This will help to development of a comprehensive internal communications plan 2014 aligned to the organizational culture and that suits the needs of those who shape it .

This thesis has been taken as a methodological basis of Dr. Fernández Beltrán. He was developed his thesis under a research structure similar to that wish to raise in this document. Although the institutions they study focuses each have a character of service and a logic different job. The research base structure is similar as both studies are commissioned to audit a network of similar instances. Beltrán analyzes a group of universities. This thesis analyzes a group of museums and cultural projects.

This paper has taken the basic thematic structure of the thesis of Dr. Fernández Beltrán depending on which themes relevant to the case Museums Foundation of the City were developed.

Initially was conceptualized around the views of several communication professionals and from those who built the foundation for the achievement of a research methodology that covers the whole and parts of a communication study which prioritizes new intangibles themes management and internal communication application for institutional strengthening.

It should be noted that this whole research process triggered in the design of a proposed internal communication plan including the establishment of goals, strategies, actions, time and budget, according to a comprehensive communication structure XXI century.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivo general.....	2
1.2. Objetivos específicos.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. Comunicación interna	3
2.1.1. Concepto de comunicación interna.....	3
2.1.2. Figuras de la comunicación interna	5
2.1.2.1. Comunicación interna formal	6
2.1.2.2. Comunicación interna informal	7
2.1.3. Funciones de la comunicación interna.....	9
2.1.4. Importancia de la comunicación interna	10
2.1.5. La gestión de la comunicación interna en la actualidad	11
2.1.5.1. Canales de comunicación interna.....	14
2.1.5.2. Cómo definir el canal más adecuado.....	16
2.1.6. Influencia de la comunicación interna en el organigrama.....	18
2.1.6.1. La comunicación interna en la dirección organizacional.....	21
2.1.6.2. Mapa de públicos FMC	23
2.1.7. Relación de la comunicación interna con la externa.....	25
2.1.8. La comunicación interna en la gestión de los intangibles.....	28
2.1.9. Clima organizacional.....	31
2.1.10. Cultura organizacional	32
2.1.11. Comunicación interna y cultura organizacional	37
2.1.12. Comunicación, clima, cultura y reputación	38
2.1.13. Responsabilidad social interna	42
2.1.14. Saber – ser, saber – saber y saber – hacer.....	43
2.1.15. Identificación de los líderes y líderes de opinión	45
2.2. La Fundación Museos de la Ciudad	47
2.2.1. Ámbitos de acción	50
2.2.2. Filosofía corporativa.....	51
2.2.3. FODA de Fundación Museos de la Ciudad.....	53
2.2.4. Públicos FMC	55

3. MARCO METODOLÓGICO	56
3.1. Modelo teórico de la auditoría	56
3.1.1. Información básica	58
3.1.2. Acercamiento inicial	58
3.1.3. Planteamiento del proceso del trabajo de campo	59
3.1.4. Investigación	59
3.1.4.1. Análisis de la organización.....	59
3.1.4.2. Análisis del entorno.....	61
3.1.4.3. Análisis de los públicos.....	61
3.1.4.4. Análisis de los canales de comunicación.....	61
3.1.5. Resultados	62
3.1.6. Diagnóstico	62
3.1.7. Recomendaciones	62
3.2. Análisis estratégico.....	62
3.2.1. Información básica	62
3.2.2. Acercamiento inicial	63
3.3. Planteamiento del proceso del trabajo de campo	63
3.3.1. Método	63
3.3.1.1. Tipo de diseño y enfoque.....	63
3.3.1.2. Desarrollo.....	65
3.3.1.3. Unidades de análisis.....	66
3.3.1.4. Técnicas de registro.....	67
3.3.1.5. Instrumentos, muestreo / participantes	68
3.4. Análisis de la organización.....	72
3.4.1. Resumen de gestión	73
3.4.2. Comparativo estructura organizacional FMC.....	77
3.4.2.1. Análisis estructura área de comunicación FMC.....	81
3.4.3. Análisis del entorno.....	86
3.4.4. Análisis de los públicos.....	90
3.4.5. Análisis de comunicación, clima y cultura organizacional FMC....	91
3.4.5.1. Diagnóstico clima, cultura y comunicación FMC (período 2011)..	91
3.4.5.2. Encuestas departamentales (diciembre 2012)	93
3.4.5.3. Percepciones de colaboradores con más de 5 años (2013).....	97
3.4.5.4. Encuestas (2013).....	99
3.4.5.5. Modelo de encuesta por resultados globales FMC.....	105
3.4.5.6. Entrevistas con Coordinadores.....	107
3.4.5.7. Observación.....	111
3.4.5.7.1. Registro de conductas	118
3.4.5.7.2. Matriz de interacción	121

3.4.6.	Análisis de los canales de comunicación.....	122
3.4.7.	Diferencial semántico.....	130
4.	RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA FMC	132
4.1.	Resultados de imagen, clima y cultura interna.....	132
4.2.	Resultados de comunicación interna	135
4.3.	Diagnóstico	137
4.4.	Recomendaciones	138
5.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FMC	139
5.1.	Responsable	141
5.2.	Introducción	141
5.3.	Objetivos del área de Comunicación.....	142
5.3.1.	Objetivo general de comunicación institucional	142
5.3.2.	Objetivos específicos de comunicación institucional	142
5.4.	Objetivos del plan de comunicación interna	142
5.4.1.	Objetivo general del plan de comunicación interna	142
5.4.2.	Objetivos específicos del plan de comunicación interna	142
5.5.	Formulación del plan.....	143
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
	REFERENCIAS.....	146
	ANEXOS	150

1. Introducción

Actualmente las organizaciones están expuestas a una variedad de cambios que han modificado por completo su contexto tradicional; ahora se hacen cada vez más grandes, con nuevos procesos, soportes informativos y se adaptan a los últimos avances tecnológicos y de conocimiento.

El hecho de exponerse a estos múltiples cambios, hace imprescindible que adopte también nuevas formas de acción, sobre todo en lo concerniente a sus procesos operativos y su sistema comunicacional.

Tal es el caso que el sistema comunicacional en las organizaciones requiere de una lógica que le permita redefinirse en el momento que lo considere necesario, pero que al mismo tiempo mantenga la esencia institucional y concatene todos los elementos que conforman su naturaleza para mantenerla bajo una misma línea de acción.

Desde su perspectiva interna es importante también alinearse al objetivo institucional y mantener esa estrecha relación con la comunicación externa, siendo para ello imprescindible planificar, gestionar y evaluar todas aquellas alternativas que se consideren válidas para el fortalecimiento institucional.

Así es que en los últimos años la comunicación interna ha dado un giro fundamental, dejando de ocuparse únicamente de transmitir instrucciones desde la dirección, sino que empieza a contextualizarse desde el ámbito económico, social, político, cultural e incluso medioambiental, implementando estrategias socialmente y globalmente responsables; buscando tener un público mejor informado, más crítico, participativo, contar con colaboradores propositivos, que generen ideas y fomenten el crecimiento institucional.

1.1. Objetivo general

Explorar el sistema comunicacional interno de Fundación Museos de la Ciudad, conforme a los lineamientos teóricos del DIRCOM para la posterior elaboración de una propuesta de plan estratégico de comunicación interna 2014 desarrollado conforme a la realidad institucional y a las necesidades de la misma.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar los diferentes actores de comunicación interna de Fundación Museos de la Ciudad y los roles que cumplen en la gestión comunicacional.
- Analizar los canales de comunicación interna existentes en Fundación Museos de la Ciudad y su nivel de efectividad.
- Reconocer los sistemas y flujos de transmisión de mensajes internos que se presentan en la institución.

En base a estos fundamentos se procede al desarrollo de esta tesis.

DESARROLLO DEL TEMA

2.Marco Teórico

Antes de dar inicio al desarrollo del marco teórico, es importante volver a recalcar que en este documento se ha tomado como base el marco teórico de la tesis de doctorado de Francisco Fernández Beltrán, debido a su similitud en la estructura de los objetos de estudio y el parecido en el planteamiento de la investigación, tesis que ha servido como punto de partida para la construcción de esta conceptualización.

2.1. Comunicación interna

2.1.1. Concepto de comunicación interna

Actualmente la comunicación interna se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para la gestión organizacional, se constituye como un factor estratégico orientado al logro de los objetivos institucionales proyectándose desde el interior hacia el exterior y fortaleciendo la totalidad de la gestión institucional.

Es importante aclarar que dentro de una organización, comunicar no implica solamente transmitir información, sino que como lo aclara Annie Bartoli (1992, p. 17)

“el vínculo entre ambos términos tiene dos componentes: el político, en el que la organización y la comunicación son parte de una estrategia global: y, el sociocultural, porque tanto para la organización como para la comunicación son importantes los valores, las representaciones, y los fenómenos que alrededor de ellas se generan.”

A nivel interno, principalmente en Ecuador, aunque todavía de forma muy primitiva, la comunicación interna ha empezado a tomar el lugar que le corresponde, no solo en el ámbito informativo, sino también en el referente a la

motivación, compromiso e integración de los colaboradores a las estrategias organizacionales.

Desde el punto de vista social y humano es importante también remarcar el giro que está tomando la fuerte participación de los colaboradores en los nuevos procesos empresariales, donde ya no son el último grupo de interés, sino que ahora son el activo más importante de la institución, el engranaje principal que activa eficazmente el resto de piezas de la gran máquina organizacional. Es así que ahora las entidades son lo que las personas que la integran hacen que estas sean.

Por esta y muchas razones, la comunicación interna asume un rol fundamental en las organizaciones, porque como lo dice Juan Manuel Fernández (1992, p. 46), “La comunicación acompaña esta nueva concepción de la empresa donde el hombre es el capital más precioso; la comunicación es el testigo y el agente de un nuevo contrato social”

Este concepto se complementa con lo que remarcan Marc y Picard (1992, p.19) “el lenguaje no es solo la transmisión de informaciones, sino también la elaboración y el reparto de “significaciones” en un “contexto” portador de sentido”. En función de ello, podemos asegurar que es imposible separar a la organización de la comunicación, ya que la una depende de la otra para identificar con claridad las significaciones que se generan bajo su propio contexto.

Ahora, el ser humano ha pasado de ser un elemento más, a constituirse en el motor de la organización, en el eje que construye su forma de ser, de hacer y de actuar.

Así mismo desde el ámbito de la comunicación la vinculación es bastante alta, como lo marca Annie Bartoli, (1992, p. 115) “organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón, la organización debe tratar de ser comunicante, y la comunicación, organizada” y así mismo comenta, (1992, p.72) “la

comunicación parece, pues, corresponder a un concepto central de la vida de las organizaciones”, vincula componentes políticos y socioculturales que no solo se presentan hacia el exterior sino que se construyen desde el interior y por ende se genera una coherencia entre ambos combinando lógicamente las figuras que forman parte de esta dinámica, forjando un solo concepto tanto dentro como hacia el exterior.

2.1.2. Figuras de la comunicación interna

Antes que nada es importante entender que la comunicación traspasa el nivel de entrega de información, es una herramienta que va mucho más lejos que la gestión, sino que se inserta en el fortalecimiento de la operatividad, la producción, pero sobre todo, es uno de los soportes más importantes en la generación de sentido de pertenencia y fidelización institucional; así lo remarca también Annie Bartoli (1992, p.71)

“la comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un “recurso” fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. Finalmente, la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de performance.”

Como gestores y moderadores de comunicación, es importante entender la globalidad de la misma, tomando en cuenta que tanto la comunicación externa como interna deben responder a un mismo plan y estrategia, así como dentro de la comunicación interna es necesario aprender a concatenar tanto la formal como la informal, de tal manera que la mayor cantidad de los mensajes emitidos se alineen hacia un mismo eje de acción.

Bartoli A. (1992, p.114) afirma que la coexistencia de comunicación formal e informal es fundamental en las organizaciones, además que recalca la delgada línea que las separa en la consolidación de la entidad “los resultados

esperados (o supuestos) de la comunicación formal y de la comunicación informal son complementarios y están interrelacionados”

Con este precedente es fundamental recalcar que las figuras de comunicación nos son totalmente dispares, sino más bien, la una convive con la otra y se complementan e influyen entre sí.

Marisa del Pozo Lite (2000, p.28) lo sostiene cuando comenta que “es necesario considerar también que las estructuras formales y las informales coexisten dentro de la misma organización, por lo tanto deben actuar juntas, de lo contrario una se volvería contra la otra”

No siempre, las decisiones que se toman en la institución son netamente bajo un ámbito formal, y muchas veces las de mayor éxito son las que se generan en un ámbito de coexistencia de ambos tipos de comunicación.

2.1.2.1. Comunicación interna formal

La comunicación interna formal comprende el uso de canales formales que son creados y puestos a disposición del público interno, seleccionados previo a un estudio de sus necesidades comunicativas y a la definición de la utilidad comunicacional que estos tendrán y tomando en cuenta siempre el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tomando las palabras de Bartoli A. (1992, p.111), la comunicación interna formal “Es aquella que es programada y estructurada en el seno de la organización”, es la comunicación que se genera dentro de los marcos preestablecidos de la organización, podríamos decir que la comunicación en su mayoría es de carácter formal. Muchos de los expertos la consideran como una forma de expresión natural de quienes forman parte de una organización, pero así mismo varias de las personas que son parte de una institución la consideran como meramente informativa, mientras que las que se ejecutan de manera informal, son consideradas como comunicación natural.

La comunicación interna formal, lleva tras de sí una serie de procesos y componentes que hacen que se constituya en un conjunto de elementos y soportes planificados, estudiados y creados en base a necesidades particulares, que proveen de información a los integrantes de la organización, les brinda la oportunidad de interactuar, aportar y ser críticos ante los temas institucionales y sobre todo son formas institucionalizadas a través de las cuales la organización puede poner en común su filosofía, no son esquemas comunicacionales que se generan por si solos, sino que tienen siempre detrás formas de comunicar preconcebidas, direccionadas que ya tienen una intencionalidad bien definida.

2.1.2.2. Comunicación interna informal

En el caso de las organizaciones es importante no sumirse solamente en la comunicación formal, con normativas y procesos claramente establecidos, sino que como se ha mencionado líneas antes, se debe tomar en cuenta la comunicación informal, la cual es parte fundamental del proceso comunicacional de las organizaciones, siendo necesario también estar atentos a los procesos informales que se generan a diario y que en muchas ocasiones son aún más fuertes que los formales.

Esta figura de comunicación, definitivamente no puede ser tratada de la misma manera que la comunicación formal; el profesional de la comunicación deberá buscar la manera de modelarla y ajustarla a los objetivos institucionales; transformándola para que no afecte al clima y la cultura organizacional y en ocasiones si es necesario, eliminar algunos de sus componentes que resulten perjudiciales para la institución.

Se puede entender a la comunicación interna informal como el proceso de transmisión informativa mediante canales no oficiales que se generan de manera autónoma en la organización.

Annie Bartolie (1992, p.110), plantea dos tipos de comunicación interna informal:

“la no verbal, que comprende un comportamiento global a través de lo “no dicho” una mejora entre la escucha-observación y mejor adecuación entre discurso y práctica; y la comunicación informal verbal, que lo asume como el intercambio no estructurado o previsto en la organización.”

Dentro de este tipo de comunicación, es importante hablar sobre los rumores, a los que del Pozo Lite (2000, p.30) los define como “Transmisión de información por canales <<no oficiales>> en la empresa”

Los rumores se generan como una consecuencia propia de la interacción humana y así mismo pueden presentarse bajo diferentes niveles de importancia en la institución, muchos de ellos no pasan de una simple conversación de pasillo, mientras que otros pueden llegar a afectar la reputación institucional de tal manera que incluso son capaces de generar rupturas definitivas de relaciones. Muriel (1980, p. 233) aclara que “el rumor puede interferir con los procesos comunicativos de la institución distorsionándolos y obstruyendo el logro de los objetivos fijados”. Para ello, la institución a través de sus responsables de comunicación, debe tomar las medidas necesarias dependiendo la situación a la que se enfrenten.

Así se puede resumir varias de las causas en que los expertos coinciden respecto a la generación de rumores:

- La información extraoficial debido a la comunicación que no se entrega a tiempo.
- Las percepciones negativas que se generan a partir de equívocos, inseguridades y desmotivaciones.
- Situaciones de tensiones y conflictos internos que se generan entre personas o departamentos.

En el caso de tener un rumor institucional, Del Pozo Lite (2000, p.30) recomienda:

“1.- Controlar el rumor una vez que ya ha surgido y evitar que siga descendiendo a lo largo del organigrama.

2.- Controlar las causas. Los rumores no surgen por si solos, tienen su origen en causas concretas y definitivas. Si esas causas pueden ser controladas, entonces hay menos posibilidades de que el rumor se desarrolle”

Así mismo se debe identificar si la información que se transmite es directa o mediada, siendo directa la que se ejecuta de persona a persona y mediada la que utiliza un soporte o canal para emitirla, sea este impreso o digital.

2.1.3. Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna cumple la función de integrar a los colaboradores con los objetivos institucionales, es la responsable de generar valores compartidos, de transmitir con claridad la idea organizacional, de tal manera que pueda enamorar a sus públicos y llevarlos a ser los difusores de los mensajes institucionales hacia el exterior.

Tomando como eje lo descrito por Carlos Fernández Collado (1991, p.27), en su libro La comunicación en las organizaciones, “la comunicación cumple tres funciones fundamentales: función de producción, de innovación y de mantenimiento.”

La función de producción se enfoca en promover la eficiencia en el trabajo, en la programación cuidadosa de actividades y en otorgar todas las herramientas necesarias para que estas actividades se lleven a cabo de la forma más óptima.

La función de innovación comprende la generación de nuevas propuestas, de ideas frescas y de adaptarlas con la mayor normalidad y el menor impacto posible ya que implican cambios de comportamiento, nuevas formas de gestión, nuevos conocimientos y por ende fuertes estrategias comunicacionales.

La función de mantenimiento va mucho más allá que la gestión organizacional, se inserta incluso en el territorio personal; implica el reconocimiento y valoración del trabajo de los otros y de sí mismos, la mejora en la autoestima, las relaciones interpersonales. Esta función depende totalmente de la relación entre seres humanos, sus valores, sus aspiraciones y necesidades, siendo todos estos factores importantes de la comunicación dentro de las instituciones.

2.1.4. Importancia de la comunicación interna

La importancia de la comunicación interna radica en que facilita el ejercicio efectivo de todo lo que se ejecuta en la institución ya que va más allá de la labor informativa, sino que influye en la forma en que se comportan los colaboradores tanto dentro como hacia el exterior, la manera en cómo se relacionan e interactúan, haciendo que estas actitudes trasciendan a los ámbitos de imagen y reputación a nivel global.

Así mismo influye en el funcionamiento de la empresa, en la forma en cómo opera y la manera en que se ejecutan cada uno de sus procesos, por tanto, si sus acciones están alineadas con el eje rector institucional, los resultados deseados se lograrán con un mayor porcentaje de efectividad.

Así como lo comenta Marisa del Pozo Lite (2000, p.27) cuando dice:

“La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no sólo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de la empresa”

Este párrafo confirma lo antes mencionado, la inclusión total del personal en los procesos de gestión comunicacional, son fundamentales en la mejora de estos procesos que incluso trascenderán al ámbito externo.

La autora asegura que es importante convertir en realidad la implementación de políticas de comunicación interna y la puesta en marcha de canales y medios que generen la participación del personal. Con ellos se complementa aún más sabiendo que no es lo mismo el enfoque que se le debe dar al público interno que al externo, pero que tanto la actitud del uno genera un efecto en el otro.

Actualmente varios autores han implementado nuevos elementos que la han otorgado a la comunicación interna un gran valor, tanto a nivel económico como de reconocimiento y reputación y que para que sea efectivo debe ser aplicado en sus procesos de gestión.

2.1.5. La gestión de la comunicación interna en la actualidad

Para hablar de gestión de comunicación interna es indispensable hablar primero de la estructura organizacional, porque de ella depende la forma en que se desarrollan las comunicaciones a nivel interno.

Por lo general, la estructura organizacional es el primer espacio donde se ven reflejados los cambios institucionales, y aunque es solo una pequeña muestra de la realidad organizacional, nos da una primera idea de cómo se conforma la organización y por ende la primera impresión de comunicación.

Actualmente, varias empresas han generado también un nuevo esquema gráfico de organización denominado sociograma, el que según Bartoli (1992, p. 25) son “procedimientos, dispositivos de comunicación y coordinación, sistemas de conducción” que nos permite plasmar gráficamente la manera en que realmente se comporta una entidad y el eje básico de su comunicación.

Muchas entidades, en varios de sus enunciados, han confundido el concepto de información y comunicación, sin tomar en cuenta que la comunicación

genera varios procesos, pudiendo presentarse como lineales o bidireccionales, siendo la información la esencia de este asunto como contenido de la comunicación.

La comunicación lineal se cierra en la transmisión de información en una sola dirección, sin *feedback*; mientras que la comunicación bidireccional o circular lleva implícito una transmisión informativa que relaciona a las personas entre si y puede generar un resultado dependiendo de cómo se va construyendo el discurso con los factores que lo componen y según el rumbo que tome.

Dentro de estos esquemas comunicacionales, se puede afirmar que la comunicación es “un proceso de transmisión y percepción de mensajes entre emisor/es y receptor/es a través de canales determinados y con un código establecido” Antonio Justicia (1996, p. 101), y como se ha visto en varias publicaciones que nos ofrecen una gama de clasificaciones, es importante para este propósito agruparlas en interna y externa.

Dentro de la comunicación interna podemos identificar varios modelos en los que esta se presenta: ascendente, descendente, horizontal, transversal y en varias ocasiones la unión de todos ellos.

A nivel organizacional pueden generarse situaciones en que uno de los tipos de comunicación tome mayor o menor fuerza, esto dependiendo de los intereses y finalidades que se establezcan en cada caso, pero en todo momento deberían incluirse cinco ejes que se instituyan como las principales funciones de la comunicación interna:

- 1.- Fomentar el conocimiento de los colaboradores sobre la filosofía institucional, la comprenda, se identifique con ella, y la aplique desde su ámbito de acción.

- 2.- Promover comportamientos que fortalezcan la identificación de los colaboradores con el proceso y la empresa, de tal manera que aporten en la apreciación positiva de la imagen institucional.

3.- Utilizar los tipos de comunicación de tal manera que generen cohesión y organización entre los participantes, sabiendo identificar en qué casos es necesario dar mayor fuerza a un tipo determinado.

4.- Transmitir siempre información de primera mano, coherente, fidedigna y cuidando que llegue a todos y que se genere implicancia de los participantes.

5.- Otorgan medios y soportes que canalicen las propuestas y estas se visibilicen en resultados.

El buen uso de estos ejes permitirá consolidar un estilo de dirección acorde a la filosofía institucional y mejorará la cohesión entre quienes forman parte de la entidad.

Tomando en cuenta que el nivel de influencia entre la comunicación interna y la externa es la base para generar una imagen sólida y uniforme, es indispensable interrelacionar los dos ejes comunicacionales a través de una misma filosofía pero respondiendo siempre a las características particulares de cada equipo.

A nivel interno definitivamente los procesos de comunicación se verán influenciados por el clima y la cultura comunicacional que primen entre su gente, como lo marca Octave Gélinier (1994) *Ética de los negocios* en Bartoli A. (1992, p. 138), en la que remarca que “la comunicación profesional puede ganar en eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores”, de ahí la importancia de analizar también dos temas vitales para saber enfocar con claridad la estrategia comunicacional, la misma que recaerá en tres fases fundamentales de percepción de la organización.

Estos elementos de ambiente y cultura inciden directamente en la gestión comunicacional permitiendo entender con claridad que la comunicación no depende de si un canal de comunicación es bueno o malo sino como se usa cada uno de ellos en torno a las necesidades y realidades de cada institución.

2.1.5.1. Canales de comunicación interna

A diario los integrantes de una entidad intercambian información que puede tener diferentes tipos de valoración y aplicación, algunas personas usan la comunicación como una herramienta fundamental para su ejercicio laboral cotidiano, incluso se han preocupado por aplicar herramientas especializadas u optimizar las existentes; por otra parte, hay personas que se limitan a utilizar la comunicación en lo estrictamente necesario y no se interesan en participar en los procesos comunicacionales abiertos.

Finalmente hay personas que participan en los procesos comunicacionales de la institución, pero no se han adaptado a la filosofía institucional haciendo que el flujo de información se distorsione. Para ello es importante que la organización tenga a su disposición un área que sea capaz de identificar con claridad la forma en que se lleva a cabo la comunicación y que además pueda redireccionarla para mejorarla y adecuarla al objetivo institucional.

Este redireccionamiento está conformado de varias aristas siendo una de ellas los canales que se utilizan para transmitir la información, los mismos que deberán diseñarse e implementarse acorde a las necesidades institucionales y a las características de quienes los utilizarán para lograr con ello la retroalimentación.

Varias entidades, en su propósito de mantener siempre informados a sus públicos, han implementado una serie de herramientas que muchas veces ni siquiera han sido estudiadas o analizadas previamente, y por ello no generan los resultados esperados, por ello Fernández Beltrán en su tesis doctoral hace énfasis en lo propuesto por Villafañe:

“a la hora de definir la oferta informativa, se han de establecer primero los programas y contenidos que la organización quiere difundir en su mercado interno de la comunicación, para posteriormente determinar los canales o soportes a través de los cuales dicha información llegará a los distintos públicos internos”

Así, lo importante no es aplicar los canales que están a la mano nada más, o los que se encuentran de moda, sino identificar los que se necesitan y los que pueden aportar en el cumplimiento del objetivo institucional.

Otro factor que se debería considerar en este punto es que definitivamente la comunicación verbal es altamente efectiva, como lo asegura Costa (1993, p.61) en su libro *Identidad Corporativa*, donde comenta que:

“los análisis de contenido de los mensajes visuales y audiovisuales confirman que la cantidad de bits por segundo contenida en los mensajes sonoros es superior a la que contienen los mensajes icónicos (solo es posible captar conscientemente unos 16 bits de información por segundo, dadas las limitaciones de los canales de percepción)”

Joan Costa completa su descripción asegurando que:

“la comunicación verbal, o el mensaje semántico, que se yuxtapone al mensaje estético, no solo predomina cuantitativamente en las imágenes –ya sean fijas, como la ilustración y la fotografía, o móviles, como el cine y la televisión-, sino que determina y precisa sus contenidos”

Así podemos ver que dentro de este análisis de los canales de comunicación interna es importante tomar en cuenta dos factores fundamentales:

- 1.- la importancia que se le debe atribuir a la comunicación verbal en todos los ámbitos institucionales.
- 2.- El especial cuidado que se le debe dar a la forma en cómo comunicamos y los elementos que utilizamos sean estos impresos, visuales o sonoros, para que el mensaje llegue correctamente a los destinatarios.

Eso se puede complementar con el texto de Carlos Fernández Collado (1991, p.69) respecto a la comunicación no verbal: “Quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo interpersonal. De cualquier forma,

la importancia de la conducta no verbal es más notoria a medida que avanza la ciencia de la comunicación”

Y claro, en cada acto, la comunicación no verbal aportará con transmisión de emociones, demostración de actitudes o posturas, proximidad, niveles de predisposición al diálogo, e incluso en ocasiones la sustitución del lenguaje verbal.

Respecto a otros canales de comunicación, las entidades pueden utilizar el *house organ* visto como revista, periódico, boletín, un sistema de comunicación *on line* a través de intranet o *mailing* o aún más dinámico como un canal institucional, un video institucional, otros. Lo importante como ya se había comentado antes es tener bien claro el objetivo que se desea lograr, el público al que se va a enfocar, los recursos que requiere y sobre todo saber comunicar a través de ellos, siendo conscientes que basta una imagen o tan solo una palabra bien dicha para transmitir un mensaje y que este tenga el impacto deseado.

2.1.5.2. Cómo definir el canal más adecuado

Los medios constituyen un componente más que define el éxito o el fracaso de un proceso de comunicación, los mismos que se deben aplicar de acuerdo a la estrategia institucional y comunicacional previamente establecida.

En realidad el medio puede ser uno de los más utilizados, pero no el más óptimo en una situación en especial, como lo remarca Francisco Fernández Beltrán (2007, p. 170) “el análisis de los medios a utilizar en el proceso comunicativo interno de las organizaciones debería situarse tanto en el plano táctico como en el estratégico, ya que la estrategia se ha de diseñar en función de las posibilidades mediáticas”

Muchas entidades se resisten todavía a implementar medios digitales, bajo la justificación de que sus colaboradores no están listos, no poseen los conocimientos necesarios para utilizarlas o la entidad no posee el personal necesario para mantenerlos y monitorearlos; otras dejan a un lado los medios

tradicionales por considerarlos caducos, poco atractivos, reiterativos; así mismo hay algunas que ni siquiera conocen que existen medios alternativos que podrían generar resultados de gran éxito, pero con toda seguridad lo importante no es dejarse llevar por supuestos, sino tener certezas que se fundamenten en realidades institucionales y en estudios previos.

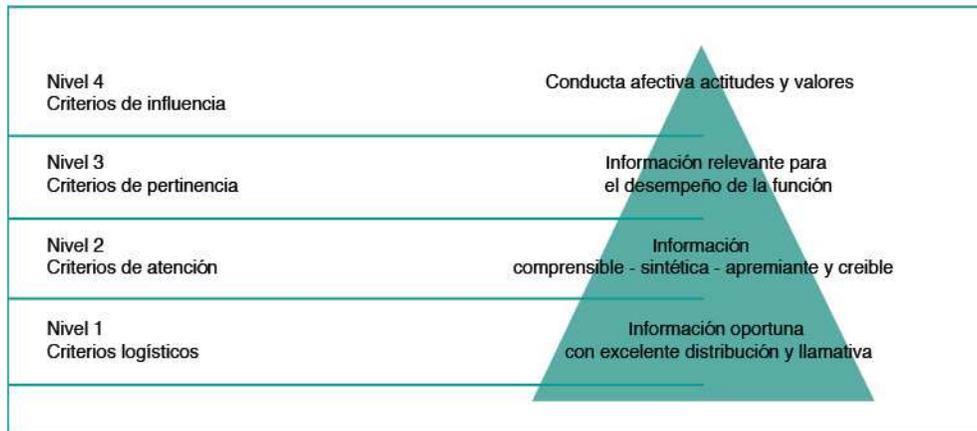
Por tanto es fundamental hacer un estudio previo que defina con claridad el propósito comunicacional, los públicos a los que se desea llegar, sus características, sus necesidades, sus preferencias, y analizar las posibilidades mediáticas que plantea Fernández Beltrán; solo con estos parámetros se podrá establecer el medio óptimo para cada situación.

En el caso de que los procesos ya estén implementados, es necesario realizar un scaneo de cada situación con el fin de analizar las particularidades de los casos e identificar si los procesos funcionan, requieren modificaciones o definitivamente deberían transformarse por completo.

Después de elegir el medio a través del cual se comunicará, es importante implementarlo, pero en varias ocasiones los resultados no son los esperados, esto se debe al desatino con el que se implementan las estrategias comunicacionales o porque no hubo un estudio previo que clarifique el objetivo, público y modo de operación de cada propuesta; para ello es primordial que el profesional de la comunicación tenga conocimientos sobre el mejor camino para implementarlos, sepa plantear participantes, espacios, momentos, tiempos, reglas y movimientos de la información.

Es necesario recordar que no todos los medios se manejan bajo la misma dinámica, para ello se podría tomar como base la pirámide de la calidad en la comunicación que establece Robertson en su cuadro Pirámide de la calidad de la Comunicación, extraído del documento La Comunicación en las organizaciones privadas y públicas de Rebeil de la Revista *Organicom* (2006, p.49), en el cuadro a continuación detallado:

1. Pirámide de la calidad en la Comunicación



Fuente Robertson, E., 1992.

Con estos elementos es posible establecer parámetros bajo los cuales clasificar los medios y escogerlos de acuerdo a los criterios que se aplicará en cada estrategia y dependiendo de las características de cada grupo de públicos.

2.1.6. Influencia de la comunicación interna en el organigrama

Antes de hablar de la manera en que la comunicación interna incide en la conformación de la estructura organizacional, es fundamental tener bien claro el tipo de organigrama que rige a la institución.

Es necesario que este análisis no se realice solamente en documentos sino que se examine también el organigrama desde la experiencia misma de las organizaciones que en muchas ocasiones no es la misma que está planteada en el papel, así como los comportamientos del personal no son los mismos que se plantean en los esquemas de filosofía institucional o en las apreciaciones superficiales que se poseen del público interno.

Lee De Bolman (1995, p.101), en su libro Organización y liderazgo: el arte de la decisión, incluye varios esquemas de estructura organizacional tales como:

- “1.- Estructuras de un solo jefe
- 2.- Estructuras con jefes intermedios

- 3.- Estructura jerárquica simple
- 4.- Estructura circular
- 5.- Estructura mallada, o a través de múltiples canales”

Mientras que Bartoli (1992, pp. 63,64) define tres tipos de organigramas:

“Funcional – según las grandes funciones de la gestión, requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general.

Divisional – según los segmentos estratégicos, organiza actividades por productos, mercados, tipos de públicos o de actividades estratégicas.

Matricial – cruce funciones y segmentos estratégicos, responde a dos lógicas cruzadas: las especialidades o funciones y los ámbitos o programas de actividades. Este organigrama necesita un creciente esfuerzo en procesos de comunicación, coordinación y regulación”

Como se podría especificar en los esquemas sociales de la comunicación interna, es importante recalcar que la interacción entre colaboradores es imprescindible en la conformación de las nuevas estructuras.

Las estructuras no siempre deben ser las mismas, sino que deben ajustarse a las circunstancias y se deben generar en consenso, pudiendo desarrollar procesos transversales, además que estas posiciones se deben replicar en los grupos pequeños, como comenta De Bolman (1995, p.99) “Al igual que todas las organizaciones los grupos pequeños deben organizar a su gente tanto horizontal como verticalmente con la finalidad de manejar las tareas inmediatas y su entorno.”, recalca también “Encontrar la estructura adecuada a las circunstancias es siempre un reto. Requiere examinar cuidadosamente una serie de situaciones variables, algunas de las cuales pueden resultar ambiguas o de difícil evaluación”

Es primordial estar conscientes también que la conformación de estructuras y asignación de roles cambia frecuentemente y evoluciona conforme las organizaciones se transforman, lo importante es que estas modificaciones no entorpezcan la gestión institucional sino que la enriquezcan y dinamicen; para ello es importante tener claro el panorama respecto a la situación en la que se encuentran y hacia la que desean ir, conocer con exactitud la naturaleza de su trabajo, estar al tanto de su gente para identificar sus habilidades y destrezas y en base a ellas asignar roles, y también saber establecer parámetros de trabajo, normas generales y establecer sistemas de recompensa.

Respecto a los roles, se ha de saber que no existe un solo responsable del manejo de la comunicación interna, es necesario recalcar que en efecto, existe un área en el organigrama que se encarga de direccionar la comunicación, pero en realidad la comunicación interna en sí, es un proceso que se genera en toda la institución, desde cada uno de sus integrantes; por lo tanto el área de comunicación la puede fortalecer, moderar, redireccionar, mejorar, dinamizar, pero no es quien genera la comunicación en su totalidad.

Cada persona que forma parte de una organización, es copartícipe de la relación comunicacional que se genera en su entorno de trabajo, por lo tanto también es responsable de la construcción de un esquema comunicacional institucional.

Desde el punto de vista formal, varios expertos coinciden que tanto la comunicación interna como la externa deben manejarse desde la misma área, esto por la relación que ambas poseen y por el nivel de influencia que presenta la una en la otra.

Actualmente, tal cual lo han remarcado profesionales de la comunicación como Costa, Van Reel, Del Pozo Lite, cada vez más organizaciones van delegando la responsabilidad del manejo de la comunicación integral de la organización a la Dirección de comunicación, sin dejar a un lado claro está, el apoyo de otras áreas que son fundamentales para consolidar la comunicación bajo estructuras lógicamente establecidas.

Además, es importante recalcar que la comunicación es un factor fundamental en la gestión organizacional y que no siempre debe estar directamente oficiada por el máximo ejecutivo: definitivamente éste debe mantenerse muy cercano al proceso y ser uno de sus principales actores, pero el responsable directo de gestionarla y modelarla es el profesional experto de la comunicación.

2.1.6.1. La comunicación interna en la dirección organizacional

Sabemos que la comunicación es un eje transversal que se encuentra presente en todos los ámbitos institucionales y posee un lugar especial en la esfera de la dirección, esto porque desde ese espacio se designan funciones, pero para que estas se lleven a cabo de la mejor manera, es importante también recibir el *feedback* de quienes participan, a través de su conocimiento sobre lo que tienen que hacer, de su nivel de implicancia en las acciones, a través de su deseo de llevarlas a cabo, además, como lo explica María Luisa Muriel (1980, P. 271)

“el éxito del sistema comunicacional institucional, como coordinador entre la institución y sus públicos para facilitar el logro de los objetivos de ambos, dependerá en gran parte de las relaciones que el comunicador institucional logre establecer con los directivos de la institución”

Es importante que el proceso comunicacional hacia el público interno se vincule a todos los aspectos de la organización, no solo a los formales, por ello Bonilla C. (s.f, p.48) determina que los mensajes internos deberían tener tres ejes “de tarea, mantenimiento y humanos”

Respecto a la aplicación del plan, se debe tomar en cuenta el planteamiento de Ordoñez en Muriel (1980, p. 157) cuando remarca “el primer paso de la planificación es el diagnóstico de la comunicación; pues de ella surgirán las prioridades que, racionalizadas, enmarcarán diversos capítulos o políticas a seguir”, y entonces si se debe remarcar perfectamente los objetivos a alcanzar y los pasos específicos a seguir, solo de esta manera se podrá mantener el rumbo y sentar buenas bases en la planificación estratégica, incluso

implementar círculos de mejora continua que contribuyan a la permanente innovación de los modelos de gestión.

Por otra parte, muchas empresas aún consideran que la comunicación interna, es responsabilidad absoluta de Talento Humano, pero si se considera que este proceso lleva consigo un importante esfuerzo informativo y de circulación y transmisión de saberes y experiencias, los que deben crecer y ser compartidos para que se genere una comunicación fluida entre los colaboradores y se extienda hacia otros públicos, que mejor que el área de comunicación para ejecutarla, claro está con el respectivo soporte de las áreas afines.

Las organizaciones son entes vivos, en constante crecimiento y modificación, y por estos mismos cambios es necesario que realicen una gestión estratégica que mantenga alineado todo lo concerniente a su filosofía corporativa, para ello se requiere que se miren al espejo constantemente y se cuestionen sobre lo que desean alcanzar, no solo desde sus directivos sino desde el conjunto de sus integrantes; de esta manera la comunicación se convierte en el mecanismo conductor de la gestión, el que junto a la cultura además de agilizar la transformación, genera cohesión y coherencia institucional.

La orientación estratégica que tome la institución dependerá fundamentalmente de tres variables estratégicas: cultura, dirección y comunicación, las que influirán y serán decisivas en el presente y futuro de la entidad.

Para ello es también importante identificar con claridad el modelo de comunicación que forma parte de una organización según sus procesos comunicacionales y sus realidades de interacción.

Con este antecedente, es primordial recalcar que tanto la comunicación formal como la informal se encuentran presentes en todas las organizaciones, tal vez en mayor o menor intensidad pero al fin siempre en un punto que influye la una en la otra.

En virtud de lo mencionado también se debe recalcar que los procesos comunicacionales no dependen solamente de los altos directivos sino de todos

quienes componen la organización, así lo afirma Cees B. M. van Riel (1997, p.10) “La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de la dirección”. Así es necesario identificar a los voceros, a los líderes de opinión, a los públicos activos y pasivos, conocer en detalle a quienes son parte de la entidad, solo así será posible explotar aquellas características de cada grupo que puedan ser beneficiosas para la gestión de la comunicación.

2.1.6.2. Mapa de públicos FMC

Un factor imprescindible que contribuye en entender cómo se maneja la comunicación interna dentro de una institución es el mapa de públicos, tomando en cuenta que la definición no se enmarca en solo saber quiénes son, sino en identificarlos, agruparlos, priorizarlos y analizarlos de acuerdo a sus necesidades particulares.

El hecho de ser públicos internos, no significa que todos son iguales, que todos poseen las mismas características e intereses, como lo dice Capriotti P. (1999, p.48) “cada organización genera sus propios públicos”, estos son tan heterogéneos que requieren ser tratados independientemente, asignando un mensaje para cada tipo de público según sus requerimientos, especializando así la comunicación. De ahí la importancia de identificar los públicos internos a través de un mapeo, porque de ello deriva el entender claramente la lógica de funcionamiento de la comunicación interna en su totalidad, y definirlos tanto cualitativa como cuantitativamente.

Los criterios para agrupar a los públicos internos pueden ser muy variados, yendo desde aspectos jerárquicos hasta funcionales o socioculturales, todo depende de lo que se desea investigar y lo que busca la empresa, para ello en algunos casos es importante determinar su rol, su área de actividad, su nivel de importancia en el cumplimiento de la planeación estratégica, su rol como líder de opinión, la importancia de su labor en la interiorización de la identidad, en la proyección de imagen y la generación de reputación; así Justo Villafañe (1993, p.225) determina seis variables genéricas resumidas en: “dimensión

estratégica, intereses económicos, capacidad de influencia en la opinión pública, transmisión directa de la imagen, necesidad de información funcional y composición interna.”

Solo con un mapeo de públicos bien desarrollado se podrá llevar a cabo una planificación de comunicación interna que esté alineada a la estrategia organizacional, que cumpla con los objetivos propuestos, que se genere en el tiempo preciso, llegue a la persona adecuada y por el canal idóneo; todo ello a través de políticas de comunicación interna bien establecidas.

Aunque un grupo de personas pertenezcan a una misma institución, no significa que todas tendrán los mismos intereses y comportamientos, los grupos empresariales son tan heterogéneos que es importante empezar a clasificarlos de acuerdo al propósito institucional y comunicacional. Así lo resume Paul Cappriotti (1999, p. 48) cuando afirma que “cada organización genera sus propios públicos“

De ahí la importancia de lo que remarca López Lita R. (2000, p.138)” de la diversidad de públicos nace precisamente la necesidad de especializar la comunicación hacia cada uno de ellos”

De los resultados obtenidos en la clasificación de los públicos internos depende el establecimiento de estrategias de comunicación interna que definan una relación co-participativa, eficaz, efectiva, de *feedback*, que sea totalmente auténtica en cada organización porque se va construyendo en torno a sus propias realidades.

Es importante también remarcar que no necesariamente se puede establecer una sola segmentación de públicos, debido a su diversidad este tema abre la oportunidad a un abanico de opciones de clasificación que con toda tranquilidad, el encargado de comunicación podrá entrelazar para definir las mejores opciones.

Las clasificaciones dependerán del enfoque que se le quiera dar al proyecto, el que podría ser clasificación de líderes de opinión, órganos de participación

voluntaria, equipos pluridisciplinarios, otros, las divisiones pueden ser muy diversas, lo importante es establecer una tipología que se genere en torno al objetivo que se busca.

Posterior a definir objetivos y realizar esta clasificación, recién el especialista empieza a definir los canales a través de los cuales se establecerá el contacto comunicacional a través de una estrategia acorde a lo que se busca.

Como se había mencionado, no todos los públicos son iguales, de ahí la importancia de clasificarlos, y esta clasificación puede darse de varias maneras dependiendo de lo que se desea investigar.

Por lo general la clasificación más usada es la generada de acuerdo al nivel jerárquico, ya que es la más fácil de identificar, únicamente revisando el organigrama institucional: pero hay otras formas también importantes de clasificación y que muchas veces otorgan resultados más ricos que las primeras, entre ellas podemos encontrar la clasificación de ubicación física, su nivel cultural, tipo de tarea que desempeñan, similitud de quehaceres u objetivos, otros.

2.1.7. Relación de la comunicación interna con la externa

Como punto de partida es fundamental mencionar que toda organización comprende una amalgama de comunicaciones internas y externas que si no están íntimamente relacionadas podrían causar un caos comunicacional de grandes magnitudes para la institución, así es importante modelar de tal manera a nuestra comunicación interna para que esta sea el punto de partida de la externa, como lo señala Bartoli (1992, pp. 100, 101):

“A veces un número importante de miembros de la empresa se halla en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias. De este modo, cada uno de ellos debe comunicarse – como representante de la empresa – con personas de afuera... por esta razón, cada uno vehiculiza una

imagen y unos mensajes en nombre de la empresa, y recibe información que integra y absorbe en el seno de la organización”.

La comunicación interna posee un lazo irrompible con la externa ya que su esencia transversal hace que se genere un impacto directo de la situación vivida dentro de la empresa hacia como esta se proyecta hacia el público en general.

Como lo remarca Villafañe (1993, p. 244) que incluso la frontera entre ambas comunicaciones podría desaparecer “lo que cuenta en definitiva, es que la entidad proyecte tanto hacia fuera como hacia dentro una imagen positiva que, además de muchos requisitos, exige un tratamiento unitario”

Es primordial tener claro que no es la misma comunicación la que se emite para ambos tipos de públicos, cada uno tiene sus propias características e intereses y de ello depende el enfoque que se le dé al mensaje. Pero aún teniendo claro este tema, también es vital reconocer que debido a los vínculos existentes, también el público interno desde su realidad institucional se constituye un fuerte canal de comunicación hacia el público externo ya que se convierten en micro canales que transmiten información a las redes que se van construyendo alrededor suyo, así la institución se beneficia informativamente de por lo menos el doble de su público interno siempre y cuando sepa construir correctamente su estrategia comunicacional interna.

Así Villafañe (1999, p. 303) acota que “proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna constituye la manera más fácil de que las personas que trabajan en ella proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia”

De la misma manera Cees B. M. van Riel (1997, p.8) comenta que

“las empresas se esfuerzan en reducir el *output* de comunicaciones fragmentadas, y en armonizar toda una forma de comunicación interna y externa. Esto solo puede lograrse si la empresa produce todas sus comunicaciones dentro de un marco común consistente.

Las diferentes formas de comunicación solo pueden ser coordinadas si todo el personal involucrado gozará de libertad y motivación suficiente.”

Esto es de gran importancia para fortalecer incluso la imagen institucional porque mucho depende de la forma en que la empresa es promovida por sus colaboradores para que esta crezca a nivel externo, suponiendo como lo marca Bartoli A. (1992, 103) de tres condiciones elementales:

“Que el empleado sepa: Lo que remite a la comunicación interna.

Que esté convencido: Implica coherencia entre discurso y acciones a ejecutar.

Que tenga ganas de hablar: Lo que supone motivación.”

Lo dicho, deja en reflexión la revalorización que actualmente se le ha dado a la comunicación interna, tomándola como un instrumento de influencia muy efectivo hacia los públicos que se encuentran fuera de los muros de la institución, no solo usuarios del servicio o clientes del producto, sino también público interno indirecto como familiares y amigos de los colaboradores y su respectivo entorno social, a quien no llega nada más que un mensaje sino también se acompaña de una experiencia de vida que en la mayoría de la ocasiones es mucho más efectivo que el mismo mensaje.

Y de la misma manera como la comunicación interna puede consolidar la externa, esta última puede contribuir a reforzar la estabilidad institucional, a afianzar lazos e incluso a consolidar el compromiso institucional; claro está, estos resultados dependen de las acciones que la institución realiza y como estas son transmitidas e informadas también al público interno.

El manejo estratégico de estos dos ejes comunicacionales generará beneficios que trasciendan el ámbito comercial, sino que alcanzaría incluso temas de valor intangible que a la larga son los de mayor impacto para la permanencia institucional.

2.1.8. La comunicación interna en la gestión de los intangibles

Tomando en cuenta que la comunicación interna es capaz de generar resultados de todo tipo, sean estos de carácter tangible e intangible, es importante cuantificarlos u otorgarles un valor que pueda ser reconocido en el mercado, tanto por los clientes, proveedores, competencia, o cualquier público que forma parte del entorno organizacional.

Como lo menciona Rafael López Lita en el documento elaborado con la profesora Benloch para el módulo de comunicación financiera del Master Dircom Udla 2012 (s.f., p.69)

“Es necesario poder identificar la existencia de aquellos activos intangibles que servirán de soporte para una estrategia corporativa encaminada a la creación de valor por encima de las tendencias de los mercados, de forma que constituyan sólidos proyectos de inversión.”

La correcta gestión de la comunicación interna influye también en temas relacionados a valores monetarios, ya que contribuye a agilizar y mejorar procesos, acciones que permiten generar ganancias o mayor productividad; de la misma manera que la posesión de reconocidos activos intangibles, hacen que su valor en el mercado bursátil mejore.

Algunos de los activos intangibles que se generan a partir de una correcta comunicación interna, seguramente son: contar con una cultura corporativa afín a los objetivos institucionales, disponer de una imagen transversal y unívoca que trasciende los elementos físicos y el tiempo, la reputación institucional capaz de fidelizar públicos, la aceptación y predisposición de los públicos internos hacia los cambios, entre otros.

Aquí podemos marcar que Rafael López Lita en el documento elaborado con la profesora Benloch para el módulo de comunicación financiera del Master Dircom Udla 2012 (s.f., p.69) define que uno de los pilares en los que se soporta la confianza institucional al momento es “una comunicación efectiva”

Si observamos en la realidad empresarial, podemos encontrar una variedad de formas en las que se gestiona la comunicación interna, unas dentro de espacios administrativos, otros desde el área de talento humano, otras desde desarrollo o desde comunicación, pero muy pocas entidades han logrado entender su verdadera dimensión y la han colocado en el lugar que le corresponde.

Por ello es importante considerar que la gestión de comunicación interna debe ejecutarse desde el mismo espacio desde donde se gestiona la comunicación externa, si fuera posible desde la alta dirección, de esta manera se la daría la importancia debida y se generaría cohesión en los hechos, logrando resultados uniformes y de alto valor para la empresa.

Durante muchos años el valor que las personas tenían dentro de las entidades se mantuvo en segundo plano, pero nada más que hace algunos años se lo empezó a considerar como un activo valioso, pasando por un proceso de “capital” hasta que por fin podemos hablar del término Talento Humano, momento en el que podemos considerarlo como el activo más importante de cualquier institución.

Este cambio tan radical ha impulsado a que las entidades transformen también su conceptualización de comunicación interna, relacionándola directamente con la motivación hacia el personal, la redefinición de cultura corporativa y la valorización de los intangibles, y para ello es indispensable definir nuevas alternativas en su plan estratégico, poniendo en la práctica procesos con enfoques teórico – metodológicos de gestión humana que tengan como base esquemas socio – psicológicos, gestión del conocimiento, sistemas de comunicación especializados.

Dentro de una institución es fundamental primero estar conscientes de que cada situación es diferente, cada realidad organizacional posee sus particularidades pero finalmente cada integrante depende uno de otro para su desarrollo.

Por tanto, al ser los integrantes de cada institución quienes determinan la cultura de la misma, es necesario establecer una interacción organizacional a través de métodos y procesos propios de comunicación interna en los que se priorice la valorización de los activos intangibles como: innovación, flexibilidad, fidelización, educación, investigación, otros.

Los activos intangibles constituyen una serie de valores, teorías, creencias, que definitivamente tienen mayor valor que los activos tangibles ya que poseen la capacidad de provocar cambios en su entorno y en el contexto social global.

Con estos antecedentes, se podría afirmar que la comunicación interna en las organizaciones actuales, debería partir de la premisa de relación humana como elemento decisivo en la credibilidad y confianza institucional, y así mismo que no se quede en el ámbito interno, sino que trascienda hacia el público externo y la sociedad en general.

Para formar parte de la competitividad empresarial en la actualidad, es necesario tomar muy en serio el nivel de motivación e involucramiento del personal, siendo parte de cada uno de los procesos que en ella se ejecutan, y esto solamente es posible cuando su gente conoce con certeza el rumbo que la institución pretende tomar, está consciente del nivel de responsabilidad que cada uno posee, y está totalmente informado de lo que sucede a su alrededor y sabe cómo aprovechar cada recurso a su disposición; para todo ello definitivamente la comunicación juega un rol primordial.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es que estos procesos comunicacionales de ninguna manera deben generarse de forma aislada, porque en su naturaleza misma se conforman sistemas redados, varias arterias que se convierten en el sistema nervioso institucional y cuya función trasciende el tema informativo, sino que incluso puede ser el pilar del involucramiento, la valoración de criterios, reforzar bases de trabajo, encaminar esfuerzos, redireccionar el cambio, crear conciencia social, formar un solo equipo con objetivos comunes, todo esto bajo el soporte comunicacional, como lo puntualiza Rafael López Lita (2000, p.138) “Al mismo tiempo la comunicación,

puesta al servicio de tales objetivos, debe servir de soporte para agilizar el funcionamiento de los mercados financieros y contribuir a su eficiencia.”

El buen uso de la comunicación interna permitirá agrupar, ordenar y compartir entre sus participantes, todo tipo de conocimientos que a la final culminarán con la adquisición de nuevas experiencias y habilidades compartidas que formen parte de un nuevo modelo de gestión mucho más humano.

La gestión del conocimiento es trabajar con aquellos intangibles que se han identificado en la organización y hacerlos comunes en su entorno, de sacar a flote todo su potencial, con el fin de institucionalizarlos y capitalizar los saberes y las habilidades.

Para entender mejor cuales son estos intangibles, es necesario profundizar en aquellos temas que conducen al encuentro de estos particulares, mismos que se detallan a continuación.

2.1.9. Clima organizacional

El clima organizacional se constituye en función de todos los factores físicos y sociales que influyen en la generación de formas de ser y hacer de la organización, José Carlos Lozada en el documento inédito entregado para Comunicación Interna en el Master Dircom Udla 2012 (s.f., p. 98) lo conceptualiza como “Satisfacción, Motivación, Expectativas, Integración en la empresa o en su grupo de trabajo”

Se podría decir que la organización va construyendo el clima que desea, pudiendo ser estos cálidos u hostiles, pacíficos o turbulentos, integrados o desintegrados, lo importante es que sea cual sea el clima que encontremos, este tendrá una influencia preponderante en el ejercicio cotidiano de la organización, como lo afirma José Carlos Lozada (s.f., p. 8) “el trabajador vinculará su rendimiento (incluso de manera inconsciente) a la forma en la que conviva en su trabajo con un determinado clima laboral”

La comunicación juega un papel fundamental en la generación de clima organizacional ya que se constituye un generador de mensajes que influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.10. Cultura organizacional

Otro factor fundamental a investigar es la cultura corporativa, para ello es importante analizar algunos conceptos que ayuden a construir una idea más clara y uniforme de este eje institucional que orienta las acciones de la organización.

La cultura comprende características conductuales, muchas de ellas propias, otras adquiridas que poseen componentes racionales y emotivos y que convergen en la base conductual institucional, así mismo Carlos Lozada (s.f., p. 9) las define como “estudio de los Comportamientos, Valores y Presunciones compartidas más sobresalientes de la forma de trabajar”

Se podría decir también que son tradiciones y estilos de vida que se generan en torno a la colectividad en la que se desarrollan, son formas de actuar y hablar que se comparten con personas que poseen los mismos intereses o se desenvuelven dentro de una misma estructura social.

Capriotti P. (2009, p.24) lo resume en su libro Branding Corporativo como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”

Mientras que Olivia Morales en su documento inédito entregado para el módulo de Plan de Tesis del Master Dircom la concibe como:

“las normas de conducta, actitudes laborales aceptadas y los valores que rigen el comportamiento de la organización. Incluye temas como subculturas, jerarquías, distancia al poder, status, motivación rumor. También se refiere a la cultura en la que la empresa está inmersa.”

También Marisa del Pozo Lite (2000, p.29) replica el concepto de Edgar K. Schein como:

“conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en que se encuentra”

Muchas de estas ideas, valores o comportamientos son muy difíciles de modificar debido al nivel de arraigo que poseen, pero hay otras que se pueden redefinir o readecuar según el entorno en el que se encuentran y las personas que lo poseen, conjugándose en una conducta conjunta que define a la organización y marca la identidad de la misma.

Estas características que identifican a los integrantes de una organización son las que definen el modelo de gestión y determinan el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, de ahí la importancia que el responsable de comunicación consolide, integre y dirija la comunicación, logrando que la mayoría de sus integrantes se impliquen.

Hay ocasiones en que las empresas cambian su rumbo y debido a esta reorientación también es necesario modificar su cultura. Este proceso de cambio cultural debe ser armónico y tomarse su tiempo, enfocándose en la estructura empresarial deseada, en la información formal a la que se proyecta y en las características propias que la identifican, para ello, la comunicación es uno de los factores más importantes para lograrlo, tomando como base los tres ejes fundamentales que conforman la cultura, según lo que estructura Paul Capriotti (2009, p.24) en su libro de Cultura Corporativa:

2. Ejes de la cultura corporativa



Capriotti P., Cultura Corporativa (2009, p.24).

Según el autor, las creencias se basan en las presunciones básicas compartidas, los valores en el conjunto de principios compartidos y las pautas conductuales como los modelos de comportamientos observables.

El diagnosticar asertivamente la cultura, podría ser fundamental para tomar decisiones tales como:

- 1.- Reforzar la cultura actual reavivando los valores.
- 2.- Adaptar el proceso actual a través de la implementación de ciertas variaciones en el contexto institucional.
- 3.- Transformar temas trascendentales de la organización que le ayudarán a tomar un nuevo rumbo.

Villafañe J. (1999, pp. 127-129), remarca siete indicadores culturales, los que se podrían tomar en cuenta en este proceso transformacional:

- “1.- Historia de la organización
- 2.- Estructura y organización interna
- 3.- Relaciones jerárquicas y gestoras
- 4.- Grado de cohesión y configuración corporativas
- 5.- Comunicación interna

6.- Disposición espacial y ubicación geográfica

7.- Imagen externa y proyección social”

La cultura organizacional es uno de los elementos base que determinan la imagen de la empresa, no solo ante su público interno sino incluso ante el externo, de ahí la importancia de que el responsable de direccionarla se centre primero en una reflexión y análisis profundo del contexto, para conocer con exactitud cuál es el mejor camino a seguir.

De esta manera Marisa Del Pozo Lite (2000, p. 28) define la importancia de la cultura en la comunicación interna de la siguiente manera:

“Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos”

Y Villafañe J. (1999, pp. 157 - 158) marca las circunstancias para construir una cultura exitosa como “una visión clara del cambio, y un apoyo constante al proceso de cambio a través de acciones permanentes de formación y comunicación”

La variedad de culturas que se generan dentro del organigrama institucional, producen dentro de la organización una nueva estructura en red que muchas veces se autogenera en base a las culturas individuales y en otras ocasiones se va construyendo o modificando conforme a los direccionamientos que el área encargada genere, el nivel de influencia del modelo organizacional formal y el grado de participación de sus integrantes.

Lo trascendental es poder identificar el modelo de gestión, tener muy claro el objetivo y filosofía institucional, saber relacionar todos estos componentes con la cultura organizacional y también saber cómo enfocarlo desde el ámbito comunicacional, así como “descubrir lo que diferencia a la empresa estudiada de cualquier otra organización” Bartoli A. (1992, p. 166). Por ello es importante

analizar los diferentes modelos de investigación de la cultura en las organizaciones. Estos modelos de cultura, como se había comentado antes, dependen mucho del modelo de dirección organizacional, porque este a través de las decisiones que tomen sus directivos respecto al rumbo institucional será la base del esquema comunicacional.

Otro factor que se podría tomar en cuenta en la medición de la cultura corporativa ya que como lo sostiene Cees B. M. van Riel (1997, p.57) respecto a la afirmación de Keller “una identidad corporativa concreta provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos objetivos internos y externos. Dichas reacciones, a su vez, afectan a la cultura de la organización, y, por tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento”

En base a esto, se podría aplicar un análisis enfocado en el Modelo de identidad corporativa de Mannheim (Keller, 1990), donde van Riel sintetiza:

Dimensiones	Determinantes
Habilidad de identificación	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de identificación - Disponibilidad a identificarse - Miedo a la identificación
Actuación	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de actuación - Motivación de actuación en esta empresa concreta
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción profesional - Satisfacción con el trabajo en esta empresa concreta
Clima corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento de la información corporativa - Estilo de dirección - Ambiente en la empresa
Función ejemplo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la empresa

Cees B. M. van Riel (1997, p.57)

Otro aspecto fundamental a analizar en cuanto a cultura corporativa es el comportamiento no verbal, tomando en cuenta que este tipo de análisis se lo podrá realizar únicamente por observación, por cuanto es adoptado y compartido por los colaboradores sin ser conscientes de ello, como lo menciona Carlos Fernández Collado (1991, p. 117)

“en cuanto al comportamiento no verbal, estamos convencidos de que su observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la cultura organizacional. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestido) y en los aspectos no lingüísticos del discurso (paralingüística o metacomunicación), responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados, por lo que puede ayudarnos grandemente a descubrir lo que Hall llama “cultura oculta””

2.1.11. Comunicación interna y cultura organizacional

El profesor Andrés Hernández en su documento inédito para su entrega para el módulo Management y habilidades directivas del Master Dircom 2011, acota que en la cultura comunicacional actual “las necesidades de interacción con los nuevos públicos y las nuevas formas empresariales, finalmente obligaron a las empresas a considerar, la comunicación técnica y administrativamente como un todo sistémico”

Así mismo Marisa del Pozo Lite (2000, p.27) confirma esta relación cuando explica:

“Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una

organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno”

Como se puede ver, la cultura organizacional juega un papel importante en los procesos comunicacionales actuales, ya que al estar inmersos en ellos, generan un valor especial de carácter intangible, que le otorga un plus a cada situación sacándola del esquema pura y fríamente empresarial y los traslada a un ámbito más cercano, colaborativo y de beneficio mutuo donde también se incluya la mejora en la calidad de vida de las personas hacia quienes se enfoca.

Tanto la cultura de la organización como los esquemas comunicacionales de la misma, están estrechamente ligados. Una organización con una cultura fuerte, con valores y creencias compartidas y asumidas, con un accionar guiado por una brújula común, tendrán un proceso comunicacional más ágil, mejor enfocado y con mayores probabilidades de éxito.

Así mismo, todos estos ejes que dan paso al encuentro de los intangibles se relacionan entre sí generando un beneficio que trasciende los límites internos.

2.1.12. Comunicación, clima, cultura y reputación

La cultura corporativa comprende una serie de conductas implícitas o adquiridas que funcionan dentro de las instituciones y que se van consolidando en el cotidiano de cada colaborador, conductas que se modelan en función de su entorno, la forma en que se relaciona con otras conductas y las normas o parámetros preestablecidos.

Además es importante indagar en la reputación que la empresa ha adquirido ante los colaboradores. Villafañe J. (2005, p.189) define la reputación interna como: “el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, es decir, del reconocimiento de los resultados económicos-financieros obtenidos, de la calidad laboral y del perfil ético y la responsabilidad de la empresa en la que trabajan”

Si observamos con detenimiento lo planteado por Villafañe, encontramos que mientras más coherencia exista entre los valores corporativos y su estrategia de acción, gozará de mejor reputación interna: y definitivamente esta coherencia no se genera si la comunicación interna no está alineada a ambas. Como ya lo han asegurado varios de los autores mencionados, tanto la comunicación interna como la externa son parte de un mismo mensaje ya que una interfiere en gran medida en la otra y que la comunicación se manifiesta primero a nivel interno y luego hacia el exterior, más aún si se considera que los colaboradores de la organización son voceros oficiales hacia el público externo, convirtiéndose en embajadores de la misma.

Es ya conocido que el trabajo conjunto y continuo en las acciones y la imagen institucional, genera una buena o mala reputación, pero si se profundiza más en el tema reputacional se podría encontrar otras aristas fundamentales para cimentar una buena reputación, como lo especifica Villafañe (2005, p. 189) en su concepto de reputación “es el reconocimiento por parte de los *stakeholders* estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales – económico, comercial, laboral y social”

Así mismo a nivel interno

“el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, es decir, de los resultados económico – financieros obtenidos, de la calidad de su oferta comercial y el trato al cliente, de la calidad laboral y del perfil ético y la responsabilidad de la empresa en la que trabajan”

También Marisa del Pozo Lite (2000, p.33) confirma la relación entre clima, cultura y comunicación interna al decir: “El llegar a <<comprender>> esa intencionalidad del mensaje es lo que puede contribuir a transformar el clima de trabajo que existe en toda organización y que a su vez forma parte de la cultura empresarial.” Y culmina su apreciación diciendo

“se trata de crear el clima adecuado que forme parte de la cultura empresarial: sólo ese clima puede llegar a favorecer las relaciones entre directivos y trabajadores, las actitudes de cambio a nivel individual, junto con la toma de decisiones en equipo”

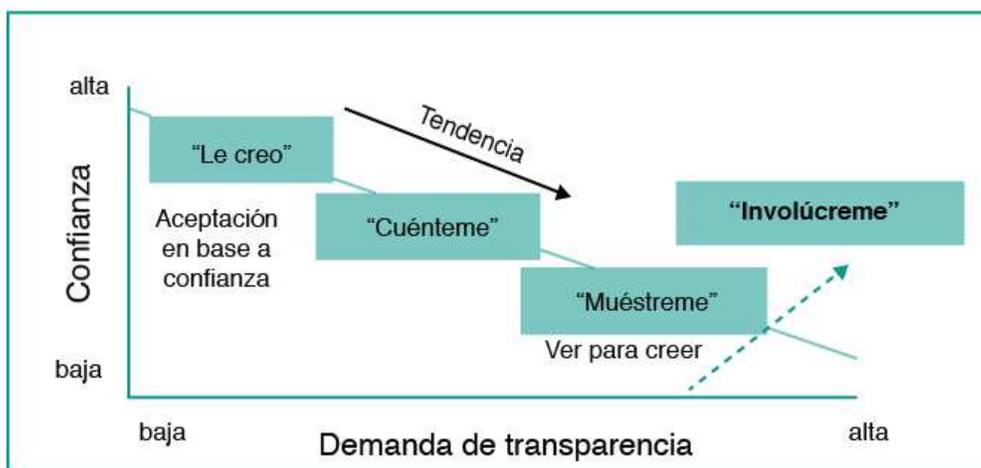
Podemos ver entonces que la alineación estratégica se debe ver reflejada primero en la parte interna para luego se proyectada hacia el exterior, tanto con mensajes como con acciones, solamente de esta manera se logrará consolidar una reputación organizacional de manera integral.

Para Ritter, en su documento El valor del capital reputacional (s. f., s.n.) la reputación es “la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo” también complementa “está vinculada fundamentalmente a la actitud, a la conducta y a la ética de las organizaciones y de los miembros que las integran. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores”

Como lo remarca Ritter M. (s. f., s. n.) “Para las empresas, el desarrollo de su reputación depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan”, por tanto la conducta, ética, negocio, confianza, credibilidad y reputación se construyen en la matriz misma de la institución. Así tenemos que todos aquellos valores, creencias, percepciones que se manifiestan y comparten entre los integrantes de una entidad, son aquellos que definen la imagen y reputación de la organización misma pero que adquiere más fuerza dependiendo del nivel de involucramiento que se genere con quienes la construyen.

Con ello podríamos traer a colación el cuadro de evolución de las expectativas de la sociedad de Michael Ritter, pero en este caso adaptado al ámbito institucional interno.

3. Evolución de las expectativas de la sociedad



Ritter, M. El valor del capital reputacional (s. f., s.n.)

De esta manera podemos encontrar que la misma fórmula reputacional se aplica con el público interno ya que si no nos preocupamos por conocerlos, por informarles, por reflejar lo que hacemos y sobre todo por involucrarlos en los procesos internos, el alcance de las acciones de la institución seguramente no sobrepasará la fase de cumplimiento básico, mientras que si el involucramiento de los colaboradores es uno de los pilares de la institución, el sentido de pertenencia crecerá potencialmente, los procesos incluso hacia el exterior tendrán mejores resultados y por ende el nivel de credibilidad se incrementará y la reputación institucional se verá fortalecida.

Aquí es importante acotar que la credibilidad institucional parte de una realidad llamada identidad, donde definitivamente la cultura juega un papel primordial, se extiende hacia la comunicación, donde es imprescindible dar a conocer y finalmente recae en la acción, que si no es un ejercicio compartido sigue quedándose en solo resultados aislados que no se consolidan en una realidad vivida y experimentada.

Esta credibilidad institucional en la actualidad no solamente se constituye como una manera de fidelizar más públicos, sino que se convierte en una forma de ser, un accionar que no depende solamente de lo que digan de la empresa sino más bien de su compromiso consigo mismos y con su entorno y dintorno.

2.1.13. Responsabilidad social interna

Dentro de este contexto y la idea de enlazar comunicación, cultura y reputación es importante también incluir el tema de responsabilidad social, el que no solo se debería reflejar hacia el exterior sino que definitivamente debería partir desde la esencia misma de la institución.

Según Ítalo Pizzolante (s.f., p.3) “la responsabilidad es un estado de conciencia individual, que en el mundo de la empresa es asumida –o no- por aquellos que la integran”

Como parte de esta responsabilidad social también se incluye lo que menciona Ritter, M. El valor del capital reputacional (s. f., s.n.) en el capítulo IX donde habla de la responsabilidad con los públicos y enlista la responsabilidad con los colaboradores:

- “- Respetando el derecho a la privacidad
- Regulando el uso de los fondos de la empresa
- Promoviendo los derechos humanos (impedir el abuso de autoridad, el acoso sexual, el mobbing –acoso laboral – y la segregación y discriminación de las minorías.
- Prohibiendo el trabajo infantil”

Todos ellos como una pequeña parte del gran abanico de temas que deberían tomarse en cuenta a nivel interno respecto a la responsabilidad organizacional.

Gran parte de la responsabilidad social institucional parte desde las iniciativas internas en la medida en que estas se alinean con las buenas prácticas de gobierno corporativo, aquí se podrían incluir temas como salud, programas sociales, desarrollo personal y profesional, relaciones laborales para la mejora del clima, y otros con los que se logrará generar impacto en los colaboradores.

Otro factor importante es el que menciona Pizzolante I. (s.f., p.9) sobre la competitividad responsable como “la clave para hacer del crecimiento y

consolidación de nuestras empresas la base del bienestar colectivo a partir del Capital Humano que integra nuestras organizaciones”

Por ello es indispensable identificar las necesidades sociales y del contexto institucional, crear bienestar, construir herramientas comunicacionales alineadas al concepto institucional, gestionar la construcción de equipos multidisciplinarios y complementarios, desarrollar acciones conjuntas que generen alta participación y confianza para estructurar entidades competitivamente responsables.

El proceso comunicacional que acompaña las acciones de responsabilidad social depende mucho de los canales comunicacionales, la claridad del mensaje, de la reputación, credibilidad y confianza, de tener una misma línea comunicacional, todo ello es fundamental ya que influye directamente en la participación activa de los públicos, lo que lleva consigo el éxito del proyecto y al mismo tiempo genera sentido de pertenencia.

Solo un buen nivel de participación y compromiso de los colaboradores en la aplicación de las políticas de responsabilidad social, traspasando las fronteras de la acción hacia la interiorización, convirtiéndose en actitudes y estilos de ser y hacer, hará que en cada detalle institucional y sin ningún esfuerzo se manifieste el compromiso social.

2.1.14. Saber – ser, saber – saber y saber – hacer

Muchas organizaciones hasta el momento, aún no saben cómo capitalizar el valor humano, esto porque no han logrado identificar con claridad los tres pasos que Joan Costa remarca: saber – ser, saber – saber y saber – hacer, siendo el ser todo aquello que comprende las características del ser mismo y su colectivo, su estado físico, su cultura personal y empresarial, su historia, valores, estilo, redes relacionales, otros; mientras que el saber son sus conocimientos, su formación teórica y profesional, todos aquellos conocimientos que a lo largo de su vida han ido aprendiendo y así mismo los que la organización los ha hecho suyos.

La importancia de tener claridad y saber aprovechar tanto el ser como el saber se debe a que solo de esta manera sabremos el camino a seguir para incrementar y fortalecer el saber – hacer. La inversión y revalorización del saber ser, incide directamente en el aumento del saber y por ende en la mejora y optimización del hacer.

La sinergia que se genera cuando una entidad logra concatenar estos tres elementos no es mera casualidad sino que comprende un ejercicio continuo y consciente de la comunicación, la que permite recoger información, entenderla, cotejarla, transmitirla, e incluso determinar posiciones o persuadir cambios.

Este proceso comunicativo depende en gran manera de las relaciones interpersonales que se generan entre las personas que formarán parte de este colectivo y claro estas llevan implícito su habilidad para comunicarse de forma efectiva y ésta en sí una destreza para emitir mensajes claros, concretos, coherentes, precisos que estén acompañados por detalles como la empatía, tolerancia y autenticidad; solo bajo estos parámetros básicos se podrá establecer una comunicación que se rija por los esquemas de respeto, pero que al mismo tiempo se dirija de tal manera que llegue de manera más efectiva.

En este punto cabe complementar con lo descrito por Bartoli A. (1992, pp. 103, 104, 105) cuando expresa que para promover, el colaborador debe saber, creer y querer, tomando en cuenta que:

“- para que el público interno pueda emitir mensajes generales de la empresa, primero debe recibirlos.

- Como se puede convencer a los colaboradores de la información positiva que escucha en los medios sobre la institución, cuando la mayoría de ellos sienten que la empresa es pesada y burocrática.

- Es importante que el colaborador se sienta identificado con la institución, así esta se convertirá en su fuente de valoración personal

y él a su vez contribuirá voluntariamente a la obtención de resultados colectivos.

Así mismo es importante identificar quienes son aquellos colaboradores que le otorgan un plus a la institución, aquellos que de alguna manera inciden en el comportamiento institucional y en la toma de decisiones.”

2.1.15. Identificación de los líderes y líderes de opinión

Por repetidas ocasiones en las entidades se ha escuchado hablar sobre los líderes, los que dirigen la empresa, los encargados de encaminar a su gente, los que poseen el carisma para dirigir y atraer masas, siendo ellos los que definen lo que se dirá y como se moverá la entidad.

En una organización, con una estructura transversal como la que poseemos actualmente, ese papel de líder ha quedado en segundo plano, ya que la dinámica es totalmente cambiante.

La institución no puede señalar líderes definidos, sino que ellos van apareciendo conforme se construyen los equipos, es decir que no podemos hablar de un solo líder sino de un grupo, un conjunto de personas que van tomando iniciativas conforme se generan esquemas sociales, laborales, otros.

Como lo comenta Marisa del Pozo Lite (2000, p.31) “el liderazgo, desde una perspectiva empresarial no se apoya únicamente en un solo individuo formalmente establecido, sino que es un concepto muchas veces plural, y muchos más fluido e informal, va más allá de las meras estructuras formales”

Así si hablamos que a lo largo de la gestión de la entidad se van tejiendo redes vivas, que se encuentran en constante modificación, no sería lógico que exista un mismo líder siempre, ya que les quitaría vida y limitaría su poder de movilidad.

Es necesario entender que los líderes van apareciendo conforme se genera la necesidad de trabajo conjunto y que ahora su labor ha cambiado por completo

ya que no es el eje rector de una agrupación, un elemento fundamental que debe estar en total coordinación con la empresa, caso contrario la entidad correría el riesgo de desintegrarse y perder a todos ese grupo de seguidores.

Ahora las entidades buscan generar equipos multidisciplinares, complementarios pero al mismo tiempo críticos y auto sustentables, donde cada uno es primordial y cumple roles diversos conforme a las necesidades que se susciten, de ahí que los equipos no se quedan parados si no existe un líder, sino que se reconstruyen tal cual sucede en los procesos celulares humanos.

Actualmente la función base de un líder es brindar pautas, direccionar y dar las herramientas, pero todas estas se van también construyendo en equipo, así todos sus integrantes, uno más que otros, se encuentran en la capacidad de suplir a cualquiera de faltase para continuar con el proceso.

Y así como en todo equipo hay personas que direccionan, otras que comparten ideas nuevas, otras que generan redes, otras que ejecutan, existen también los críticos, los que se encuentran estudiando todo lo que sucede a su alrededor y son capaces de ver desde una perspectiva global el acontecer institucional.

Estas personas son claves en el proceso de construcción de organización porque se encuentran en la capacidad de reconocer de inmediato las alertas como las oportunidades, así mismo tienen la habilidad de con solo una opinión, atraer grupos y reconstruir ideas y procesos, esto por su poder teórico y su reconocimiento en la entidad, muchos de ellos pueden ser jefes o no, lo que poseen en común son su visión aguileña, su aguda perspicacia, su acertada intuición y su habilidad de mover masas.

Tomando en cuenta que un proceso comunicacional no termina cuando el líder emite el mensaje sino cuando se genera *feedback*, el papel del líder de opinión es fundamental, ya que cuando se encuentra en el lado institucional, es labor de los responsables de comunicación, comprometerlos a ser cuidadosos con

sus mensajes y también ser los principales promotores en la atracción de masas a través de sus réplicas.

Posterior a todo lo antes visto, cabe recalcar que también es de suma importancia conocer con claridad y a profundidad a la entidad, ya que estos datos serán fundamentales para entender sus maneras de ser y actuar y sus aspiraciones, para en base a ellas definir estrategias acordes a su filosofía corporativa.

2.2. La Fundación Museos de la Ciudad

La Fundación Museos de la Ciudad es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, que por encargo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, toma a su cargo cinco de los museos más importantes y grandes de la capital ecuatoriana: Museo de la Ciudad, Yaku Parque Museo del Agua, Museo Interactivo de Ciencia, Centro de Arte Contemporáneo y Museo del Carmen Alto, de los proyectos culturales de espacio público y aquellos referentes a la generación de proyectos culturales en el territorio y con la comunidad, y de otras instancias o responsabilidades que se conviniera a futuro.

La labor fundamental de la Fundación se centra en participar en la educación ciudadana no formal y contribuir en la promoción, desarrollo y gestión cultural en el Distrito Metropolitano de Quito a través del establecimiento, fortalecimiento y promoción de la actividad de los museos y responsabilidades a su cargo.

La Fundación se establece bajo un sistema organizacional horizontal, cuyas directrices base parten desde la Municipalidad y la Dirección Ejecutiva, pero que al mismo tiempo se dispone cierto nivel de independencia en el ejercicio cotidiano de cada uno de sus espacios, de tal manera que la dirección brinde soporte a cada museo en áreas como *management*, relaciones interinstitucionales, administrativa financiera, talento humano, sistemas, bienes, comunicación; siendo esta última un área que se ejecuta desde la Dirección pero que se transversaliza con personal en cada uno de sus espacios.

La institución está conformada por un total de 214 colaboradores entre fijos y eventuales distribuidos en los diferentes museos a su cargo; es importante recalcar que este número ha crecido exponencialmente desde el momento en que se constituyó la Fundación.

Es importante mencionar también que el 97% del personal de la Fundación tiene una formación superior, esto debido a que las labores de seguridad y limpieza son parte de un contrato *outdoors* de 160 personas que brindan sus servicios a la institución pero que no dependen legalmente de ella.

Al encontrarse la Fundación distribuida en espacios físicos diversos, con sus propias características, problemáticas y que además poseen su propia cultura y modos de acción, se vuelve un tanto complicado conocer con toda claridad los modos comunicacionales y de actuar de cada espacio y más aún institucionalizar un solo modo de acción comunicacional que alcance un porcentaje mayor de públicos y poner en ejecución un mismo eje rector, ya que aunque todas se manejen bajo una filosofía institucional FMC y proyecten su propia filosofía basada en la de la institucional, aún no se ha logrado consolidar un sistema comunicacional uniforme.

Desde el año 2006, fecha en que se conforma la Fundación, la comunicación institucional se ha basado en un ir y venir de acciones aisladas que no han permitido conocer con claridad el funcionamiento y efectividad de los sistemas comunicacionales y peor aún conjugar un sistema claro y asertivo que establezca líneas de acción uniformes y consoliden un eje de comunicación interno que permita generar un sentido de pertenencia a largo plazo.

En los últimos meses del 2012, se generan varios cambios en la Fundación, siendo uno de ellos, el establecimiento de un área de comunicación que empieza a funcionar con políticas de área tanto internas como externas, establecidas varios años atrás y que al momento ya no coinciden con la realidad institucional.

En el 2014, la Fundación Museos de la Ciudad se proyecta a un proceso de crecimiento monumental, además que se concentra en un sistema de gestión con públicos externos mucho más extenso, y se propone dar mayor énfasis a dos de los cinco ámbitos de acción institucionales: territorio y comunicación, siendo los tres restantes: comunidad, gestión y educación.

Estos hechos hacen imprescindible el tener claridad sobre el funcionamiento del público interno y la cohesión del mismo para identificarse claramente como entidad, exteriorizar y contagiar su manera de ser y actuar hacia los nuevos públicos internos, manejar un esquema comunicacional uniforme y de calidad que le permita trabajar como un solo cuerpo y obtener los mejores resultados.

Tomando en cuenta que para una institución es fundamental primero conocerse bien, establecer con claridad sus bases de acción institucional para entonces proyectar una imagen clara y ganar una reputación acorde a lo deseado, el área de comunicación ha visto imperante realizar una investigación estratégica de la comunicación interna, para establecer los cambios pertinentes y alinear su accionar con el cumplimiento del objetivo institucional: “contribuir con la educación ciudadana, educación en valores, promoción, desarrollo y gestión cultural en el Distrito Metropolitano de Quito.” Estatuto Fundación Museos de la Ciudad (2006, p. 1)

De acuerdo con lo expuesto, es importante analizar la gestión de la comunicación interna en los espacios de Fundación Museos de la Ciudad (FMC) con el fin de tener un panorama claro sobre la situación actual y los correctivos que se deberían tomar para mejorarla.

Conforme a esto, es importante realizar una investigación estratégica de la comunicación interna de FMC, solo con este estudio es posible establecer mejoras en el proceso comunicacional de los públicos internos que estén alineados al eje institucional y por ende mejorar también el sistema comunicacional externo, a continuación datos extraídos del Estatuto Institucional (2006).

2.2.1. Ámbitos de acción

Las grandes áreas o ámbitos de interés de la Fundación a partir de los cuales se quiere construir la gestión de sus espacios son: **Territorio, Comunidad, Educación, Gestión y Comunicación**, ámbitos que se originan en la experiencia y que han sido el producto de procesos de diagnóstico, diálogo, reflexión y priorización desde las prácticas específicas en el sector.

Territorio: ámbito geográfico, político, económico, histórico, demográfico, social y cultural en el cual los museos y centros culturales del DMQ conviven, se desarrolla e interactúa con las comunidades donde, con quienes y para quienes se trabaja.

Comunidad: personas y grupos heterogéneos que desde sus propios sentires, creencias, memorias, identidades, confluyen como protagonistas de los museos y centros culturales del distrito y participan así en el ejercicio de sus derechos culturales y la construcción del buen vivir.

Educación: entendido como el mandato de la labor y responsabilidad social de la fundación y sus museos. Esta premisa se concreta en el conjunto de dinámicas que permiten la actualización, intercambio, interpretación y construcción de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes constitutivas de las personas, grupos y comunidades con las que se interactúan cotidianamente.

Gestión: ámbito entendido en los museos y centros culturales como los procesos administrativos que, junto con los recursos humanos y materiales, hacen posible el desarrollo de una oferta cultural y educativa de calidad.

Comunicación: entendido como el proceso interno y externo de la puesta en común de lo que hacen y son como espacios abiertos que invitan a la participación, al diálogo y a la construcción de ciudad.

2.2.2. Filosofía corporativa

La Fundación Museos de la Ciudad tiene entre sus mandatos el de “generar, proponer y coordinar políticas culturales orientadas a promover la convivencia y participación ciudadanas, el desarrollo de las identidades y la apropiación patrimonial.”

La actual visión del Distrito Metropolitano de Quito plantea la construcción de una sociedad y un territorio democrático, solidario, progresista, multicultural, sustentable, apropiado y seguro para sus habitantes.

En este contexto, los servicios culturales más tradicionales como los museos y centros culturales requieren transformarse a tono con los tiempos. En función de ello la Fundación se proyecta hacia el 2015 como:

Misión

La Fundación es una institución de servicio público, que por encargo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, gestiona museos, centros y proyectos culturales desde una perspectiva territorial y educativa.

Visión

En el 2015 la Fundación se reconoce, a nivel nacional, como referente de un modelo de gestión cultural, participativo, innovador y efectivo.

Valores y principios

Integridad

- Valoramos la honestidad y el comportamiento ético en todo lo que hacemos. Rendimos cuentas y somos responsables por nuestras decisiones y acciones.

Excelencia

- Trabajamos y pensamos día a día en superar y mejorar nuestras acciones y procesos, siempre en vías de obtener la excelencia.

Pasión

- Nos esforzamos por hacer lo correcto siendo proactivos, valorando la criticidad, aceptando la tensión y tomando riesgos.
- Creemos en la fuerza que nos mueve, nos impulsa, nos atrapa, nos da energías, nos produce interés desmedido, ganas y compromiso por hacer las cosas y seguir haciéndolas.

Creatividad

- Favorecemos la divergencia, la iniciativa, la flexibilidad, la originalidad, la sensibilidad y la motivación.
- Damos soluciones factibles e innovadoras a cada proyecto emprendido por el museo.

Asertividad (Apertura)

- Buscamos el equilibrio en nuestras acciones al saber decir y saber escuchar. Ser muy positivo y usar correctamente el lenguaje verbal y no verbal. Promovemos la expresión de los sentimientos, ideas y opiniones de manera libre clara y sencilla, comunicando en el momento justo y a la persona indicada.

Proactividad

- Nos anticipamos a los hechos, antes que estos ocurran. Previniéndolos y no lamentándolos.

Inclusión

- Buscamos y abrazamos la diversidad en la participación, pensamiento y acción.

Trabajo colaborativo

- Fomentamos y practicamos el trabajo en equipo, siempre pensando en la interdependencia positiva, el encuentro de ideas, la responsabilidad compartida y el logro de objetivos realizados a través de tareas individuales y conjuntas.

2.2.3. FODA de Fundación Museos de la Ciudad

Fortalezas

- Apoyo económico por parte del Municipio y Gobierno
- Interés político en fortalecer los museos
- Equipo especializado
- Profesionalismo
- Compromiso
- El espacio físico patrimonial
- El posicionamiento en la sociedad
- La trayectoria y propuesta educativa
- Fortaleza investigativa
- La infraestructura
- Las atención al público y la calidad del servicio
- Los mediadores
- Vinculación con la comunidad
- Propuestas educativas

Oportunidades

- Espacios como opción educativa
- Exposiciones itinerantes
- Una sociedad que espera cambios, interesada y curiosa.
- Realizar, a través de sus proyectos, intervención social, aprovechando el enfoque educativo
- Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas

- Vinculación efectiva con las comunidades vecinas
- Organización en red
- Globalización de ciencia y arte
- Nuevos proyectos

Debilidades

- Liderazgo poco efectivo asertivo
- Falta de liderazgo estratégico
- Toma de decisiones sin fundamentos
- Falta de comunicación interna y externa
- Proyectos paralelos que utilizan recursos sin ser constitutivos del espacio
- Desmotivación creciente
- Falta de formación museológica
- Falta de organización
- Falta de procesos y procedimientos
- Poca capacitación
- Resistencia al cambio
- Exposiciones no renovadas
- Falta de políticas institucionales
- Falta de planeación a mediano y largo plazo
- Falta claridad en las funciones
- No se habla con el mismo lenguaje
- Sobrecarga de proyectos
- Falta claridad en la misión educativa

Amenazas

- Entorno con poca seguridad en la mayoría de los espacios
- Cambios políticos
- Pérdida de perspectiva institucional
- Cultura organizacional en decadencia

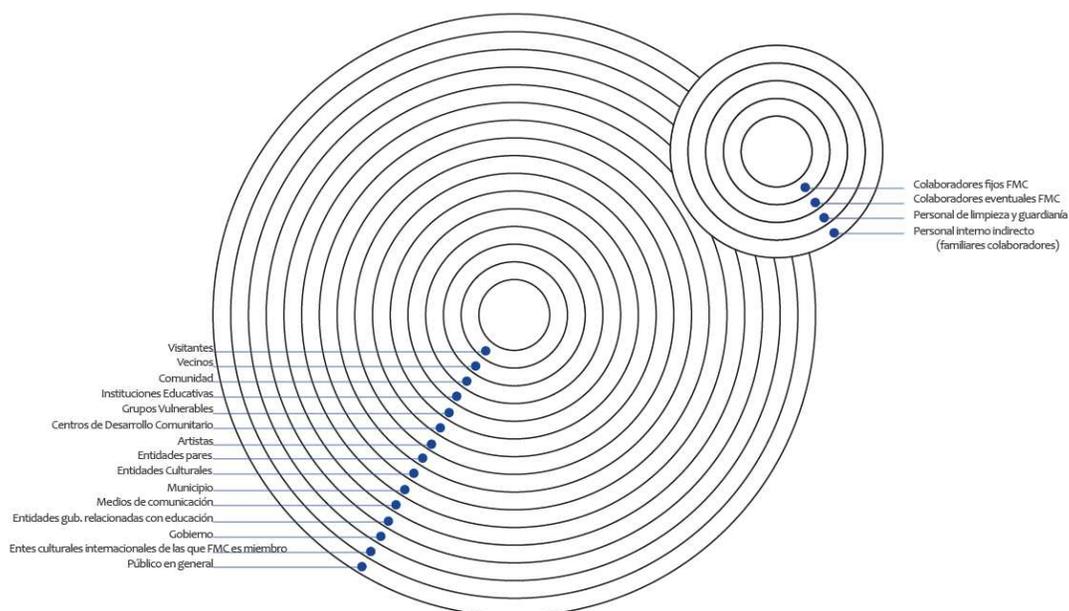
- Falta de recursos
- Ambigüedad entre lo público y lo privado
- Servicios complementarios urbanos deficientes
- Competencia
- Rivalidad
- Disposiciones que llegan sin planificación desde la Alcaldía
- Ley de contratación pública

2.2.4. Públicos FMC

A lo largo de su gestión, los públicos FMC tanto externos como internos han ido aumentando de tal manera que al momento ha generado una gran malla de trabajo conjunto en la gestión cultural.

A continuación se detalla un cuadro de públicos externos e internos según malla de públicos de Joan Costa:

4. Públicos FMC



En virtud de todas estas descripciones, es posible decir que la persona que se enfoca a realizar una auditoría de comunicación interna dispone de la base para dar inicio a su eje de estudio. Posterior a esto el investigador está en la

capacidad de realizar los planteamientos metodológicos que mejor se ajusten al objeto de estudio.

3.Marco metodológico

3.1. Modelo teórico de la auditoría

En el proceso comunicacional es importante seguir los nuevos modelos de gestión, los que incluyen en sus esquemas de trabajo las auditorías.

El término auditoría, *audit*, viene del latín *audire*=oir, así mismo esta palabra se relaciona con *auditor*=juez, por lo tanto la auditoría se convierte en un proceso de evaluación que se lo debe ejecutar con el mayor cuidado posible y en el tiempo oportuno, así lo comenta van Riel (1997, p.57) “Debemos recordar que una *audit* de comunicación no tiene lugar en un vacío, sino que se utiliza como preparativo para llevar a cabo cambios en la gestión de la empresa.

Como lo marca Alejandro Álvarez Nobell (2011, p. 89) en su libro *Medición y Evaluación en Comunicación* cuando afirma que:

“La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles, evaluando tanto niveles macro como micro que van desde la estructura formal e informal de la empresa así como las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles.”

La auditoría permite realizar un análisis sistemático de la comunicación interna de una organización, evaluar sus canales, soportes y espacios tanto formales como informales de difusión. Es un proceso que nos permite entender con mayor claridad los que se está comunicando y lo que se pretende comunicar y finalmente después de obtener resultados, ser capaces de establecer recomendaciones que le permitan a la empresa mejorar su sistema y prácticas comunicacionales.

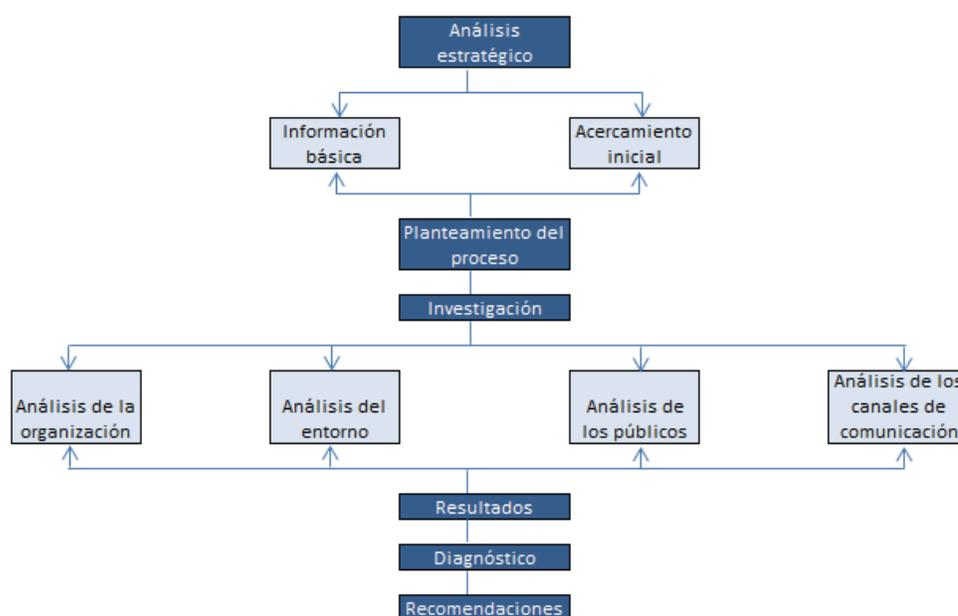
Para determinar el alcance, es necesario primero conocer bien a la organización, necesidades y expectativas; solamente con un precedente claro se podrá cumplir con los objetivos deseados.

En el punto de auditoría podríamos hablar de modelos de evaluación aplicados a las organizaciones donde sale a flote el rol directivo estratégico del Dircom que a través de la observación y de estudios sistemáticos, se encuentra en la capacidad de monitorear tareas, calificar resultados, establecer la factibilidad de decisiones, siendo estos procesos indispensables para saber si el rumbo que la institución ha tomado es el correcto o requiere cambios y que estos sirvan para establecer prioridades, prever posibilidades y establecer un nuevo plan estratégico de comunicación interna acorde a la realidad institucional.

Al ser la comunicación el elemento con mayor transversalidad en las instituciones es importante considerar todas las dimensiones de su gestión dentro de los procesos de evaluación, tanto tangibles como intangibles.

Como pasos a seguir en el proceso de auditoría se ha planteado una secuencia tomando como base la sugerencia de autores como Alejandro Álvarez Nobel en su libro *Medición y Evaluación en comunicación*, Paul Cappriotti en su libro *Branding Corporativo*, Octavio Islas en *La gestión profesional de la imagen corporativa*, IRCOM en el libro *Guía práctica de la Comunicación*, Eduardo Contreras en *Evaluación de proyectos de comunicación*, Cees B.M. van Riel en *Comunicación Corporativa*, cuyas propuestas fueron revisadas, analizadas, agrupadas y adaptadas en lo siguiente:

5. Procedimiento de realización de auditoría de comunicación interna



3.1.1. Información básica

El primer elemento con el que se debería contar para el proceso de auditoría es un soporte de información en el que se detalle la base sobre la cual la Fundación se maneja en la actualidad. Permite dar una idea general del contexto en el cual se empezará a realizar la investigación.

3.1.2. Acercamiento inicial

El siguiente recurso del que se dispone para realizar una auditoría es la visita inicial, que le brinda la oportunidad al investigador de generar una primera impresión del espacio y las personas con quienes se llevará a cabo el proceso, de esta manera será más fácil generar tácticas acordes a la realidad institucional.

Definitivamente la clave en este primer encuentro es saber escuchar y observar, muchas de las cosas que rigen a una empresa se encuentran a simple vista ya que se viven a flor de piel en cada grupo de la misma, es así que si el clima laboral en ella no es bueno, aunque trate de aparentar, siempre habrá algo que la delate.

Aquí es importante recordar también que muchas veces la entidad puede disponer de un organigrama con una línea jerárquica claramente definida, pero en la realidad su esquema puede ser diferente.

Hacer un recorrido por todos los espacios ayudará a conocer desde una primera impresión la dimensión de la institución, su distribución, el ambiente físico en el que se desarrolla y otros detalles que se van dando como particulares en cada caso.

3.1.3. Planteamiento del proceso del trabajo de campo

Posterior a los dos primeros acercamientos, el profesional está en la capacidad de diagramar un esbozo donde se plantea la forma en que se va a trabajar en el caso.

En este documento se identifica a los responsables de cada caso, se realiza un mapeo de públicos, se realiza las segmentaciones temáticas pertinentes, se establece un mapa de públicos y se define el número de personas con las que se trabajará, además del cronograma que se plantea para el proceso.

Se puede decir que en este punto se desarrolla la hoja de ruta que contiene todos los requerimientos para llevar a cabo el trabajo y esquematiza también que se desea investigar y de qué manera se lo llevará a cabo.

3.1.4. Investigación

3.1.4.1. Análisis de la organización

En el proceso de análisis institucional es importante primero conocerla, saber cuáles son sus objetivos estratégicos, ahondar en su ADN institucional, entenderla, saber cuáles son sus prioridades, sus expectativas y necesidades, pero también implica gran importancia el hecho de conocer la gestión y relación de los públicos internos, esto porque en muchas ocasiones este tema se lo deja en segundo plano, considerándolo como una acción residual del área de Talento Humano.

Justo Villafañe (1999, p.249) acota, “tras el diagnóstico de la situación, se ha de proceder a establecer la estrategia, para lo cual se han de determinar tres elementos clave: la atribución de responsabilidades, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos”

La estructura organizacional, la cultura de su gente, su forma de relacionarse entre ellos y con su entorno, y su grado de participación, son los elementos que determinan la estrategia de comunicación interna que se adoptará.

La comunicación en un nexos que se encuentra presente en todos los aspectos de la organización, ya sea en su filosofía organizacional como en las situaciones más sencillas de la misma, pero para manejarla adecuadamente es importante investigar primero sus ámbitos de acción, bajo diferentes esquemas.

Conocer el modelo de gestión de la organización, empezando por el organigrama ya que es el sistema gráfico más acercado al modelo de dirección de la empresa.

Varios autores han dividido la comunicación desde ascendente y descendente: en unidireccional, bidireccional o transversal: otras divisiones se han extendido a círculo, rueda, cadena y total, otros han determinado también el modo estrella, pero no todas encajan en un mismo modo organizacional, más aún que sus estructuras organizacionales son tan variadas, lo importante es conocer con claridad la forma en la que fluye la comunicación y como se van generando los fenómenos que influyen en su desenvolvimiento, entre ellos los rumores.

Además este elemento lleva consigo una documentación que pueda ayudar al auditor a entender cómo se maneja la empresa, sean estos organigramas, listados de la nómina, documentación entregada en el ámbito comunicacional, material gráfico utilizado en actividades con el personal, informes internos de auditoría y consultorías previas, otros.

3.1.4.2. Análisis del entorno

En el proceso de análisis de entorno es de suma importancia saber bajo que contexto se desarrolla todo el proceso relacional de la organización, tanto hacia el exterior como dentro de sus espacios.

En esta fase lo importante es entender cuáles son esos factores que podrían interferir en la generación de identidad institucional, conocer los elementos que inciden en la conformación de la entidad.

3.1.4.3. Análisis de los públicos

Respecto al análisis de públicos es imprescindible primero saber identificarlos, conocerlos, saber cómo se mueven y como se interrelacionan, cuáles son sus comportamientos característicos y como estos comportamientos inciden en la construcción de organización y por ende en su comunicación.

Este análisis de públicos debe abarcar todos los esquemas institucionales, y sobre todo se le debe dar especial cuidado tomando en cuenta que esta parte comprende el análisis del eje motor de la institución y la base para la atracción de más público externo.

3.1.4.4. Análisis de los canales de comunicación

Es claro que la interacción institucional no depende únicamente de las personas que lo conforman, sino también de los soportes que tienen a su disposición para comunicarse; es por ello que en esta fase es imprescindible conocer cuáles son los canales de comunicación que la institución utiliza, cuáles son los de uso más frecuente, que valores posee, que falencias se pueden apreciar, de qué manera han logrado soportar el proceso comunicacional de la organización y han aportado al cumplimiento del objetivo institucional.

3.1.5. Resultados

En esta fase se debe elaborar un documento que recoja un *abstract* de la manera en cómo se realizó la investigación, los resultados que se obtuvieron, la documentación que la respalda. Comprende la sistematización y agrupación de la información obtenida en la investigación, con el fin de disponer datos más concisos que aporten en el diagnóstico institucional.

3.1.6. Diagnóstico

Todos los datos compilados en la investigación no pueden quedar registrados como meras cifras; es importante evaluarlos, establecer comparaciones, identificar problemas y aciertos, marcar secuencialidades o reacciones encadenadas. El *abstract* de este ejercicio le permitirá al investigador mostrar con claridad la forma en que se generaron los eventos, la situación actual y tener una perspectiva real del camino que debería tomar la institución.

3.1.7. Recomendaciones

Como parte de la auditoría, es responsabilidad del investigador como experto en el tema, entregar a la empresa las recomendaciones pertinentes con el fin de que en función de estos apuntes la entidad pueda determinar la estrategia de comunicación que mejor le beneficie.

3.2. Análisis estratégico

3.2.1. Información básica

Para dar inicio a esta investigación, es importante recalcar que la Fundación Museos de la Ciudad posee un sistema de comunicación interna un tanto particular, en el cual se conjugan grupos de células culturales de características muy variadas que le dan varios tintes a la comunicación institucional.

La Fundación no solamente posee cinco espacios físicos diferentes, sino que también sus ambientes los son, sus esquemas de gestión son los mismos pero su sistema de gestión varía, incluso su gente tiene características que en algunos casos son representativos de cada espacio.

En este caso y antes de investigar, es importante tener bien claras estas particularidades para poder analizarlas a profundidad, entenderlas y dar mejores soluciones no solo al esquema comunicacional interno de la Fundación, sino que de este se desprendan estrategias para cada museo que aunque abarque la globalidad de la entidad, también lleven consigo las características propias de cada espacio.

3.2.2. Acercamiento inicial

En este caso el acercamiento inicial se presentó como una visita previa a cada una de las instalaciones de los espacios FMC y a través de una conversación con los respectivos coordinadores para determinar fechas y horas de visita; no fue necesaria una visita previa más ampliada debido a que el investigador forma parte de la institución y conoce con claridad la forma de gestión de la misma.

3.3. Planteamiento del proceso del trabajo de campo

Este capítulo se orienta a determinar la manera en que se llevará a cabo la investigación, tomando como referencia que todos los esquemas propuestos se deben establecer en torno a los objetivos planteados, incluyendo en este proceso también el clima y la cultura organizacional.

3.3.1. Método

3.3.1.1. Tipo de diseño y enfoque

El diseño de esta investigación es casi en su totalidad de carácter cualitativo ya que describe e interpreta los fenómenos comunicacionales como parte de los esquemas sociales del contexto FMC, estudiando las palabras, acciones y documentos que permitirán conocer las situaciones construidas por los participantes en función del espacio estudiado y entender también sus razones personales y profesionales de comportamiento. Con ello se plantea observar los fenómenos bajo su contexto natural para analizarlos en un momento específico, describir sus variables y analizar su incidencia e interrelación en el ámbito investigado.

Lo cualitativo nos permite estudiar al público FMC como una unidad de análisis particular, con sus propias características que los diferencian de otros públicos internos, identificar la naturaleza de sus realidades, llegar a puntos no solo cognitivos sino también a espacios emotivos, relacionando lo lógico con espacios mucho más personales, pero que a la larga nos darán un panorama más claro de la realidad y la experiencia de los individuos y su relación con los otros y con la Fundación.

La investigación cualitativa establece parámetros base pero permite definir sus propias reglas en función del esquema estudiado, de tal manera que se pueda investigar al público interno en su contexto natural, sus comportamientos, sus creencias, valores, motivaciones, el análisis de situaciones específicas que influyan en el flujo comunicacional, el clima y la cultura organizacional.

Se incluye también un componente cuantitativo ya que mediante un grupo de herramientas de investigación se ha buscado obtener datos numéricos respecto a frecuencias de uso, valoración de preferencias establecidas por números de elecciones, otros, que permitan medir con precisión las variables de estudio y confirmar o descartar varias de las afirmaciones realizadas por ciertos grupos en las entrevistas previas, además permite generalizar los resultados y otorga más control de los mismos.

Se ha incluido esta fase cuantitativa, tomando como referencia parte del proceso de Hernández Roberto (2003, p.10) y su afirmación “El investigador debe ser metodológicamente plural, y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio”, de esta manera se propone un enfoque multimodal de investigación.

Este tipo de investigación permitirá obtener información concreta sobre los diferentes puntos a identificar desde todos los escenarios FMC, brindará la oportunidad de ver tanto al participante como a su contexto de una forma global y al mismo tiempo comprender los valores que forman parte de esta realidad, siendo el objetivo de esta investigación la riqueza, profundidad y calidad de información.

Tomando como referencia el público hacia el cual se enfocará este estudio y en función de los objetivos que se desean alcanzar y de que la investigación es principalmente de carácter fáctica, ya que analiza los grupos sociales a los que se enfoca este proyecto de titulación, de una forma más detallada y sobre todo en su espacio mismo de acción, para obtener información sobre la realidad vigente en la institución para posterior a ello tomar los correctivos necesarios.

El tipo de investigación elegida, guarda absoluta coherencia tanto con los objetivos planteados en este documento como con los públicos a los que se analizó y el contexto bajo el cual se llevó a cabo.

3.3.1.2. Desarrollo

La Fundación Museos de la Ciudad es una entidad compuesta por cinco museos, cuatro abiertos al público y uno por inaugurar, un proyecto ciudadano que lleva las actividades culturales a diversos puntos del Distrito, y todos estos equipos están respaldados por un área igualmente grande, denominada Dirección Ejecutiva, que es la responsable de coordinar las cuestiones de gestión y operatividad de la Fundación, dentro de esta área se ubican las áreas de Talento Humano, Comunicación FMC, Mediación comunitaria, Relaciones Interinstitucionales y el Administrativa Financiera.

Cada uno de estos espacios trabaja bajo parámetros institucionales globales, pero posee una dinámica propia en su día a día, su clima organizacional se construye en función a las características de quienes la integran y estos comportamientos al mismo tiempo influyen de alguna manera en la construcción del clima Fundación, de ahí la importancia de analizar los públicos de forma global y particular.

Con esta investigación se busca identificar a profundidad la naturaleza de la realidad comunicacional dentro de FMC, su estructura, su dinámica, la razón de los comportamientos y manifestaciones de sus protagonistas. En este proceso se plantea el uso de la teoría Fundamentada, cuyo propósito se enfoca en la construcción de la teoría en función de las interpretaciones de los propios

investigados, información que se obtiene a partir de una descripción de los sucesos, una explicación analítica de los mismos y una síntesis de lo que sucede con el fenómeno estudiado a través de un esquema teórico.

Como fundamento de este estudio se han planteado las siguientes preguntas directrices:

- 1.- ¿Quiénes son los actores de la comunicación interna?
- 2.- ¿Qué roles cumplen en la comunicación interna?
- 3.- ¿Cómo están segmentados los públicos y cuál es su nivel de impacto en la comunicación interna?
- 4.- ¿Cuáles son los canales y las respectivas herramientas de comunicación interna que se manejan en Fundación Museos de la Ciudad?
- 5.- ¿Cuál es el alcance, periodicidad y mensajes que se manejan en comunicación interna?
- 6.- ¿Cuáles son los procesos formales e informales de comunicación interna en Fundación Museos de la Ciudad?
- 7.- ¿Cuáles son los mecanismos de interacción y retroalimentación en los procesos de comunicación interna?

Al ser un estudio bastante amplio y complejo, se optó por agrupar la investigación en las siguientes fases:

- 1.- Estructura organizacional
- 2.- Análisis periodos de gestión
- 3.- Situación previa
- 4.- Situación actual
- 5.- Análisis del sistema y los soportes comunicacionales existentes

3.3.1.3. Unidades de análisis

Se tomó en cuenta las conductas de los colaboradores de Fundación Museos de la Ciudad respecto al uso de los canales de comunicación formales e informales, su relación con sus compañeros, actitudes que reflejan su cultura organizacional y la manera en que interactúan con su ambiente de trabajo.

Como unidades de medida para este análisis se ha tomado en cuenta la ocurrencia, el orden, la frecuencia, la duración y la intensidad de los eventos.

3.3.1.4. Técnicas de registro

Para este estudio se ha tomado como base la investigación de campo debido a que se la llevará a cabo directamente en el medio donde se desarrollará el fenómeno de estudio.

En cuanto a las técnicas se ha determinado el uso de entrevistas a profundidad, encuestas, observación no participante y sus matrices que ayudaron a obtener información sobre lo que se deseaba investigar.

En el caso de las entrevistas a profundidad se aplicaron a aquellas personas que poseen cierto rango jerárquico en la institución (coordinadores y Directora Ejecutiva) ya que son aquellos que pueden brindar información más clara respecto a la estructura base de sus espacios.

Respecto a las encuestas, se planteó aplicarla a la totalidad del equipo FMC con la intención de tener una idea clara de las percepciones del personal respecto a temas de clima, cultura y comunicación organizacional.

En el caso de la observación se utilizaron los protocolos observacionales de conducta, mismos que fueron aplicados a través de los siguientes esquemas:

Registro de conductas.- Se agrupó una serie de conductas relevantes en la Fundación, tomando como eje los valores institucionales. Estos parámetros de observación se constituyeron como unidades de análisis mediante puntos de calificación predefinidos que permitieron obtener información más detallada respecto a la relación entre colaboradores de un mismo espacio FMC.

Matriz de interacción.- Al ser una investigación relacionada con la comunicación es indispensable trabajar con herramientas que nos permitan identificar la relación existente entre las personas que componen la Fundación y la forma en que las conductas se mantienen o transforman en un ambiente social, por ello se generó una matriz base, muy general donde se tomo como

punto de eje los parámetros del registro de conductas y se marcó por colores los resultados obtenidos en la relación existente entre un espacio FMC y otro.

Diferencial semántico.- Esta escala semántica de adjetivos bipolares se la utilizó para medir las actitudes de una muestra de personal interno FMC respecto a los soportes comunicacionales de la Fundación según cada espacio y en general.

Matrices de análisis de herramientas de comunicación.- soportes creados en función de las necesidades de investigación y características propias de cada canal.

3.3.1.5. Instrumentos, muestreo / participantes

Para el desarrollo de esta investigación y debido a la complejidad de la información a obtener, fue fundamental realizar el estudio en base a muestras claras de cada espacio.

En cuanto a los instrumentos se plantea el uso de los siguientes soportes:

Registros de datos, para compilar la información referente a antecedentes institucionales y de comunicación, estructura organizacional y datos previos que ayudaron a entender con mayor claridad la forma en que la Fundación ha funcionado hasta la fecha, los cambios que se han generado desde el ámbito formal, su crecimiento y sus ejes de reorganización.

En el **análisis de periodos de gestión** se buscó conocer las percepciones de colaboradores con más de 6 años, sobre los cambios generados en la Fundación.

En esta fase se tomó en cuenta a los 12 colaboradores FMC que poseen más de 6 años ininterrumpidos de servicio y que han estado presentes en el proceso de cambio institucional, los que bajo el llenado de un cuadro que indaga sobre temas de comunicación, clima y cultura, establecieron un comparativo entre los tres períodos de gestión FMC, tomando en cuenta no solo la gestión de la Dirección Ejecutiva, sino la gestión institucional en general.

Encuestas generales a través de las cuales se pudo conocer, medir e interpretar las características, necesidades y expectativas del público interno en general, compilar una serie de punteos referentes a la situación actual de la cultura, clima y comunicación organizacional vista desde una perspectiva colaboradores. En esta fase, se pudo cruzar también la información por relación entre museos, enfrentamiento de datos por rangos jerárquicos, y finalmente cotejarlos con los datos obtenidos a través de los otros instrumentos.

Para las encuestas se ha tomado a la totalidad de la población FMC en función del siguiente desglose:

Museo de la Ciudad: 27

Yaku Parque Museo del Agua: 23

Museo Interactivo de Ciencia: 34

Centro de Arte Contemporáneo: 26

Museo del Carmen Alto: 7

Dirección Ejecutiva: 41

Quito Cultura Viva: 56

TOTAL: 214 personas

Cabe recalcar que de este total, 17 personas no respondieron la encuesta debido a que se encontraban de vacaciones o en actividades fuera de la institución, por lo tanto el total de personas encuestadas fue de 197 colaboradores.

Entrevistas a profundidad enfocadas a la Directora ejecutiva y Coordinadores con el fin de determinar como ellos perciben el flujo comunicacional, el clima y la cultura de la Fundación.

Se desarrolló también una **observación no participante**, proceso en el que se buscó entender la dinámica de la comunicación interna en cada espacio y en su conjunto, conocer como los grupos se interrelacionan, que los caracteriza, cuáles son sus herramientas de comunicación y como las utilizan.

Se utilizó una metodología observacional en la que se pueda analizar desde la vida cotidiana y el entorno natural de los observados, a través de tres unidades de análisis:

- Conducta no verbal: expresiones motoras del cuerpo como expresiones faciales, gestualidades y posturas.
- Conducta espacial o proxémica: ubicaciones en espacios físicos, elecciones, conjunto de desplazamientos, realización de trayectorias, ocupación del espacio.
- Conducta verbal o lingüística: contenido del lenguaje hablado o escrito.

Respecto a la búsqueda de información especializada, se priorizó la escogencia de personal de acuerdo a su tiempo de permanencia en la institución, a su nivel jerárquico, a su ubicación estratégica en el desarrollo de la comunicación interna.

En cuanto a la observación, se establecieron dos períodos, el primero en el que durante un mes de encuentros no planificados y visitas a los diferentes espacios se fue identificando comportamientos, y el segundo y más específico que se ejecutó en un período de seis horas, divididas en dos días. El primer día inició al ingreso al trabajo hasta cubiertas las tres horas de observación, el siguiente inició a las 11h00 y culminó posterior al almuerzo, estas dos franjas horarias con el fin de identificar comportamientos tanto en el ámbito formal de trabajo como en el informal del compartimiento social con los compañeros.

La observación se ejecutó mediante muestreo de tiempo, en el que se planteó observar entre uno y tres áreas de cada espacio FMC durante 30 minutos cada una. No se observaron sujetos en específico sino comportamientos grupales con intervalos de observación de 10 segundos.

Así mismo se llevó a cabo un muestreo grupal en el que se estableció un listado de situaciones posibles bajo las cuales se comprobó la generalidad de

las conductas. En este caso se enmarcó grupos en función de los espacios físicos de cada museo y en torno a ellos se evaluó los comportamientos.

Finalmente se realizó una estructuración de **diferencial semántico** al que se lo tomó como un termómetro graduado de 0 a 7 para identificar el nivel de uso y la percepción de los colaboradores sobre los diferentes soportes comunicacionales FMC.

En el diferencial semántico se ha tomado como muestra a 115 colaboradores, determinados a través de la siguiente fórmula de muestreo probabilístico:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{E^2} - 1 + \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{N}$$

Donde:

n=tamaño de la muestra

z= nivel de confianza

p= variabilidad negativa 20

q= variabilidad positiva 80

N= tamaño de la población

E= margen de error

Tomando en este caso un universo de 214 personas y un nivel de confianza del 95% tendríamos:

n=tamaño de la muestra

z= 95% = 0.95/2=0.4750=1.96

p= variabilidad negativa 20

q= variabilidad positiva 80

N= 156

E= 0,05

$$n = 1.96^2(214)(0.80)(0.20) / 0.05^2(214 - 1) + 1.96^2(0.80)(0.20)$$

$$n = 131.536384 / 0.5325 + 0.614656$$

$$n = 131.536384 / 1.147156$$

$$n = 114.6630$$

$$n = 115 \text{ personas}$$

En este caso, para definir el número de personas a las que se debía aplicar el diferencial semántico en cada espacio FMC, se aplicó la siguiente división porcentual:

Espacio	No. colaboradores	Porcentaje	Equivalente
Museo de la ciudad	27	13	15
Yaku Parque Museo del Agua	23	11	12
Museo Interactivo de Ciencia	34	16	18
Centro de Arte Contemporáneo	26	12	14
Museo del Carmen Alto	7	3	4
Dirección Ejecutiva	41	19	22
Quito Cultura Viva	56	26	30
Total	214	100	115

Una vez recolectados los datos mediante una etapa de organización que comprende: categorización, estructuración, contraste y teorización, se los transfirió a una matriz a través de la cual se realizó el conteo respectivo y se consolidó la información que permitieron obtener los insumos conceptuales de respaldo sobre los cuales se construyó el plan estratégico de comunicación interna.

3.4. Análisis de la organización

Como punto de partida es importante mencionar que a nivel Distrital no se han encontrado registros de investigaciones previas realizadas a la comunicación interna de las Fundaciones culturales que pertenecen a la administración Municipal.

Se ha indagado sobre instrumentos y documentación que regulen, normaticen o den pautas de acción a los procesos de comunicación interna, pero todos los

documentos encontrados se aplican únicamente a las entidades públicas y no aplican a la Fundación por el hecho de tener diferente figura legal.

Desde su constitución la Fundación se ha manejado con bastante independencia en su organización interna, su figura la obliga a rendir cuentas al Municipio sobre el uso de recursos pero las decisiones internas las toma la institución.

A nivel interno la Fundación ha sido muy cuidadosa sobre los proyectos que emprende, con el fin de que estos no impliquen la violación de las normativas de uso de fondos públicos ni recaigan en la malversación de estos fondos.

La Fundación Museos de la Ciudad desde su constitución hasta la fecha ha sufrido una serie de cambios trascendentales que han ido transformando no solo su estructura organizacional sino también su cultura y formas de comunicarse.

3.4.1. Resumen de gestión

En el año 2006, la Fundación Museos de la Ciudad, se constituye en una entidad privada que trabaja con fondos públicos y por encargo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en el ente legal que gestione el Museo de la Ciudad y Yaku Parque Museo del Agua, bajo la gestión de la señora María Mercedes Carrión, administración que dura hasta el año 2009, en el que se adhiere el Museo Interactivo de Ciencia, contando con un total de 95 colaboradores.

Hasta ese momento la Fundación fue gestionada bajo un estilo de dirección tradicional y totalmente vertical, priorizando la atención al público más que el fortalecimiento de la gestión del conocimiento y la estabilidad laboral.

A mediados del 2009, cambia la Dirección Ejecutiva y también la forma de gestión institucional, se descentralizan los procesos y se prioriza la responsabilidad conjunta.

Con un estilo de gestión mucho más moderno, dinámico, con una carga de trabajo y presión duplicada debido tanto a las características de la nueva Directora Ejecutiva así como a la presión de la nueva autoridad Municipal, la estructura organizacional se modifica en varios de sus ámbitos encontrando una serie de conflictos en ciertas áreas que a pesar de los esfuerzos, no logra cambiarlas del todo.

Esta nueva administración de los museos es más activa y participativa pero también estricta, se enfoca en transformar el estilo de gestión, en hacerlo más horizontal, en estandarizar procesos que no han sido claros, en establecer un equilibrio en la asignación de tareas y establecimiento de sueldos justos, en implementar técnicas museales innovadoras como abrir la atención de los museos hacia temas como la gestión comunitaria y la extensión de las exposiciones fuera de los muros de los museos, alcanzando incluso el espacio público.

Además, crea el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (Simmycc) a través del cual se busca brindar soporte en gestión del conocimiento, además de apoyo en la difusión de las actividades culturales de los demás museos del Distrito adscritos al Sistema.

Esta gestión FMC en el último trimestre del 2011, se hace cargo también del Centro de Arte Contemporáneo.

A finales del 2011 por primera vez en la historia de la Fundación, se lleva a cabo una reunión ampliada para establecer conjuntamente una filosofía institucional y una por cada museo, así como el establecimiento de un programa de Planeación estratégica enfocada hasta el año 2015.

A través de todos estos cambios, la Fundación logra consolidarse como el referente cultural de los museos del Distrito y en consolidarse como uno de los ejes de fortalecimiento político de la autoridad municipal actual, pero al mismo tiempo duplica su actividad y por tanto la carga de trabajo, sin por ello duplicar de igual manera sus recursos ni el equipo de trabajo.

En el último trimestre del 2012, la autoridad máxima de la Fundación vuelve a cambiar, esto debido a una reasignación de puestos de libre remoción.

La nueva Directora Ejecutiva sigue la misma línea de dirección de la anterior aunque un tanto más conciliadora, activista, académica y contemporánea.

Esta nueva gestión se encuentra con una Fundación mucho más organizada y abierta al cambio pero con una fuerte rotación de personal tanto en salida por la fuerte carga laboral así como los cambios de cargo por promociones internas.

La nueva Dirección inicia su gestión con cuatro museos, tres de ellos con nuevas coordinaciones (autoridades máximas por museo), y establece nuevos cambios en la estructura organizacional, creando dos nuevas coordinaciones: la de Territorio y la de Desarrollo Institucional, además se hace cargo de iniciar los trabajos para la apertura de un nuevo museo.

En el primer trimestre del 2013, la Dirección Ejecutiva vuelve a cambiar la estructura organizacional, separando varios departamentos de la Coordinación de Desarrollo Institucional, reasignando algunos al Área Administrativa Financiera y otros creando la nueva Coordinación de Planificación y Desarrollo. También crea el área de mediación comunitaria y fortalece el área de Territorio. Hasta la fecha la Fundación cuenta con un total de 214 personas.

En síntesis, desde el año 2011 hasta la fecha, la Fundación ha sufrido una serie de cambios que se conjugan en la duplicación de responsabilidades a su cargo, en la cobertura cultural a nivel Distrital, en la fuerte rotación de personal y en la triplicación de su número original, siendo este último hecho una razón fundamental por la que no se ha podido consolidar la gestión del conocimiento.

Otro factor importante que ha influido en la gestión de FMC es la presión política aún más fuerte por encontrarse en una época de elección y que a pesar del reconocimiento que le ha dado a la autoridad municipal, no compensa con los beneficios que se le puede otorgar al personal.

6. Fotografías actividades FMC por año



2008



2009



2010



2011



2012



2013

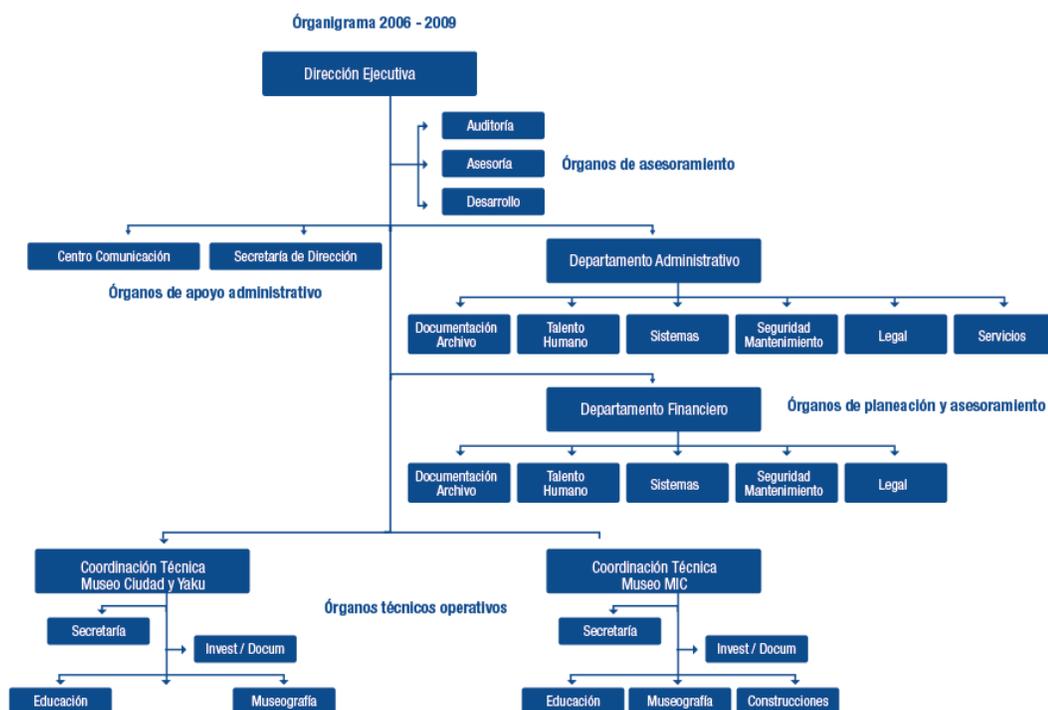
3.4.2. Comparativo estructura organizacional FMC

Tomando como referencia la estructura organizacional de cada una de las tres gestiones, es fácil identificar un crecimiento a gran escala de la institución, además, al compararlas se puede ver que en cada período se va generando un esquema cada vez más circular, con multiplicidad de áreas que tienen una forma de acción similar pero que no son lo mismo.

Es importante recalcar también que el área de soporte, la Dirección Ejecutiva, va creciendo también en gran manera y empieza a generar ramificaciones de gestión mucho más complejas.

En el primer período de gestión, no existe un organigrama funcional y su estructura organizacional es completamente jerárquica, se prioriza las áreas de soporte mientras que la estructura operativa es bastante pequeña.

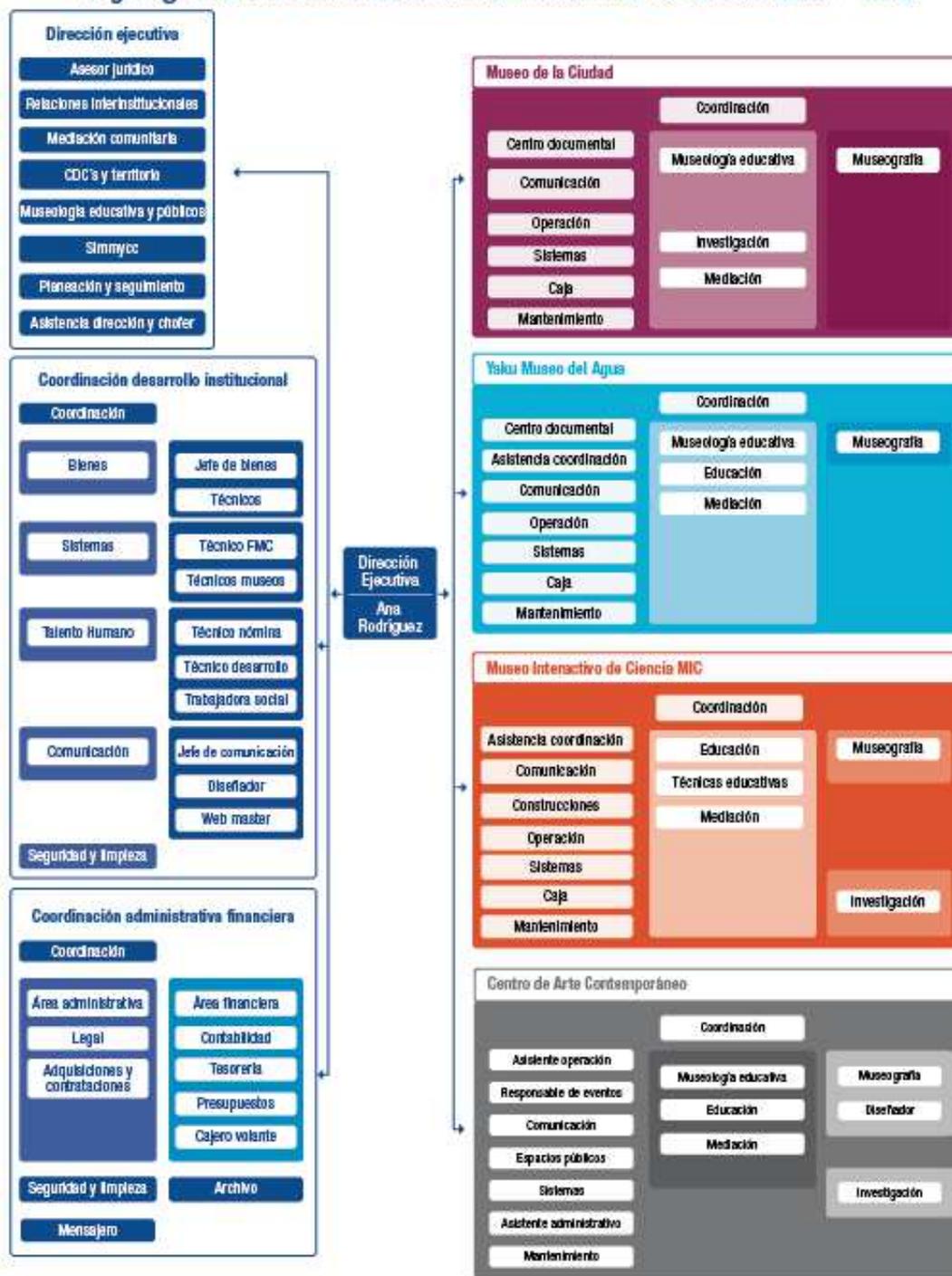
7.



En la segunda estructura las áreas de operativas crecen exponencialmente, fortaleciéndose y visibilizando área mucho más técnicas y especializadas, el

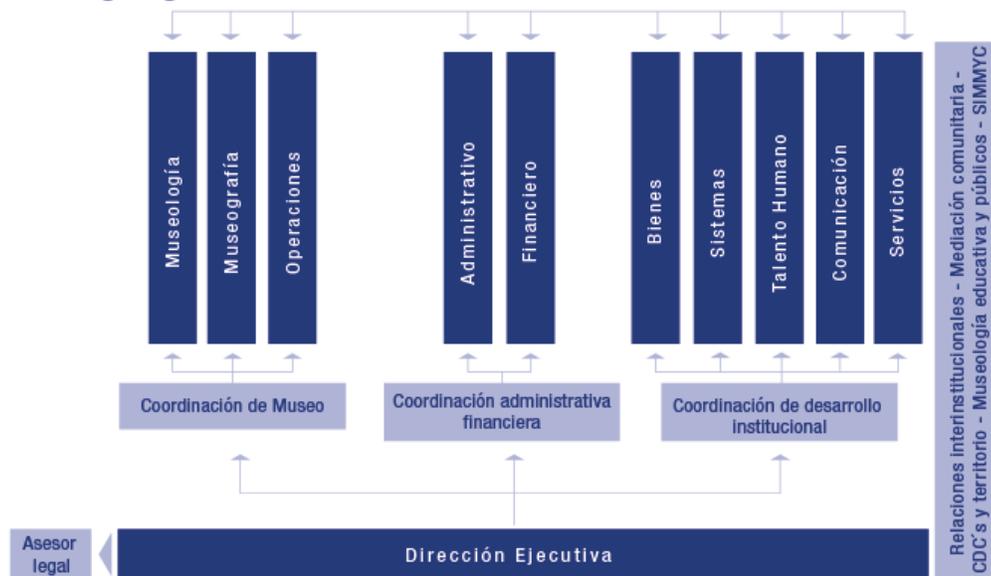
área de soporte se reorganiza, y entre varios de esos cambios une en una sola coordinación al área de Talento Humano y Comunicación.

8. **Organigrama estructural Fundación Museos de la Ciudad 2009 - 2012**



En esta etapa ya se puede apreciar un organigrama funcional que prioriza el trabajo horizontal de las coordinaciones y mantiene un equipo de soporte que aunque depende directamente de la Dirección Ejecutiva, brinda soporte a todas las coordinaciones.

9. Organigrama funcional Fundación Museos de la Ciudad 2009 - 2012

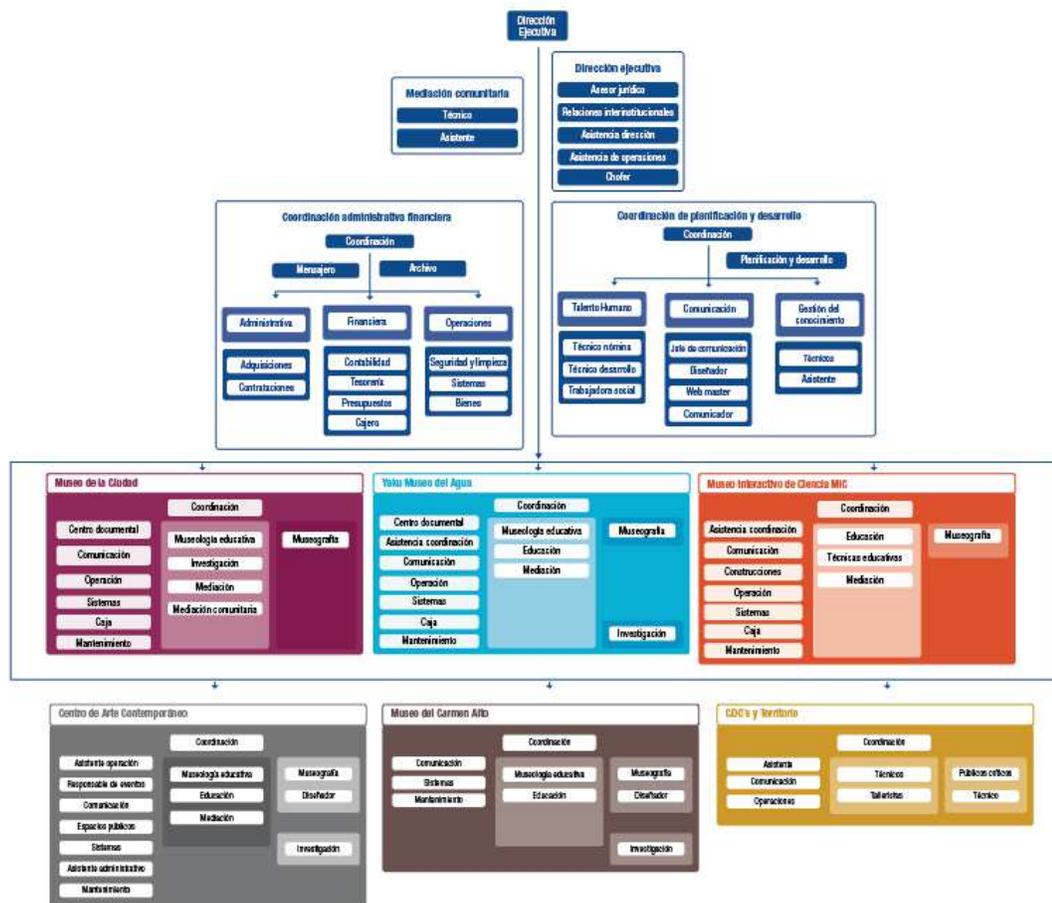


En la tercera estructura organizacional es fácil ver que la parte operativa es mucho mayor que la de soporte, las áreas en cada museo casi se mantienen iguales pero el número de espacios FMC se incrementa en un 50%.

En cuanto al área de soporte vuelve a reestructurarse, en este caso se puede identificar con toda claridad una coordinación de soporte enfocada más hacia los temas tangibles y otra coordinación relacionada con temas intangibles, además se puede ver que los dependientes directos de la Dirección se reducen.

10.

Organigrama estructural Fundación Museos de la Ciudad 2012 - 2013



Respecto al organigrama funcional, aunque las coordinaciones aumentan, el eje de trabajo se mantiene.

11.

Organigrama funcional Fundación Museos de la Ciudad 2012 - 2013

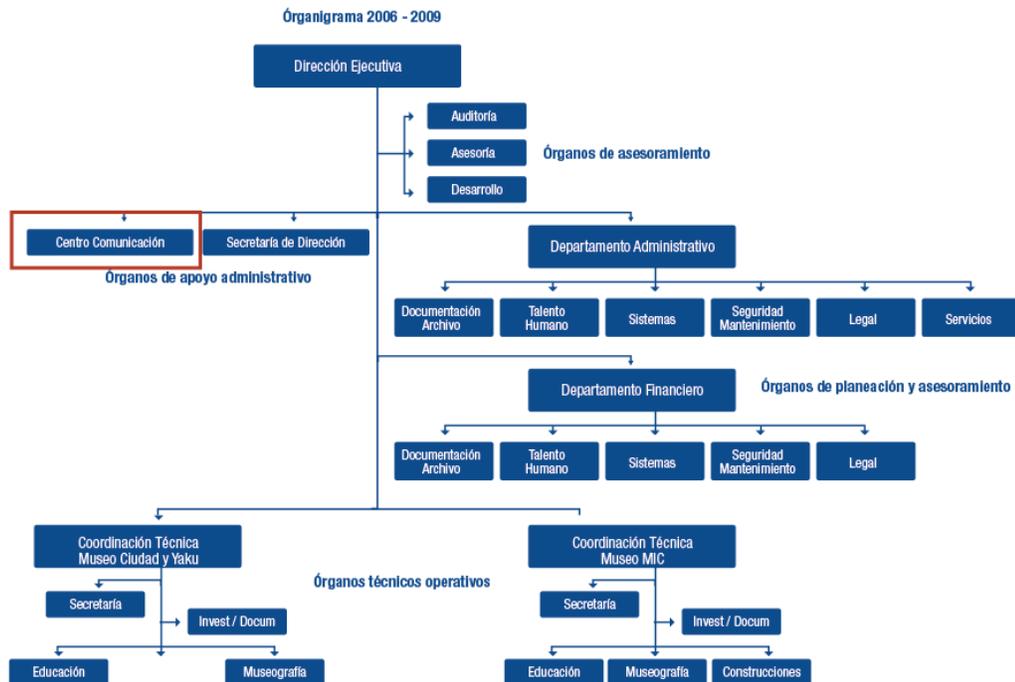


3.4.2.1. Análisis estructura área de comunicación FMC

A inicios de la gestión de la Fundación Museos de la Ciudad, el área de comunicación estaba centralizada y constituida por un grupo de tres comunicadores y la jefe de área, quienes gestionaban los temas comunicacionales de los dos museos.

En esta temporada, la labor principal del área se fundamentaba en difundir las actividades de los museos y se medía a través del número de impactos obtenidos en los medios de comunicación. Los temas de comunicación interna eran casi nulos.

12.



Desde el año 2009 hasta el 2011, el área de Comunicación se descentraliza, conformándose con un Jefe de Comunicación que se encontraba en el equipo de la Dirección Ejecutiva: el área se extendía en función de un comunicador y un diseñador por museo.

La jefatura se encargaba de monitorear la entrega de informes a la autoridad máxima y al Municipio, de gestionar la presencia institucional en eventos, de brindar soporte en el registro de exposiciones de gran trascendencia institucional, mientras que las actividades específicas de identidad, difusión y promoción eran cuestiones de responsabilidad del comunicador de cada museo.

A lo largo de esta temporada, el área contó con tres jefes de comunicación y una cantidad de comunicadores que ocuparon el cargo en los museos (uno de los cargos con mayor rotación de personal en la Institución).

En el tercer semestre de 2011 se incluye un Analista de comunicación interna para que trabaje bajo el Área de Talento Humano y que coordine actividades con el área de comunicación FMC.

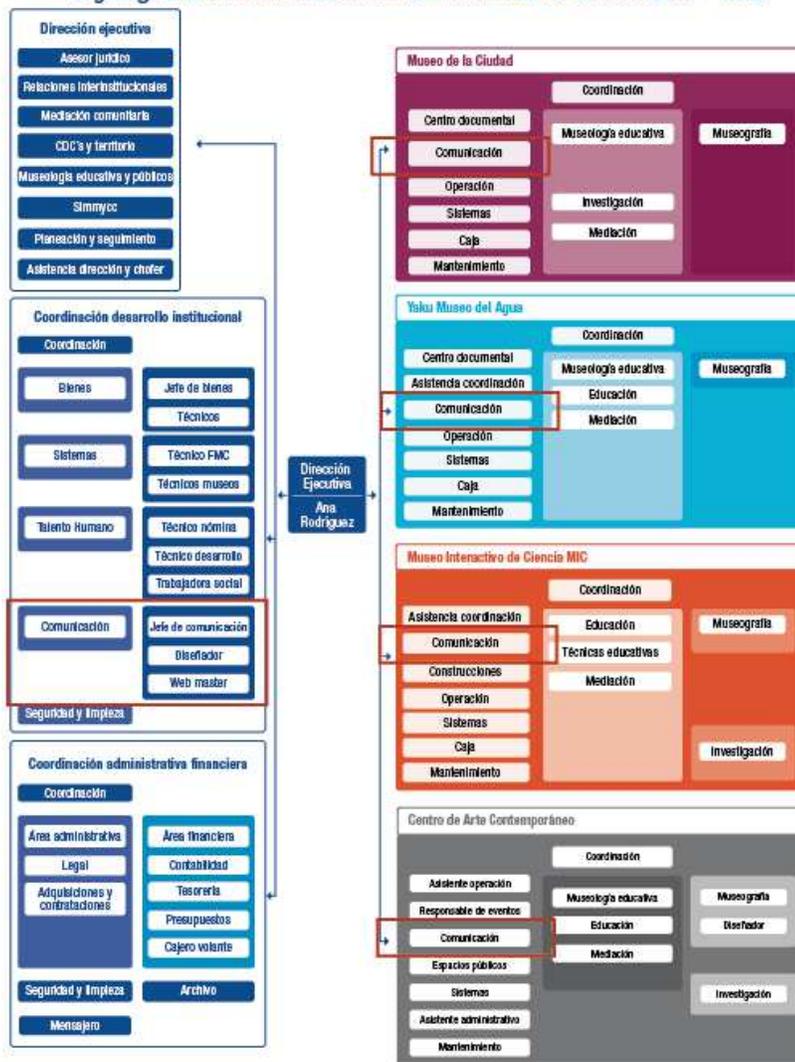
A finales del 2011, el área se queda sin Jefe de comunicación hasta el mes de julio de 2012 donde se logra restablecer el área con ciertos cambios. El analista de comunicación que estaba bajo el área de Talento Humano, pasa a ser el jefe de comunicación FMC.

La jefatura de comunicación se hace cargo de los requerimientos de la Dirección, la promoción y difusión de los proyectos de territorio, comunidad y espacio público de la Fundación, además se hace más fuerte el trabajo en equipo para dar a conocer las actividades de los museos, y se empieza a trabajar en la implementación de proyectos de comunicación interna.

A inicios de 2013, la Dirección Ejecutiva decide que el área de comunicación sea parte de la Coordinación de Desarrollo Institucional, para que junto a las áreas de Talento Humano y Gestión del Conocimiento, prioricen la importancia de los intangibles y el valor humano en la gestión institucional.

13.

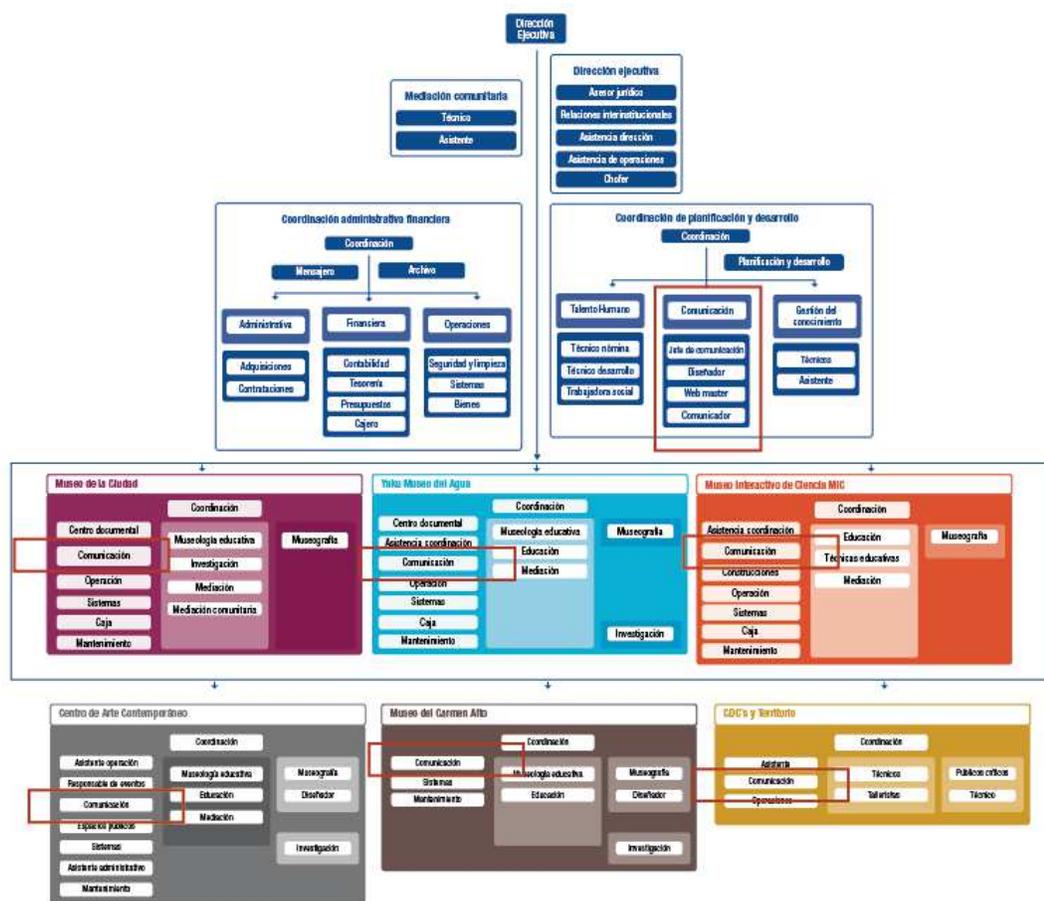
Organigrama estructural Fundación Museos de la Ciudad 2009 - 2012



Al momento la Coordinación cambió su nombre a Planificación y Desarrollo el área de comunicación sigue siendo parte de su equipo y esta se encuentra constituida por 16 personas: 1 jefe de comunicación, una comunicadora, una diseñadora y un web máster que pertenecen a la Dirección Ejecutiva y un comunicador y diseñador por museo y Territorio. En este punto es importante recalcar que a nivel museos, los dos integrantes del área poseen el mismo rango jerárquico.

14.

Organigrama estructural Fundación Museos de la Ciudad 2012 - 2013



Respecto a las estrategias y canales de comunicación es importante recalcar que originalmente cada museo ocupaba sus propias herramientas de difusión, las pocas que eran comunes se encontraban desactualizadas y no eran manejadas conforme a las necesidades de la institución.

A inicios del 2011 se empezaron a rediseñar los canales existentes e implementar nuevas formas de comunicación interna, las mismas que se utilizan hasta la fecha, sin tener hasta el momento una evaluación respecto a su funcionalidad.

Al crearse la jefatura de comunicación se planteó una reestructuración del proceso comunicacional enfocado en las necesidades de los públicos internos, con un sistema de evaluación que permita al área conocer con claridad el nivel

de efectividad de cada uno de los recursos comunicacionales que se usen, pero dado a la multitud de tareas aún es una propuesta por implementar.

3.4.3. Análisis del entorno

En esta fase es importante empezar hablando de la dependencia que tiene la institución con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la figura legal bajo la cual funciona.

La Fundación es una entidad privada que trabaja con fondos públicos, que debido a su estructura se rige a las disposiciones Municipales y su máxima autoridad, pero que a su vez se sujeta a las normativas de trabajo de las empresas privadas, es decir, maneja sus recursos igual que una entidad pública pero en temas laborales no poseen las mismas obligaciones y beneficios que un empleado público.

Esta ambivalencia de posiciones es una de las grandes incomodidades que posee el personal de la Fundación, esto debido a que no es clara su posición respecto al nivel de autonomía institucional y por ende la gestión de la institución en varias ocasiones se enfrenta a una gran cantidad de obstáculos tanto presupuestarios como legales y de operación. Así mismo son visibles las restricciones en el uso de los fondos públicos en pro del público interno y sus propuestas de fortalecimiento del talento humano.

En su defecto un factor de entorno positivo e importante a tomar en cuenta es el amplio reconocimiento que los museos de la Fundación tienen a nivel distrital y nacional, en la actualidad los museos FMC son el referente cultural del país, incluso por sobre los pertenecientes al Ministerio de Cultura del Ecuador. Cabe recalcar que este reconocimiento lo ha obtenido tanto en el ámbito cultural como en el de transparencia y responsabilidad social.

Los museos de la Fundación han logrado ganarse un prestigio en el sector cultural del Distrito, convirtiéndose en punta de lanza para la administración actual; las actividades culturales de la Fundación se han posicionado tanto en espacios urbanos como rurales del Distrito y han traspasado en gran magnitud

los muros de los museos, llegando al momento a todas las Administraciones Zonales de Quito.

Un tema legal y de gestión que también se debería tomar en cuenta es que hasta el año 2011 el nombre de Fundación Museos de la Ciudad fue utilizado en su mayoría como La figura legal de la entidad que administraba a cuatro museos y gestionaba actividades conjuntas con el resto de museos y centros culturales del Distrito. Su perfil de visibilización como nombre institucional era bajo y de poca influencia.

Actualmente debido en gran manera a las actividades expositivas de espacio público que se gestionan desde la Dirección Ejecutiva, el nombre de Fundación Museos de la Ciudad ha empezado a tener amplio reconocimiento.

En cuanto al público extranjero, se puede asegurar que la Fundación posee los museos que son considerados como fundamentales para visitar, además que trabaja de manera muy cercana con la empresa pública Quito Turismos, ha logrado posicionar sus nombres en varios lugares del turismo internacional.

Respecto a las instituciones pares, la Fundación a través de su gestión y del Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (Simmycc) ha logrado adquirir un lugar de respeto y reconocimiento que la ha convertido en un ente de apoyo hacia estos espacios, además ha sido acreedora a varios reconocimientos nacionales e internacionales del ámbito turístico y cultural, hechos que han logrado que se posicione como uno de los mejores lugares para trabajar a nivel cultural en el Distrito y en algunos casos en el Ecuador.

Antes de continuar con el análisis del entorno es importante recalcar que en un estudio generado por el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (Simmycc) en el 2011, los museos se encuentran en el tercer puesto de credibilidad de los entes públicos, después de la iglesia y la academia; este factor sería muy interesante con lo que sucede a nivel interno.

En cuanto a las entidades privadas, sobre todo las relacionadas con las actividades culturales, el turismo, el ocio y la educación, muchas de ellas se

han convertido en aliados estratégicos y otras buscan estar presentes en los espacios de FMC, últimamente se ha logrado un acercamiento aún más fuerte incluso con varios medios de comunicación y espacios de difusión cultural.

En el caso del entorno físico inmediato de los museos y espacios culturales FMC, se puede decir que la institución se encuentra en una fase de transformación que ha encontrado aliados y en otras ocasiones opositores.

Aliados porque ha empezado a realizar trabajos culturales conjuntos con los vecinos y comunidades aledañas que le han permitido acercarse a ellos, obtener su apoyo y al mismo tiempo a estas comunidades sentirse dueños y guardas del recurso cultural que cada espacio genera.

Así mismo posee algunos opositores que sea por ir en contra de la administración actual o por no estar de acuerdo con la transformación que se le está dando a la cultura, generan opiniones en contra que por parte de la Fundación se las ha tomado como una fortaleza para abrir nuevos espacios al debate y a la participación ciudadana.

Respecto a los artistas y gestores culturales y empresas de soporte cultura que forman parte del proceso de trabajo con los museos, por lo general hay una relación muy buena, incluso muchos de ellos se han convertido en grandes aliados de la gestión FMC, pero por otra parte se ha visto también una fuerte incomodidad por la obligatoriedad de seguir ciertas normativas y la presencia de imagen Municipal en sus exposiciones por un lado y por otros ciertos conflictos con la gestión que últimamente han generado algunos temas de crisis en la Fundación, pudiendo visibilizar en ellos un fuerte compromiso de los colaboradores para salir de estos conflictos de la mejor manera.

En el caso de las Instituciones Educativas, la larga trayectoria y la propuesta de trabajo de los museos FMC, los ha convertido en uno de los mejores complementos a la academia. Su propuesta de educación no formal los ha posicionado entre los lugares imperdibles para las salidas de campo de

escuelas y colegios, incluso universidades. Actualmente la oferta cultural para niños y jóvenes se ha multiplicado en todas sus esferas.

A nivel familiar, cada día los museos van captando una mayor cantidad de público familiar; en los últimos años las visitas a los museos en familia se han incrementado debido a la diversidad de actividades paralelas que se preparan mes a mes.

En el caso del personal de guardianía y limpieza que ofrece sus servicios a la Fundación, aún no se puede hacer una referencia certera de cercanía dado a que recientemente se cambió de empresa, pero en todo caso si se puede recalcar que la Fundación, debido a sus normativas públicas, no puede incluir a este personal en sus actividades internas sean estas capacitaciones o eventos.

A nivel interno, el público interno indirecto de la Fundación, en los dos últimos años ha empezado a tomar visibilidad en FMC; esto se ha logrado mediante actividades que de alguna manera los ha hecho partícipes de los beneficios de la Fundación y cuyo propósito es hacer que formen parte de los principales portavoces de la institución.

Finalmente, en cuanto al público interno directo y en relación a su percepción sobre la imagen generada como Fundación, a pesar de que el 40% de sus colaboradores son relativamente nuevos, se ha podido identificar que el público interno está consciente del prestigio que la institución posee y del valor que su puesto representa a nivel cultural.

A pesar de ello y como acotación a lo antes mencionado, se ha encontrado que únicamente el 15% de los colaboradores de la Fundación poseen más de 5 años trabajando en la institución, el 45% del público interno labora en la Fundación entre 1 y 5 años, mientras que el 40% restante son personas que tienen menos de un año en FMC.

En este punto es importante aclarar que la rotación de personal en FMC es bastante fuerte y entre las principales razones que han identificado las personas que salen de la institución se encuentran:

- Los sueldos bajos
- La excesiva carga laboral existente
- Los conflictos con la ejecución de los procesos administrativos financieros
- La frustración debido a los obstáculos encontrados en el medio público
- Nuevas oportunidades de trabajo en entidades similares, ya sean estas culturales o dependientes del sector público.

3.4.4. Análisis de los públicos

Conforme al mapeo de públicos existente en la Fundación, se puede ver que la relación que se establece entre públicos internos y externos es tan estrecha que de cualquier manera, lo que suceda a nivel interno, tendrá una incidencia directa a nivel externo.

Ya dentro del ámbito interno netamente, hay una diversidad de públicos que se pueden clasificar de diferentes maneras y que cambian sus comportamientos conforme el ámbito en el que se encuentren y la cultura reinante en el equipo.

La primera clasificación y la más clara es la organización jerárquica que se posee en la estructura organizacional, la misma no solo comprende los rangos jerárquicos de cada espacio, sino también los grupos de cargos o áreas que se construyen entre los integrantes de cada célula FMC. Esta clasificación de públicos dejan ver mediante la observación características bastante formales, muy ajetreadas y de poco contacto personal en horas laborales, algunas actitudes son defensivas y en casos puntuales muy burocráticas.

Respecto a la segunda clasificación, se puede diferenciar públicos por espacios físicos, los que son mucho más cercanos entre los integrantes de cada espacio pero al mismo tiempo muy diferentes entre estas células macro de FMC.

La tercera clasificación es aquella que se construye por afinidad de caracteres e intereses, las mismas que en varias ocasiones traspasan los muros de los museos; aquí se puede evidenciar lazos más fuertes, más informales, pero al

mismo tiempo grupos más cerrados y en ocasiones con conflictos entre grupos o mayor generación de chismes.

3.4.5. Análisis de comunicación, clima y cultura organizacional FMC

Dentro del estudio de comunicación, clima y cultura organizacional, se cotejaron los resultados obtenidos en cada técnica de investigación con el fin de confirmar o establecer diferencias en la información analizada.

3.4.5.1. Diagnóstico clima, cultura y comunicación FMC (período 2011)

Empezando el análisis con las percepciones de coordinadores y comunicadores de los museos de la Fundación, se puede señalar que a esa fecha el personal de FMC tenía algunas ideas vanas de cómo se estaba manejando la comunicación, cabe recalcar que al momento tres de los coordinadores y cuatro de los comunicadores que fueron entrevistados en ese momento ya no se encuentran en la Fundación o fueron removidos a otro cargo.

Entre los datos más importantes que se pudieron recabar es posible mencionar que cada museo tenía una estructura organizacional diferente y cada uno se encontraba en una etapa de transición diferente.

En ese momento había un fuerte sentido de pertenencia de los colaboradores con su museo pero muy poca relación con el resto de espacios y mucho menos con la Dirección Ejecutiva. Algunos coordinadores coincidieron en que hacía falta actitudes de compromiso y lealtad con la institución.

Se podían evidencia conflictos personales más fuertes, algunos incluso que traspasaban la esfera laboral, además que los comentarios de pasillo ya eran preexistentes.

Respecto a la comunicación, se consideraba que hacía falta comunicación más personalizada y optimización en los procesos de entrega de información. En

ese momento existían canales como correo electrónico, intranet, carteleras, pero ninguno de ellos era suficientemente efectivo y sobre todo estos dos últimos se actualizaban en raras ocasiones.

Una acotación más fue que en ese momento la principal función de la comunicación era la relación con los medios y la difusión, concepto que se debería cambiar por una comunicación más global, que se preocupe más por el público interno y genere actividades donde se genere coparticipación y se fortalezca el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

A continuación se detalla un resumen del cambio institucional, síntesis realizada en función de la información recopilada de un diagnóstico de comunicación registrado en octubre de 2011 y de conversaciones con diez de los colaboradores más antiguos de la Fundación, el mismo que se lo realizó en colaboración de los Coordinadores y comunicadores de esa época.

15. Resultados entrevistas a coordinadores y comunicadores FMC – período 2011

MUSEO DE LA CIUDAD	YAKU PARQUE MUSEO DEL AGUA	MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIA	CETRO DE ARTE CONTEMPORÁNEO
<p><i>En el Museo de la ciudad ya existe una estructura establecida pero está abierto a los cambios y a los aportes de la gente propositiva. Coordinadora 2011.</i></p> <p><i>El Museo de la Ciudad maneja una comunicación con fuerte carga laboral pero supera los obstáculos que se presentan. Comunicadora 2011.</i></p>	<p><i>Yaku es una institución con estructura vertical, que posee conflictos fuertes por resolver y requiere el apoyo total de Dirección Ejecutiva. Coordinadora 2011.</i></p> <p><i>El proceso de comunicación interna en Yaku requiere esperar para dar paso a que la gente se conozca y posterior a ello afianzar lazos. Comunicador 2011.</i></p>	<p><i>La labor del MIC se fundamenta en el trabajo conjunto enlazado al crecimiento personal y a la búsqueda de objetivos comunes. Coordinadora 2011.</i></p> <p><i>Aquí todos son la voz del MIC, los colaboradores son gente propositiva y dispuesta a trabajar en equipo. Comunicadora 2011.</i></p>	<p><i>El CAC es una institución nueva con un sistema organizacional horizontal que se fundamenta en el aporte de cada uno de sus colaboradores. Coordinadora 2011.</i></p> <p><i>La comunicación en el CAC es un proceso naciente que requiere ser fortalecido en todos sus ámbitos. Comunicadora 2011.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional enfocada a la horizontalidad pero con raíces todavía verticales. - Aún es necesario trabajar en infraestructura, faltan espacios para trabajar cómodos. - La seguridad es un factor importante a considerar en horarios de trabajo extendidos. - La gente ama el museo pero por la intensa carga de trabajo se relaciona medianamente con el mismo. Hay poca relación 	<ul style="list-style-type: none"> - El museo posee una estructura organizacional vertical. Se ha puesto en práctica la horizontalidad aún sin resultados positivos. - Hay una fuerte deficiencia en la gestión de procesos y en la implementación de herramientas de apoyo. - La intranet no ofrece documentación básica que debería contener. - Hay una fuerte carga de trabajo y gran desmotivación generada por la falta de información. - Existen muchas dificultades 	<ul style="list-style-type: none"> - Museo en crecimiento continuo. - Hay desacuerdo en la forma en como se gestiona el museo y el estilo de dirección. - Hay buen flujo de información con los otros museos vía on-line, pero no un contacto más personalizado. - La comunicación se enfoca más en los públicos externos que en los internos. - La intranet es un espacio muerto y de poca 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional horizontal. - Excelente relación entre colaboradores. - Salarios bajos que requieren homologación. - Infraestructura que requiere cambios y mayores beneficios. - La gente cree en la Fundación como un apoyo más no como una identidad corporativista. - Su personal en su mayoría son activistas, personas ligadas a la academia e investigación, veedores del

<p>con el resto de museos y casi ninguna con la Dirección Ejecutiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen varios conflictos entre colaboradores. - FMC necesita trabajar en iniciativas de cooperación, mingas, labores conjuntas. - Hacen falta actitudes de compromiso y lealtad con la institución, también promover la prudencia y generar espacios donde la gente se pronuncie. - La Dirección Ejecutiva debería reconocer la ardua labor de sus colaboradores y coordinar mejor el cumplimiento de las normativas. - A su gente no le interesa la intranet, debería ser más dinámica y atractiva. - El e-mail es importante, pero solo es un complemento entre lo oral y lo escrito. Son necesarios más acercamientos personales. - Los puntos de confluencia que se podría utilizar para difusión interna son las áreas de timbrado biométrico. - Es necesaria la entrega de información más personalizada. - El nivel de stress tan fuerte ha dado lugar a los conflictos interpersonales. 	<p>de comunicación interna, originalmente por la centralización de procesos y luego por falta de normas claras.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecto a clima interno hay una actitud de autodefensa. - La coordinación percibe que se busca mayor afianzamiento como compañeros más que como profesionales. - Se han generado faltas graves al reglamento interno. - Hay grupos bien marcados en el equipo de trabajo. - Hay temas de contexto interno que no han sido aclarados, lo que genera comentarios. - Incluso para los cumpleaños deberían haber reglamentos. - Debido a la carga de trabajo se ha priorizado la comunicación externa sobre la interna. - El e-mail es una buena herramienta aunque es mejor trabajar con comunicación directa y vocerías. - Los envíos de mensajes motivacionales por e-mail son contraproducentes, pierden credibilidad y atención. - La celebraciones de cumpleaños no son oportunas, pero sí las reuniones de afianzamiento de lazos de trabajo. 	<p>aceptación. La herramienta que más aceptación ha tenido es el boletín quincenal MIC te informa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay una fuerte carga de trabajo y baja participación de los colaboradores. Esto hace que la comunicación interna quede en segundo plano. - Hay un distanciamiento entre las áreas de mediación y la administrativa. - Hay una propuesta de comunicación interna llamada "Yo soy la voz del MIC" la que aún no se ha implementado pero busca que los colaboradores de los museos se conozcan. - También se ha planteado la ejecución del Café de Museólogos (reuniones de discusión quincenales) - La reuniones de integración no son consideradas la mejor opción; prefieren aquellas que tengan que ver con el quehacer de los museos. - Es importante también tomar en cuenta a los familiares de los colaboradores. 	<p>buen uso de los recursos públicos pero que no se compromete de por vida con una institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación escasa con el resto de museos, pero abiertos a compartir experiencias y procesos. - Requiere optimización de procesos de comunicación, fomentar la autonomía y el trabajo por competencias. - La principal función de la comunicación es la relación con los medios y la difusión de proyectos. - Los colaboradores tienen una carga de trabajo tan grande que no les da tiempo para revisar la información que emite FMC. - La intranet no es muy eficiente, con información muy básica, no hay un cruce de calendario de actividades, no se actualiza, no ofrece beneficios. Los e-mails causan mayor impacto. - La cafetería es un espacio ideal para la difusión interna. - Mínima relación con los comunicadores de los demás espacios y peor aún con el resto de colaboradores. Las actividades como fiestas, cumpleaños, paseos o actividades de coparticipación incentivarían a mejorar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo.
---	--	--	---

3.4.5.2. Encuestas departamentales (diciembre 2012)

Dentro del proceso de compilación de información a los diferentes departamentos existentes en ese entonces para elaborar los perfiles de cargo se incluyó una pregunta enfocada a conocer el estilo de comunicación dentro del equipo, del que se obtuvo los siguientes datos en los que coinciden:

- Comunicación directa, mediante reuniones continuas proyectos, avances y responsabilidades (semanales – mensuales)
- Los problemas se dan con las demás áreas.
- Respaldos telefónicos y de correo electrónico.
- Establecimiento de planes y políticas.
- Agendas de actividades.
- Apoyo en tecnologías web 2.0.

- Matrices de responsabilidad.
- Hay áreas que mantienen responsabilidad conjunta.

Es importante tomar en cuenta que esta pregunta se enfoca netamente a la comunicación formal existente entre los integrantes de las diferentes áreas de la Fundación.

16. Resultados encuestas a jefes departamentales

¿Cómo se maneja la comunicación entre usted y su equipo? (visto desde la planificación y el día a día)	
Administrativa	La comunicación es directa y bajo las directrices de la Coordinación Administrativa – Financiera, coordinados por la Jefatura de Adquisiciones y Contrataciones, quién difunde las políticas y los parámetros de trabajo, para ello se mantienen reuniones con el fin de establecer una retroalimentación y ambiente de trabajo armonioso.
Financiera	El equipo de la Jefatura Financiera, tiene prácticas recurrentes de planificación que se fortalecen mediante reuniones flash cuando así se requiere por demanda de la gestión institucional. Existe apertura del personal para acoger los diferentes cambios en procura de apoyar la actividades en las que incurre la Fundación.
Operativa	La comunicación interna es directa, diaria y efectiva. Los problemas se dan en la comunicación con las demás áreas.
Simmycc	Dado que somos tres personas, la comunicación se maneja cara a cara, con respaldos telefónicos y de correo electrónico.
Sistemas	<p>Primeramente cabe indicar que el departamento de sistemas de la FMC, actualmente se encuentra conformada por una sola persona como Técnico de Sistemas de la Fundación Museos de la Ciudad, bajo la directriz de la Coordinación Operativa.</p> <p>Existen Técnicos de Sistemas responsables en cada museo (Museo de la Ciudad, Museo del Agua, Museo Interactivo de Ciencias, y Centro de Arte Contemporáneo) que se encuentran directamente bajo las directrices de cada Coordinación Técnica.</p> <p>Lo que se trata de realizar a través de sistemas FMC por medio de la Coordinación Operativa, es el de establecer planes y políticas informáticas únicas, que deberán ser implementadas por cada técnico de sistemas responsable en cada museo, con el fin de brindar un servicio estandarizado a nuestros clientes internos, y dar a conocer el correcto manejo y uso de los servicios informáticos que utiliza cada usuario.</p> <p>Se mantendrán reuniones mensuales entre todo el personal de sistemas con el fin de lograr una retroalimentación de las necesidades técnicas de cada museo y así mejorar la visión tecnológica en cada uno de ellos.</p>
Mediación CAC	Al ser nuestro equipo de mediadores un equipo pequeño, la comunicación interna generalmente se maneja a través de herramientas sencillas como: agenda diaria de actividades que consiste en una agenda en constante construcción y que se la elabora en equipo. Esta agenda además se socializa en reuniones diarias para tener claras las actividades del día y coordinarlas con el resto de departamentos del CAC. Además generamos un informe de actividades semanal en el que ponemos a consideración los problemas que existen en salas. Por otra parte, la comunicación interna también se la mantiene vía mail, tanto personal como institucional, a través del cual se van adjuntando detalles de actividades así como documentos para ser revisados, información adicional que enriquezca los conocimientos sobre los contenidos de las muestras.
Mediación MDC	<p>Nos organizamos al inicio de la jornada de trabajo con respecto al número de reservaciones que tengamos para ese día y lo hacemos dependiendo de las otras funciones asignadas por la jefa de museología educativa.</p> <p>Para eventos grandes nos reunimos un día antes y después del evento. La primera reunión para demarcar nuestras funciones y la segunda para evaluar el evento.</p> <p>Tenemos una comunicación fluida con las personas que colaboran en caja y en atención al visitante.</p>
Mediación MIC	Dentro de nuestro equipo la comunicación es horizontal, sin jerarquías, usamos herramientas comunicacionales como la web 2.0, además toda la información se difunde a través de correo electrónico personal e institucional, adicionalmente mantenemos reuniones semanales con todo el equipo de mediación, en las que tratamos temas de operación, evaluamos nuevas modalidades de interacción dentro de nuestras exposiciones, discutimos fortalezas y debilidades dentro de nuestro equipo, ya que consideramos que todos los procesos que tenemos son perfectibles. Para mejorar la comunicación del día a día así como para realizar un trabajo coordinado con todo el

	<p>equipo se nombra un coordinador general todos los días, puesto por el cual rota todo el equipo de mediación coordinando el movimiento de los grupos dentro del museo así también como recolectando las diferentes novedades que se presenten a lo largo del día en las distintas salas del museo, generando a la vez una cierta experticia en liderazgo grupal y organizacional. Por otra parte cada mediador tiene la responsabilidad de formular proyectos asociados a mediación, como son talleres educativos, relaciones con la comunidad y formulan contenidos para ser publicados en las redes sociales, medios de comunicación y en la web.</p>
Mediación Yaku	<p>La comunicación dentro del departamento lo manejamos bajo planificación semanal para temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al público. - Ejecución de actividades. - Apoyo en proyectos educativos. - División de responsabilidades. - Actividades complementarias <p>Manejamos una comunicación interna mediante correo electrónico institucional con todo el equipo de Yaku.</p>
Museografía CAC	<p>Se ha conformado un equipo estable de trabajo, donde cada uno tiene responsabilidades parciales que permiten agilizar los procesos al interior del departamento.</p>
Museografía MDC	<p>En el departamento la comunicación del día a día se realiza verbalmente en un 95%. En un 20% vía electrónica para la planificación y un 80% verbalmente. En un 10% se realizan reuniones para comunicar los proyectos, sus avances y responsabilidades.</p>
Museografía MIC	<p>El departamento de museografía del MIC está conformado por 5 personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jefe de museografía Museógrafo B Museógrafo A Auxiliar de Museografía A Auxiliar de Museografía B <p>La jefatura de museografía tiene la obligación de coordinar el trabajo de este equipo y de mantener informados a los museógrafos sobre cualquier novedad ocurrida dentro del MIC o de la Fundación, como también es responsable del cumplimiento de plazos establecidos dentro del plan de trabajo del departamento y de la presentación de los resultados ante los demás departamentos dentro del museo. Esto se logra mediante un continuo diálogo informal, reuniones programadas y mediante correos para constancia y recordación de tareas o acuerdos.</p> <p>El organigrama y los perfiles de cada uno de estos cargos se pueden encontrar en el Anexo 1. Por favor revisar el requerimiento que está resaltado con amarillo.</p>
Museografía Yaku	<p>El área de Museografía de Yaku está encabezada por un responsable del área quien coordina y supervisa todo el trabajo museográfico planificado, así como las actividades diarias que se deben realizar y otras que surgen de manera imprevista y que deben ser resueltas inmediatamente. Conforme al POA y en el plan de mantenimiento de salas se detallan las actividades a realizar para el funcionamiento y operación de las salas; en base a este, el responsable del área y el Técnico Museógrafo definen los trabajos y actividades necesarias para el funcionamiento y operación de las salas, las mismas que son asignadas a los Auxiliares de Museografía.</p> <p>Se mantienen reuniones periódicas de trabajo del equipo de Museografía para determinar las acciones pertinentes a las necesidades y requerimientos de las salas de exposición y de actividades inherentes a la museografía.</p>
Museología CAC	<p>De forma verbal y por correo, nos faltan reuniones periódicas para la planificación y articulación de los procesos.</p>
Museología MDC	<p>Mediante varios canales:</p> <p>Reunión de inicio del año con todos los integrantes del equipo de Museología Educativa, en la cual la jefa realiza un recordatorio de los objetivos y actividades del área, socializa los proyectos planificados y asigna responsabilidades puntuales a cada uno de los miembros, guardando coherencia con sus funciones contractuales; Envío de correos electrónicos referentes al avance de las actividades y novedades en cuanto a los proyectos museológicos educativos.</p> <p>Reuniones puntuales con el equipo completo o con los responsables de tareas determinadas, para tratar temas referentes a la conceptualización, desarrollo y avance de los proyectos. Estas reuniones son convocadas por la jefa de Museología Educativa con 2 o 3 días de anticipación. Sin embargo, desde una lectura autocrítica, estas reuniones no han sido frecuentes.</p> <p>Reuniones más informales que surgen por iniciativa de uno o más miembros del equipo.</p> <p>Realización de informes mensuales, escritos, de las actividades efectuadas por cada uno de los miembros del</p>

	equipo. Estos informes son enviados a fin de cada mes, vía mail, a la jefa de Museología Educativa.
Museología Yaku	Planificación diaria y en función de proyectos
Operaciones CAC	Mis relaciones directas de comunicación se establecen con la Asistencia de Coordinación y con los requirentes de servicios; en menor escala, con la Jefatura de Eventos. Dentro de esta plataforma de trabajo diario, el nivel de comunicación es aceptable y está determinado, básicamente, por las necesidades de tipo circunstancial, es decir, aquellas vinculadas con el desarrollo de los procesos asociados al ámbito administrativo.
Operaciones MDC	En operaciones manejamos la comunicación a través de: matrices para los eventos, mails y reuniones para coordinar diferentes actividades para garantizar que los trabajos sean realizados en los tiempos requeridos.
Operaciones MIC	El área de operaciones mantiene de manera constante y directa la comunicación con las personas y equipos tanto de limpieza como de seguridad que son su responsabilidad, al igual que con el resto del equipo del MIC. Debido a lo importante que es mantener al MIC en óptimas condiciones operativas, es necesario tener una comunicación con todas las áreas (Coordinación, Mediación, Museología, Museografía, Investigación, Comunicación, Limpieza y Seguridad) así estamos informados del mantenimiento preventivo y correctivo que se hace o se debe hacer en las distintas áreas y espacios del MIC. Considerando que tanto limpieza como seguridad no forman parte del personal de la Fundación ya que pertenecen a otras empresas, el cumplimiento de sus funciones es responsabilidad de operaciones, se ha estipulado que cada equipo tenga un líder o jefe de grupo que se mantenga informado de las novedades y actividades que realizan los que conforman su equipo y éste a su vez comunica al jefe de operaciones.
Operaciones Yaku	Desde el punto de vista de planificación: en operaciones lo que manejamos son eventos internos y externos, para los que se elabora una Matriz que determina responsabilidades y conocimiento de actividades de las áreas involucradas, esto nos ha permitido coordinar de mejor manera cada evento. En el día a día: de forma semanal o cada que amerite se habla acerca de problemas, eventualidades, compromisos o actividades que debemos desarrollar o aportar dentro o fuera del museo. Además se presenta un informe semanal con las actividades más representativas.
Comunicación	El área de comunicación FMC, se encabeza por un responsable de comunicación, quien al igual que en el resto de equipos de comunicación de cada espacio, estará acompañado por un diseñador, pero también tendrá dentro de su grupo de trabajo un webmaster, que se encargará de coordinar todo el sistema de comunicación on-line y off-line de la Fundación, sean estos requerimientos de Dirección Ejecutiva y/o de los diferentes espacios o de un proyecto en particular. Los equipos de comunicación de cada museo se mantendrán tal cual se han conformado hasta el momento, con la particularidad que trabajarán en coordinación directa y bajo las directrices de sus respectivas coordinaciones y aportados técnicamente por el responsable de comunicación de FMC, quien está llamado a compartir políticas y establecer parámetros de trabajo en equipo, para esto se mantendrán reuniones mensuales de los profesionales de comunicación y diseño de FMC y se mantendrá permanente retroalimentación con los coordinadores de museo para lograr sinergia y eficacia en la gestión comunicacional de FMC.

**Estas encuestas se aplicaron únicamente a los jefes de cada departamento.

En este cuadro es importante recalcar que cada una de las áreas maneja un sistema de comunicación diferente, unos más formales otros más informales pero en su mayoría coinciden en la primacía de la comunicación directa, en reuniones continuas y procesos de planificación generados en función del requerimiento de cada área, los mismos que permiten generar esquemas de evaluación continua.

Muy pocas de las áreas poseen documentos formales que registran estos procesos.

3.4.5.3. Percepciones de colaboradores con más de 5 años (2013)

En esta fase, se ha tomado en cuenta a 12 de los colaboradores FMC que poseen más de 5 años ininterrumpidos de servicio y que han estado presentes en este proceso de cambio institucional.

En el siguiente detalle y bajo respaldo del cuadro generado después de la encuesta (Anexo 12), se estableció un comparativo entre los tres períodos de gestión FMC, tomando en cuenta no solo la gestión de la Dirección Ejecutiva, sino la gestión institucional en general.

Al analizar las percepciones de los colaboradores más antiguos de FMC y siendo quienes han vivido los tres períodos, son las personas que de una forma más certera podrán explicar los aspectos positivos y negativos que cada una presenta, pero sobre todo como el personal vivió estos cambios.

A pesar de que visualmente la estructura organizacional se ha transformado de totalmente vertical a una transversalidad que se va incrementando, según las percepciones del personal más antiguo; aunque se ha visto cambios y mejor relación laboral, la verticalidad se mantiene.

Otro factos que resaltan por varias ocasiones es que la intensa carga laboral ha ido incrementando en cada período de gestión mientras que las relaciones personales se han ido dejando a un lado. En este punto se resalta también que el exponencial crecimiento del personal ha dado lugar a que el personal no se conozca, en el primer periodo había más compañerismo mientras que al momento la gran rotación de personal no permite que los colaboradores entablen relaciones duraderas de compañerismo.

Respecto a la capacidad de opinión sin temor a represalias, la apertura de opinión se ha extendido, pero dado a la escasa relación de cercanía existente, se genera cierto temor en la emisión de comentarios y en otros casos apatía.

El nivel de participación en la toma de decisiones ha incrementado en cada período, generando al momento consensos.

Si se habla de los temas de interés a los que cada administración puso especial cuidado, cada uno tuvo un tema especial pero en lo que todas coinciden es que los temas de interés se enfocaron en los temas de crecimiento y visibilización institucional más que en los temas internos, aunque en las dos últimas gestiones ha existido preocupación por estos temas.

Respecto a la comunicación interna, se ha podido visualizar algunos cambios dado a que en el primer período era casi inexistente, mientras que en la actualidad existe pero presenta algunas deficiencias debido al incremento de colaboradores y a que aún no hay procesos definidos.

Respecto a los canales de comunicación utilizados, estos han ido incrementando en cada gestión, haciéndose cada vez más fuertes los relacionados con las Nuevas tecnologías de la comunicación. Los colaboradores consideran que estas herramientas han mejorado pero que aún se requiere potenciarlas y darles mayor uso.

En cuanto a la comunicación informal, la percepción general es que los chismes se han incrementado y son los primeros que llegan con las novedades FMC.

17. Resultados encuestas colaboradores con más de 5 años

PREGUNTAS	TOTAL 2006 - 2009	TOTAL 2009 -2012	TOTAL 2012 - 2013
1.- Forma en que las Directoras Ejecutivas y Coordinadores se relacionaron con sus colaboradores durante su período de trabajo	Jerárquica, vertical Brecha comunicacional entre Directora y colaboradores Involucramiento en el quehacer individual de los empleados Menos gente, más participación, relación más cercana	Incremento de personal, división de percepciones entre Dirección horizontal y vertical Relación distante con la Dirección y un tanto más lejana entre colaboradores, aunque amigable	Mayor incremento de colaboradores, buena relación laboral, pocas humanas, procesos poco claros. Mayor apertura en comunicación y coordinación
2.- ¿Cómo se vivió la relación entre compañeros en cada período?	Más cercana debido al número existente, unión y compañerismo	Buena en el área, no se conoce a todos por aumento de personal, respetuosa con el resto	Aumento vertiginoso de personal, buena relación en el área, no se conoce al resto, pocas relaciones humanas, poco compañerismo
3.- ¿Cuál ha sido la percepción de los colaboradores respecto a su capacidad de opinión sin temor a represalias?	División de pareceres, entre apertura a expresión y temor	Apertura a la opinión, pero debido a la distancia, cierta tensión para hacerlo	Apertura a la opinión, cierta indiferencia y en otros casos emisión de opiniones con temor

4.-¿Cuál ha sido el nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones?	Muy escasa	Baja posibilidad de participación, la mayoría de decisiones las toman los mandos medios para arriba	Media, creación de consensos, la mayoría se toma en proyectos concretos
6.- Describa las características que tuvo la comunicación interna en cada período	Escasa, centralizada, poco complicada debido al poco personal existente	Se incrementa el nivel de comunicación, se torna más compleja a medida que crece el número de personal, falta concretar y definir procesos	Se potencia la comunicación pero se dificulta aún más por el gran incremento de colaboradores, empiezan a generarse deficiencias en el funcionamiento de los canales debido a la calidad de la red y la cantidad de usuarios, la información empieza a llegar tarde. Menor presencia de la Directora Ejecutiva
7.- Enumere cuales eran los temas de interés internos a los que cada Directora Ejecutiva puso especial atención	Crecimiento, planificación y administración nuevos museos, exposiciones e investigación, ambiente laboral, salud y alimentación	Mejorar la gestión y apoyo total a la Alcaldía, crecimiento institucional. Fortalecimiento del área de Talento Humano, capacitación internacional	Mejorar la gestión y apoyo total a la Alcaldía, visibilidad externa, acercamiento a comunidades. Búsqueda de beneficios para personal, oportunidades de superación.
8.- ¿Cuáles fueron los canales de comunicación interna (carteleros, intranet, mailing, otros) que se promovieron en cada período?	Officenet Correo electrónico Comunicación directa Medios impresos Página web	Intranet Correo electrónico Flyers Cartas de la Dirección Redes sociales	Intranet fortalecida Correo electrónico Cartas de la Dirección Redes sociales Carteleros Comunicación directa
9.- En función de la pregunta anterior ¿Cuál fue el nivel de uso de los colaboradores de los diferentes canales y su nivel de efectividad?	Medio, con herramientas poco actualizadas	Alto, más por presión que por necesidad, herramientas medianamente efectivas	Herramientas mejoradas, falta potenciarlas, mayor uso
10.- ¿Cuál es su apreciación respecto al nivel de chismes y rumores presentes en cada período?	Varios chismes pero con poca repercusión	Incremento de chismes, varias noticias conocidas a través de ellos	Gran cantidad de chismes, siempre llegan primero

3.4.5.4. Encuestas (2013)

En el caso de las encuestas, después de hacer una tabulación tanto por espacios como por cargos (Anexos 2 y 3), se puede recalcar lo siguiente:

Pregunta 1

En cuanto a los temas básicos de la filosofía institucional, los colaboradores conocen un 50% de como se formó la Fundación, entre un 60 y 75% sobre historia del museo, misión, visión y valores, el promedio de conocimiento sobre el funcionamiento del Plan Operativo Anual (POA) es del 53%, así mismo conocen un 55% sobre los ámbitos de acción y reglamentos que rigen a la institución, es decir que los colaboradores de la Fundación conocen medianamente sobre su filosofía corporativa, los espacios donde mayor conocimiento del tema hay son en la Dirección Ejecutiva, por su ejercicio constante en este tema y el Museo del Carmen Alto debido a que la mayoría de

sus integrantes son colaboradores con más de tres años en la institución; a su vez el área que menos conoce sobre la filosofía institucional son los colaboradores de Quito Cultura Viva, esto debido a que la gran mayoría de colaboradores nuevos se encuentra en esta coordinación.

Al cotejar los datos de la tabulación por líneas de gestión, justamente en los cargos de gestión es donde más conocimiento existe sobre la filosofía institucional, POA, ámbitos de acción y reglamentos, mientras que quien menos conoce es la línea de servicios, donde se encuentran los mediadores. Este dato es de gran importancia para FMC porque estos colaboradores son quienes más cercanos están al público en general.

Pregunta 2

Respecto al nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano y a pesar de los colaboradores conocen medianamente sobre ellos, el concepto de nivel de aplicación es mucho más alto, visibilizando que de modo general los valores tienen un nivel de aplicación superior al 80%, siendo el nivel más alto el correspondiente a la integridad y los más bajos lo de asertividad y proactividad. En este punto es importante resaltar también que el trabajo colaborativo tiene una aplicación del 83%.

Cuando se observa el nivel de aplicación de valores por líneas de gestión, es interesante verificar que el porcentaje es casi parejo en todos los cargos, esto demuestra que la práctica de los valores no es cualidad de un rango jerárquico, o de un equipo en particular sino de toda la Fundación.

Pregunta 3

Al hablar de niveles de satisfacción se puede resaltar que la relación con la máxima autoridad es considerada medianamente satisfactoria, asumida con un 66%, mientras que de modo global la relación con las coordinaciones es un 71% satisfactoria, encontrándose el nivel de satisfacción más alto en la Coordinación Administrativa Financiera con un 92% mientras que el número más bajo de relación se encuentra en Quito Cultura Viva con el 69% debido a

que es la coordinación más joven y además sus colaboradores se encuentran dispersos a nivel distrital.

En el caso de la relación con jefes inmediatos el nivel de satisfacción aumenta aún más, a un promedio del 89%, generándose el mismo fenómeno de los más altos y bajos que en el caso de las coordinaciones.

Aquí es importante tomar en cuenta que tanto en la tabulación por espacios como en la tabulación por líneas de gestión, se muestra con claridad que mientras más distancia hay en el rango jerárquico, más bajo es el nivel de satisfacción en la relación con los niveles jerárquicos. En este punto es importante resaltar también que la relación donde más bajo es el nivel de satisfacción, se encuentra entre Mandos medios y coordinaciones con un promedio del 63%.

Si se refiere a asignación de tareas, el nivel de satisfacción varía mínimamente pero es más alto por Coordinación que por Dirección en un promedio entre ambas del 69%, lo que significa que el personal tiene ciertas reservas respecto a cómo se están asignando tareas en FMC.

En el caso del análisis de asignación de tareas desde el punto de vista de las líneas de gestión se genera un fenómeno, los mandos altos tienen cierta reserva sobre la asignación de tareas desde la Dirección mientras que los de apoyo son los que más de acuerdo están; a su vez en el caso de la asignación de tareas desde la coordinación, se visualizan valores promedios que reflejan un nivel de satisfacción bueno.

Si se habla de nivel de participación en la toma de decisiones, los colaboradores tienen un 67% de nivel de participación, siendo los espacios que menor porcentaje tienen los de Quito Cultura Viva y el Museo Interactivo de Ciencia, mientras que en cuanto a líneas de gestión quienes menor nivel de participación tienen son las de servicios y apoyo.

Respecto a la capacidad de opinión sin temor a represalias, la FMC se ubica en un 74% siendo el Museo de la Ciudad y el Museo Interactivo de Ciencia los

de menor porcentaje. Estos mismos datos por líneas de gestión se ven con un porcentaje menor en la línea de profesionales, cabe recalcar que en esta línea, todos sus integrantes se encuentran bajo una jefatura.

Finalmente respecto a los últimos cambios organizacionales suscitados, el personal no está muy satisfecho con ellos, reflejándolo en un nivel de satisfacción del 62% siendo el espacio menos satisfecho el Museo del Carmen Alto y el más la Dirección Ejecutiva, y en línea de gestión el menos satisfecho es el grupo de profesionales.

Pregunta 4

Al hablar de niveles de estímulo, el mayor porcentaje se encuentra en la relación que existe entre compañeros y la estabilidad laboral, mientras que los niveles más bajos se localizan en las capacitaciones y la preocupación de la Fundación por la salud emocional de los empleados.

Respecto a las líneas de gestión, los cargos de gestión priorizan la relación entre compañeros, la oportunidad de superación y el sueldo; los mandos medios priorizan la relación entre compañeros y la estabilidad laboral; el grupo de profesionales la relación entre compañeros; la línea de servicios la relación entre compañeros y la estabilidad laboral, mientras que la línea de apoyo se enfoca en la relación con compañeros y la estabilidad laboral.

En cuanto a los niveles más bajos se encuentra en todas las líneas la capacitación y la preocupación de la Fundación por la salud emocional de los empleados.

Pregunta 5

Adentrándose ya en temas específicos de comunicación, las percepciones de los colaboradores respecto a la comunicación interna que se emite en la Fundación supera el nivel medio pero aún le queda mucho para alcanzar un buen nivel. A modo general, los niveles más altos de percepción recaen en la

veracidad y la claridad, mientras que los niveles más bajos se marcan en la oportunidad y el dinamismo.

Al tomar en cuenta las líneas de gestión, se repiten los estándares, siendo de gran importancia adentrarse más en las características de cada museo y de cada línea dado a que las realidades de cada espacio varían entre sí.

Pregunta 6

Respecto a los canales de comunicación a través de los cuales los colaboradores se enteran de las novedades FMC, se encuentra que de modo general tanto a nivel espacios como líneas de gestión y con gran diferencia los canales de más uso son los verbales por parte de los jefes inmediatos y los correos electrónicos, mientras que los canales de un porcentaje menor son la cartelera y la intranet. En este punto cabe recalcar que los porcentajes varían sustancialmente en algunos casos puntuales por lo que al igual que en la pregunta 5, será indispensable ahondar en el tema por espacios y líneas de gestión.

18. Resultados encuestas clasificadas por espacio

PREGUNTA	ITEM	MDC	YAKU	MIC	CAC	MCA	QCV	DE	CAF	TOT DE	TOT FMC
1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?	1 Antecedentes FMC	60	57	48	57	70	40	79	60	71	55
	2 Historia su museo	70	82	76	80	96	0	0	0	0	78
	3 Misión FMC	64	63	52	63	71	46	85	69	78	60
	4 Visión FMC	66	64	50	64	71	42	86	67	78	60
	5 Valores FMC	65	64	47	65	66	39	89	66	79	58
	6 POA (Plan Operativo Anual)	61	56	45	62	53	31	83	66	76	53
	7 Ámbitos de acción	56	57	48	62	59	36	87	57	74	55
	8 Reglamentos	59	59	45	60	59	37	87	68	79	55
2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en su trabajo cotidiano?	1 Integridad	84	87	87	88	100	89	93	95	94	89
	2 Excelencia	81	85	84	86	93	90	89	89	89	87
	3 Pasión	82	80	84	90	99	87	95	88	92	87
	4 Creatividad	79	80	79	89	97	85	93	87	90	85
	5 Asertividad	74	77	79	78	87	82	91	84	88	81
	6 Trabajo colaborativo	76	82	80	85	94	79	98	88	94	83
	7 Proactividad	78	77	73	82	93	81	92	86	90	81
	8 Inclusión	80	82	77	85	91	86	85	86	85	83
3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?	1 Relación con la máxima autoridad	66	68	62	79	64	50	79	82	80	66
	2 Relación con el Coordinador	75	78	75	81	81	69	88	92	91	89
	3 Relación con su jefe inmediato	80	85	83	90	83	77	77	90	83	82
	4 Asignación de tareas desde FMC	64	61	59	66	60	68	75	84	78	67

	5	Asignación de tareas desde su coordinación	67	79	76	80	86	72	29	88	55	71
	6	Su nivel de participación en la toma de decisiones	70	67	61	74	64	57	79	75	77	67
	7	Su capacidad de opinión sin temor a represalias	65	75	68	81	71	78	76	79	77	74
	8	Los últimos cambios organizacionales suscitados en FMC	60	60	57	74	47	49	82	78	80	62
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?	1	Sueldo	70	70	72	68	67	65	77	74	76	70
	2	Estabilidad laboral	79	82	80	73	83	59	82	81	82	75
	3	Capacitaciones	59	58	51	52	54	37	77	57	68	53
	4	Ambiente laboral	69	67	67	67	84	67	74	68	71	69
	5	Reconocimiento de su trabajo	70	66	63	65	54	71	73	78	75	68
	6	Oportunidad de superación	65	63	58	65	53	61	78	74	76	64
	7	Relación entre compañeros	73	84	80	85	97	66	88	87	88	79
	8	Preocupación de la institución por mi salud emocional	58	59	48	52	41	46	69	55	63	53
5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?	1	Oportuna	61	67	63	65	47	49	79	70	75	62
	2	Clara	68	74	62	73	60	71	72	72	72	70
	3	Veraz	75	76	71	75	69	75	87	77	83	76
	4	Inclusiva	61	66	66	63	47	74	80	71	76	68
	5	Atractiva	59	67	60	62	57	74	77	68	73	67
	6	Dinámica	58	65	58	58	54	76	81	64	74	66
	7	Imparcial	58	70	63	69	51	75	74	70	72	68
	8	Con temas de mi interés	63	69	62	60	50	71	81	65	74	67
6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?	1	Intranet	53	49	65	56	59	44	80	64	73	57
	2	Correo electrónico	73	78	83	68	73	57	86	81	84	73
	3	Cartelera	48	50	36	42	36	34	42	39	41	40
	4	Comunicados impresos	57	49	39	50	46	42	54	44	50	47
	5	Comunicados verbales por parte del jefe inmediato	72	75	75	75	81	79	78	68	74	75
	6	Comunicados verbales por parte del comunicador	66	68	52	51	74	55	79	46	65	59
	7	Reuniones	70	68	68	55	64	58	79	61	71	65
	8	Conversaciones personales	63	73	70	71	73	52	80	69	75	66

19. Resultados clasificados por líneas de gestión

PREGUNTA	ITEM	GESTIÓN	MANDO MEDIO	PROFESIONAL	SERVICIOS	APOYO	
1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?	1	Antecedentes FMC	79	65	60	51	64
	2	Historia su museo	67	37	41	66	48
	3	Misión FMC	86	70	63	61	74
	4	Visión FMC	86	69	63	61	70
	5	Valores FMC	79	73	59	61	70
	6	POA (Plan Operativo Anual)	86	75	56	50	64
	7	Ámbitos de acción	90	67	60	52	64
	8	Reglamentos	79	62	57	59	69
2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en su trabajo cotidiano?	1	Integridad	97	92	89	85	93
	2	Excelencia	87	88	84	85	90
	3	Pasión	87	90	86	86	89
	4	Creatividad	84	88	85	85	82
	5	Asertividad	89	80	77	82	86
	6	Trabajo colaborativo	91	87	83	83	89

	7	Proactividad	83	88	79	79	83
	8	Inclusión	90	85	82	81	79
3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?	1	Relación con la máxima autoridad	84	78	72	68	77
	2	Relación con el Coordinador	0	63	81	68	75
	3	Relación con su jefe inmediato	60	83	83	87	85
	4	Asignación de tareas desde FMC	74	70	67	67	81
	5	Asignación de tareas desde su coordinación	79	75	72	76	69
	6	Su nivel de participación en la toma de decisiones	83	75	69	67	76
	7	Su capacidad de opinión sin temor a represalias	83	76	72	75	80
	8	Los últimos cambios organizacionales suscitados en FMC	76	73	64	67	79
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?	1	Sueldo	86	70	64	80	76
	2	Estabilidad laboral	79	80	73	83	85
	3	Capacitaciones	70	60	50	62	73
	4	Ambiente laboral	80	66	68	69	76
	5	Reconocimiento de su trabajo	81	72	64	72	78
	6	Oportunidad de superación	86	76	57	71	77
	7	Relación entre compañeros	90	85	83	82	87
	8	Preocupación de la institución por mi salud emocional	59	54	50	66	66
5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?	1	Oportuna	67	63	65	70	73
	2	Clara	73	70	69	70	81
	3	Veraz	80	73	74	76	82
	4	Inclusiva	66	60	65	73	74
	5	Atractiva	61	65	64	68	78
	6	Dinámica	61	64	61	68	80
	7	Imparcial	79	65	68	67	75
	8	Con temas de mi interés	66	65	65	70	73
6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?	1	Intranet	39	56	60	67	80
	2	Correo electrónico	91	81	78	50	90
	3	Cartelera	36	37	41	50	49
	4	Comunicados impresos	44	45	46	58	55
	5	Comunicados verbales por parte del jefe inmediato	66	70	74	78	82
	6	Comunicados verbales por parte del comunicador	69	58	62	64	73
	7	Reuniones	74	68	66	71	76
	8	Conversaciones personales	74	77	69	74	72

3.4.5.5. Modelo de encuesta por resultados globales FMC

En este modelo de encuesta se presentan los resultados obtenidos en toda la Fundación, donde se puede apreciar con toda claridad que los colaboradores se encuentran en un nivel medio – bajo de conocimiento de filosofía corporativa, además considera que tiene un nivel de aplicación muy alto de los

valores, aunque en la anterior se demuestra que no los conoce, su nivel de satisfacción respecto a la relación existente entre Fundación empieza a superar el rango medio, mientras que respecto a los beneficios que FMC le otorga se encuentran levemente por sobre el nivel medio.

Respecto a temas de comunicación interna, no le dan un nivel de importancia tan alto como se pensaba y el uso de los canales también baja.

Esto confirma una vez más que a nivel Fundación hay prioridades mucho más fuertes que la comunicación interna, y que de alguna manera están influenciando en los comportamientos y formas de comunicación institucional, por ende en su cultura y proyección de imagen.

20. Modelos de encuesta

Fundación Museos de la Ciudad
Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

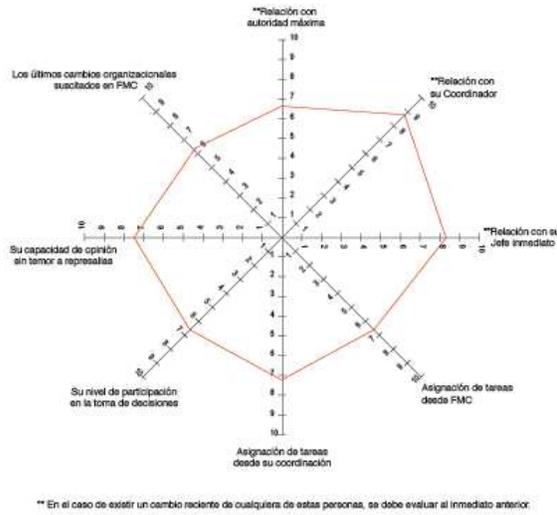
<input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo)	<input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable)	<input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediador, Mediador 1/2 tiempo)
<input type="radio"/> Gestión (Coordinador)	<input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico)	<input type="radio"/> Apoyo (Chofec, Mensajero, Auxiliar)

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

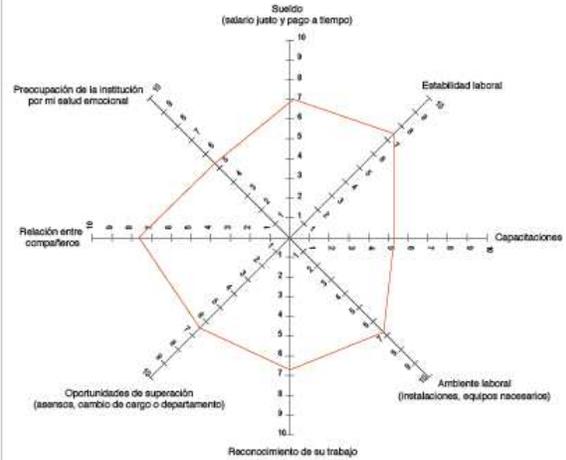
**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responde

2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

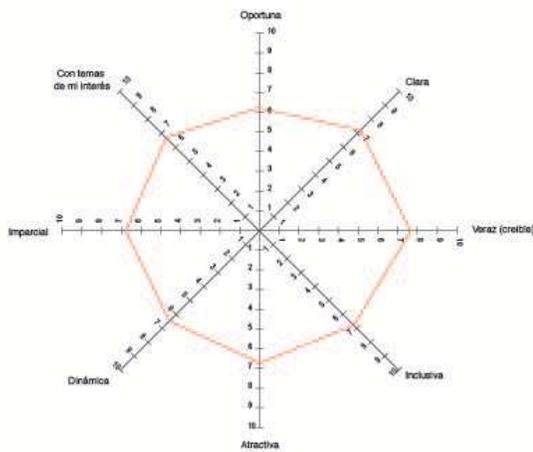
3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



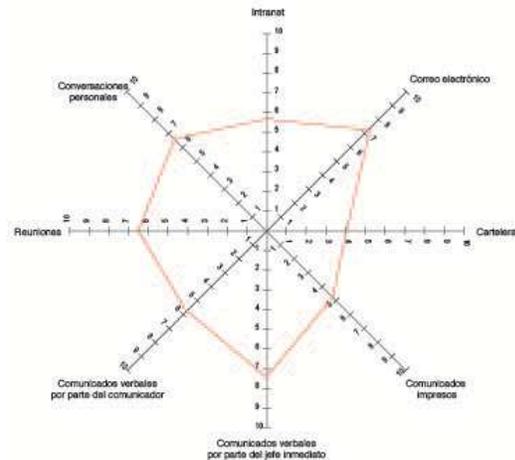
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



3.4.5.6. Entrevistas con Coordinadores

Las opiniones de los coordinadores respecto a la situación actual de FMC en los temas de comunicación de cada uno de sus espacios, de la relación con los otros espacios y de la Fundación se pueden resumir en lo siguiente:

La mayoría de coordinadores considera que su relación con sus equipos de trabajo es muy buena, respetuosa, disciplinada, en el caso de Quito Cultura Viva se remarca que se está empezando una fase de adaptación, en cuanto al Centro de Arte Contemporáneo se recalca que la fuerte carga de trabajo limita en varios casos una relación más cercana.

A nivel general se considera que la comunicación interna está presente en todos los espacios pero aún requiere mucho trabajo, la mayoría de canales son directos o mediante correo electrónico a excepción de la Coordinación Administrativa Financiera que posee herramientas más técnicas y formales.

A nivel general la comunicación es muy cordial, algunos museos afirman que tienen una relación más cercana con ciertos espacios; respecto al Museo del Carme Alto se han sentido abandonados por la Dirección, mientras que la Coordinación Administrativa Financiera opina que la comunicación interna es muy escasa y que se la debe mejorar al 100%, respecto a la comunicación informal a nivel general se opina que hay compañerismo. En cuanto a chismes, hay una variante entre espacios, algunos espacios consideran que aún hay que trabajar en ellos, sobre todo en reducir al máximo los rumores de pasillo, la Coordinación Administrativa Financiera a su vez opinan que no existe ningún inconveniente con este tema.

21. Resultados de entrevistas a Coordinadores y Directora Ejecutiva

PREGUNTAS	Museo de la Ciudad	Yaku Parque Museo del Agua	Museo Interactivo de Ciencia	Centro de Arte Contemporáneo	Museo del Carmen Alto	Quito Cultura Viva	Dirección Ejecutiva		
							Administrativa Financiera	Planificación y Desarrollo	Dirección
¿Cómo es la relación con su equipo?	Respetuosa, amigable pero con reglas, abierta al diálogo	De total diálogo, se aprecia los aportes que se alineen a la filosofía institucional	Directa, confianza en el equipo. Con las jefaturas hay reuniones periódicas.	Buena, aunque la gran carga de trabajo no permite que exista muchos espacios para conocernos mejor	Buena, está en un período de conocer a la gente y mediar mientras se llega a establecer mayor cercanía	Buena, estamos empezando a adaptarnos a los cambios y a conocernos mejor	Excelente, todos nos llevamos bien, hay mucho respeto y hay buen nivel de comunicación	Muy buena, existe mucha cooperación y comunicación	Muy buena, de mucho compañerismo, respetuosa, muy colaborativa
¿Cómo se maneja la comunicación interna en su espacio?	Depende de todos con un enfoque especial desde comunicación	Estamos en un período de transición, se espera se vaya fortaleciendo	Directa entre todos, la asistente es el filtro de comunicación para todos.	Hemos buscado la manera de mantenernos bien comunicados, pero tenemos mucho trabajo por hacer, aún hay mucha descoordinación	Desde la coordinación hacia el equipo	Es buena, tenemos una relación en cadena por la forma en que nos movemos	De forma directa, es informal, con camaradería y respeto, no son tan formales	Es transversal, existe un ambiente en el que todos pueden aportar	Se da de forma natural y aunque desde el área de comunicación se la está empezando a direccionar, requiere de mucho cuidado
¿Cuáles son los canales formales frecuentes en su espacio?	Comunicación directa, correo electrónico, un poco intranet	Boca a boca, mailing, reuniones	Correos, celular Con la fundación a través de correos No usan la intranet, por tiempo. Las carteleras si se usan, hay dos.	Reuniones, correo electrónico, soportes electrónicos como agendas	Por el momento al ser pocas personas es fácil la comunicación directa, con el resto de espacios vía correo electrónico	Reuniones, correos	Personal a nivel equipo Personal, correo electrónico y cartas a nivel Fundación, hojas de ruta, correos electrónicos, minutas. Memos y correo electrónico	Comunicación directa, mailing e intranet	Mensajes personalizados, reuniones, correo electrónico, intranet, incluso mensajes telefónicos
¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación interna informal en su espacio?	Es necesario desechar de una vez los rumores de pasillo	Tiene secuelas de épocas anteriores pero no es un tema preocupante	La informal es muy amigable, tratan de reunirse una o dos veces por mes, relaciones personales buenas. Hay relaciones personales fuertes de amistad entre ciertas personas	Es un poco menor que en el resto de museos pero está presente y en ocasiones causa problemas	No es fuerte, no pasa de los comentarios	En ocasiones hay que poner un poco de límite, es muy informal	Muy buena, sin inconvenientes, la gente se lleva muy bien	Tratamos de enfocar nuestra comunicación informal en temas ajenos a las cuestiones laborales	Hay una fuerte presencia de rumores y conversaciones de corredor que es importante desaparezcan

PREGUNTAS	Museo de la Ciudad	Yaku Parque Museo del Agua	Museo Interactivo de Ciencia	Centro de Arte Contemporáneo	Museo del Carmen Alto	Quito Cultura Viva	Dirección Ejecutiva		
							Administrativa Financiera	Planificación y Desarrollo	Dirección
¿Cómo percibe la relación entre su espacio y otros de FMC?	Es amigable, respetuosa, un poco más cercana con el Carmen Alto y Yaku, falta más cercanía con la Dirección	Respetuosa aunque no muy cercana, esto por falta de espacios de interacción y distancias físicas	Hay algunas que se han generado, otras no. Las molestias se generan por temas de organización, no son conflictos	Cordial, poca relación con otros espacios, más cercana con Dirección por el hecho de encontrarnos en el mismo espacio físico	Realmente nos hemos sentido abandonados, la relación más cercana es con el Museo de la Ciudad	Aún necesitamos que nos conozcan, estamos más cercanos a la Dirección Ejecutiva	A nivel fundación no hay buena comunicación interna, se dan comunicados de ingreso muy escasos, la comunicación al interior de la Fundación debe mejorar al 100%	Buena, cordial y amigable con todos los espacios FMC, de mutuo respeto	La relación entre espacios requiere un período de trabajo. Aún se puede ver conflictos interpersonales, descoordinación e falta de colaboración

3.4.5.7. Observación

Durante este proceso de observación se buscó entender la dinámica de la comunicación interna en cada espacio y con la Fundación, a través de todas sus características de interrelación y formas de comunicación, observando primero conductas y posteriormente uso de herramientas.

Se analizó desde la vida cotidiana y el entorno natural de los observados, a través de conductas verbales, no verbales y espaciales.

La observación ha permitido conocer de una forma más directa la realidad de cada espacio FMC, tomando como eje de investigación las principales áreas físicas de cada lugar y dos horarios estratégicos para un mayor acercamiento tanto a la parte formal como informal de la Fundación.

Museo de la Ciudad

En cuanto al Museo de la Ciudad, a nivel institucional posee una comunicación más fluida con Yaku y con el Museo del Carmen Alto, a nivel museo también poseen una comunicación fluida.

En este espacio las conductas personales de cordialidad son habituales, las acciones de trabajo en equipo se reflejan de una manera frecuente, mientras que la motivación y la participación en los procesos de decisión poseen una frecuencia media: existe también un fuerte nivel de competitividad y tensión aunque han sabido controlar la ansiedad.

El nivel de frustración respecto a procesos es alto, además son un equipo que han logrado controlar la confrontación y algunas personas tienen temor a expresarse libremente.

La relación entre compañeros se ha fundamentado en una comunicación directa que en muchas ocasiones recae en conversaciones de pasillo que se han intensificado por la cercanía existente entre compañeros, aunque se trata de minimizarla a través de una comunicación directa con la coordinación y jefaturas evitando las tensiones.

Respecto a las conductas relacionales con otros equipos de la Fundación, se centran en relaciones frecuentes de cercanía, en lo posible con comunicación directa que de la misma manera que a nivel interno, ha recaído varias veces en rumores y hasta en situaciones de tensión.

Yaku Parque Museo del Agua

Presente una conducta frecuente de cordialidad, en ciertas ocasiones un tanto apática. Se aprecia un frecuente ejercicio de trabajo en equipo donde se aprecia con claridad la motivación y la participación en la toma de decisiones.

Hay una fuerte tensión debido al proceso de acoplamiento a la nueva gestión y a la carga de trabajos pendientes, pero a pesar de ello han sabido sobrellevar las confrontaciones y el temor a las represalias se presenta en pocas ocasiones.

Hay cierto nivel de cercanía entre sus colaboradores siendo más fuerte entre el equipo de mediación, la comunicación directa es muy frecuente aunque también con ello se despliegan los rumores y la tensión. Respecto a la coordinación y jefaturas la comunicación directa es frecuente y la relación de cercanía aún se encuentra en crecimiento, esto debido a que apenas hace pocos meses cambió la autoridad máxima del museo, por tanto se encuentran en una etapa de aproximación.

La comunicación con otros espacios es frecuente con un nivel de tensión frecuente, esto como secuela de la anterior administración Yaku. El nivel de rumores es ocasional y aunque existe una comunicación directa, el nivel de cercanía aún no es muy alto.

El espacio con el que mayor relación tienen es el Museo de la Ciudad, mientras que hay un mediano acercamiento al resto de espacios, excepto con Quito Cultura Viva con quienes aún no han tenido gran oportunidad de acercamiento.

Museo Interactivo de Ciencia (MIC)

También en el MIC el ambiente de cordialidad es frecuente aunque en algunas áreas con menor intensidad, hay un nivel de trabajo en equipo que se hace

más fuerte en el área de mediación, con un buen grado de motivación y participación, siendo la competitividad un factor más fuerte en el área de mediación, aunque la confrontación y el temor han estado presentes en muchas ocasiones pero de una manera más solapada.

Respecto a la relación entre compañeros hay comunicación directa frecuente pero en el tiempo de observación se pudo identificar cierta reserva que genera posteriormente rumores y tensión haciendo que el nivel de cercanía baje su intensidad, lo mismo sucede con la coordinación y jefaturas, mientras que respecto a la comunicación con otros espacios FMC se reduce en gran manera y aunque los rumores no son tan frecuentes, el nivel de tensión si se intensifica.

La relación del MIC con otros museos es variada, poseen una relación más sólida con el Museo de la Ciudad, aunque a la fecha se está fortaleciendo también la relación con Yaku al igual que con la Dirección Ejecutiva, a su vez la relación es muy escasa con el Centro de Arte Contemporáneo, el Museo del Carmen Alto y un poco más con Quito Cultura Viva.

Centro de Arte Contemporáneo (CAC)

El equipo del CAC tiene conductas un tanto diferentes al resto de museo, con gente amable y cordial pero con cierta reserva hacia las personas que no pertenecen al grupo de artistas contemporáneos, trabajan en equipo ocasionalmente pero en la mayoría de los casos respetan su espacio, poseen un nivel de motivación frecuente y un buen nivel de participación en la toma de decisiones mientras que la competitividad se ha mantenido en un perfil bajo.

Debido a la gran cantidad de trabajo que en muchas ocasiones duplica el resto de museos la tensión y ansiedad se encuentran presentes con mucha frecuencia, así como el nivel de frustración ya que este es uno de los museos que más se resiste a las normativas e imposiciones Municipales y de la parte Administrativa, dejando a entrever en ocasiones su desacuerdo y generando confrontaciones mientras que en las líneas de gestión más bajas se puede ver temor para expresarse libremente.

Respecto a la relación entre compañeros, se mantiene un buen nivel de comunicación directa pero con cierta distancia y se puede apreciar también que rumores están presentes también de una manera más solapada, son un equipo muy reservado y se ha podido ver una distancia entre ciertos grupos.

Respecto a la comunicación con jefes, esta se ha visto muy disminuida debido a la cantidad de reuniones y encuentros laborales fuera del área de trabajo, lo que ha dado lugar a que los equipos comiencen a tomar decisiones solos y se reduzca el nivel de interacción con la autoridad apenas a las reuniones de trabajo.

La relación con otros equipos FMC no es muy cercana, los colaboradores CAC son de los equipos que menos frecuentan las exposiciones de otros museos y se relacionan con sus compañeros.

Museo del Carmen Alto

Los comportamientos que caracterizan a los colaboradores de este museo es la habitual cordialidad, una práctica frecuente de trabajo en equipo con algo de participación en la toma de decisiones pero con todavía un bajo nivel de motivación y competitividad.

Debido a la proximidad de la inauguración y a la cantidad de trabajo pendiente hay un nivel muy fuerte de tensión, ansiedad y frustración que han logrado sobrellevarlo con buen ánimo, sin dejar que la confrontación supere los límites. Algo importante en este equipo es que si tienen cierta reserva en cuanto a emitir su opinión, sobre todo hacia la Dirección Ejecutiva.

Respecto a la relación con la coordinación es buena también, al ser un equipo pequeño no requiere filtros ni tiene mucho inconveniente en cuanto a emisión de mensajes.

El Museo del Carmen Alto a pesar de ser el más joven de FMC, tiene dentro de su equipo en su mayoría a colaboradores que poseen más de un año en la institución que han formado parte de otros espacios, lo que le da la oportunidad de estar un poco más cerca a los otros museos, aunque en el tiempo de

observación se ha visto su cercanía con el Museo de la Ciudad pero su sentimiento de abandono hacia el resto de la Fundación.

Quito Cultura Viva

Este espacio, al ser uno de los más jóvenes se encuentra en un proceso de adaptación, además que su situación es un tanto más compleja ya que tiene un nivel de cobertura muy amplio; el 20% de su equipo se encuentra agrupado en la oficina principal pero el 80% restante se distribuye en todos los eventos que se ofrecen a nivel Distrital y solamente hay ciertas reuniones de trabajo en las que todos se reúnen para planificar las nuevas actividades.

En este caso, se ha tomado como eje de estudio al equipo que conforma la parte de gestión y un grupo que forma parte de los talleristas que cubren el Distrito.

A nivel general se puede identificar un buen nivel de cordialidad, con fuerte trabajo en equipo, motivación y participación en la toma de decisiones hasta el punto que les competa.

El nivel de tensión y ansiedad también es muy alto debido a la multiplicidad de actividades que se ejecutan en tan corto tiempo, tensiones que en algunas ocasiones han llevado a la confrontación pero que se han logrado superar dado a que los equipos tienen buena apertura para poder expresarse son temor.

En el caso del grupo de gestión, la relación entre compañeros es muy buena, con mucha comunicación directa y cercanía, mientras que en el caso de los talleristas debido a su lógica de trabajo, su nivel de comunicación directa es ocasional aunque desde gestión se ha tratado de mantenerlos informados a través de correos electrónicos.

Respecto a la relación con otros equipos FMC, por parte de los talleristas es casi nula, a menos que participen en un proyecto conjunto con el museo; en cuanto al equipo de gestión aún es muy débil también, su relación más cercana se ha dado con la Dirección Ejecutiva y el Centro de Arte Contemporáneo debido a su ubicación física y dinámica de trabajo.

Dirección Ejecutiva

En cuanto a la Dirección Ejecutiva posee una relación mucho más cercana con Quito Cultura Viva dado a su dinámica de trabajo y trabajo conjunto en ciertas actividades, con el resto de espacios su relación es buena también pero mucho menos cercana.

En el caso de este equipo dado a la multiplicidad de servicios que ofrece y a sus diferentes áreas y ubicaciones se lo ha dividido en cuatro puntos de observación: la Dirección Ejecutiva en sí, la Coordinación de Planificación y Desarrollo, la Coordinación Administrativa Financiera y el área de mediación comunitaria.

Estos cuatro espacios presentan diferentes formas de comportamiento que detallamos a continuación:

El nivel de tensión y ansiedad en los 4 espacios es muy alto, tal vez en menor intensidad en mediación comunitaria.

En la Dirección Ejecutiva y Coordinación de Planificación y Desarrollo existe un buen nivel de cordialidad, compañerismo y fuerte trabajo en equipo; en el caso de Mediación Comunitaria son más independientes pero son también cordiales y se puede evidenciar un buen nivel de motivación y participación.

En la Coordinación Administrativa Financiera se puede percibir un nivel de presión intenso con cierta cordialidad, en este espacio es importante recalcar dos fenómenos, la primera impresión es de mucha tensión, cada persona está inmersa en su trabajo y el silencio es un factor reinante pero de vez en cuando entre el equipo se desencadenan pequeños momentos de distensión y conversación, es un equipo bastante hermético donde se hace difícil evidenciar los momentos de confrontación, pero a simple vista si se puede apreciar cierto temor de expresión.

Se puede apreciar que los equipos se llevan bien entre sí pero con cierta tensión dado a la intensa carga laboral, así mismo la relación con los jefes es buena y el nivel de comunicación directa es muy común.

Respecto a la relación con otros equipos se evidencia que dado a su posición en la estructura organizacional, la Dirección Ejecutiva es el espacio que mayor relación posee con los otros espacios FMC pero que estos espacios consideran que esa relación aún es muy superficial, el nivel de rumores es relativamente bajo dado a que el estar más cerca de los puntos de decisión se tiene información más cercana a la realidad.

En el caso de la Dirección, los puntos de tensión se generan principalmente en las acciones de operatividad, mientras que en Planificación y Desarrollo los momentos más fuertes de tensión se generan en los procesos de gestión del Talento Humano, en el caso de Mediación Comunitaria las tensiones se generan en la coordinación de actividades y espacios que en realidad no es muy fuerte, en cuanto al Administrativo Financiero hay una fuerte tensión debido a la pronta ejecución de procesos.

Se ha evidenciado que los conflictos más fuertes de la Fundación se han generado entre los equipos que forman la Dirección Ejecutiva, principalmente entre ambas coordinaciones debido a roles que han llegado incluso al ámbito personal.

3.4.5.7.1. Registro de conductas

22. Resultados de observación de registro de conductas

Conducta	Museo de la Ciudad			Yaku Parque Museo del Agua			Museo Interactivo de Ciencia			Centro de Arte Contemporáneo			MCA		Dirección Ejecutiva					Quito Cultura Viva								
	Coordinación	Museografía	Mediación	Coordinación	Museografía	Mediación	Coordinación	Museografía	Mediación	Coordinación	Museografía	Mediación			Dirección	Planificación y Desarrollo	Mediación Comunitaria	Administrativa Financiera			Coordinación	Campo						
CONDUCTAS PERSONALES																												
Cordialidad	4	3	3				3	3	3				3	2	3				4			3	3	2	2		3	3
Trabajo en equipo	3	3	3				3	3	3				2	2	3				3			3	3	3	2		3	3
Motivación	3	2	3				3	3	2				3	3	2				2			2	2	2	2		3	3
Participación	3	2	3				3	3	3				3	3	3				3			3	2	3	2		3	3
Competitividad	4	3	4				3	3	4				2	2	3				2			3	3	2	3		3	3
Tensión	4	3	4				4	3	3				4	3	3				4			4	4	3	4		3	3
Ansiedad	2	2	3				3	2	2				3	3	3				3			4	4	3	3		4	3
Frustración	3	3	3				3	2	2				3	3	3				3			3	3	3	2		3	3
Confrontación	2	2	3				2	2	2				3	3	3				2			3	3	2	4		3	3
Temor	2	2	2				2	2	2				3	3	3				2			2	3	2	3		2	2
CONDUCTAS RELACIONALES INTERNAS COMPAÑEROS																												
Cercanía	3	2	3				2	3	3				2	3	2				3			3	3	3	3		3	2
Rumores	3	3	3				3	3	3				3	3	3				2			3	3	3	2		3	2
Gestualidades amables	3	3	3				3	3	3				1	3	2				3			3	3	3	2		3	2
Comunicación directa	3	3	3				3	3	3				3	3	3				4			3	3	3	3		3	3
Tensión	3	2	2				2	2	2				2	2	2				3			4	4	4	3		3	3

Conducta	Museo de la Ciudad			Yaku Parque Museo del Agua			Museo Interactivo de Ciencia			Centro de Arte Contemporáneo			MCA		Dirección Ejecutiva					Quito Cultura Viva					
	Coordinación	Museografía	Mediación	Coordinación	Museografía	Mediación	Coordinación	Museografía	Mediación	Coordinación	Museografía	Mediación			Dirección	Planificación y Desarrollo	Mediación Comunitaria	Administrativa Financiera	Coordinación	Campo					
CONDUCTAS RELACIONALES INTERNAS JEFE																									
Cercanía	4	3	3		2	2	2		2	2	2		3	3	3		3		3	3	3	3		3	2
Gestualidades amables	3	3	3		2	2	2		2	2	2		2	2	2		3		3	3	3	3		3	2
Comunicación directa	4	3	3		3	3	3		3	3	2		2	2	2		3		3	4	3	3		3	2
Tensión	2	2	2		3	3	3		3	3	3		2	2	2		3		3	3	2	3		3	3
CONDUCTAS RELACIONALES CON OTROS EQUIPOS																									
Cercanía	3	3	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2		1		2	3	1	2		2	1
Rumores	3	2	1		3	2	2		2	2	1		1	1	2		1		2	2	1	2		2	1
Gestualidades amables	3	3	3		3	2	3		3	1	3		1	1	2		3		2	3	1	1		2	1
Comunicación directa	3	2	2		3	2	3		1	1	1		1	1	2		1		2	2	2	2		2	1
Tensión	2	2	3		3	3	3		3	3	3		2	2	2		3		3	3	2	4		3	3

habitual	4
frecuente	3
ocasional	2
escaso	1

En este cuadro es importante resaltar los factores positivos que tienen preponderancia en la institución, entre ellos se puede mencionar la comunicación directa que se encuentra visible en todos los espacios y ámbitos como un factor preponderante de comunicación; competitividad en la mayoría de áreas, así dentro de la observación se puede apreciar el fenómeno de que los equipos son altamente competitivos pero en su espacio, en áreas diferentes el número menora; la cordialidad que se encuentra presente en todas las áreas, en unas de formas más visibles que las otras; y, el último es el trabajo en equipo que también se ve con una numeración frecuente en la mayoría de equipos.

Así mismo en contraposición a las características antes mencionadas, también se puede presenciar un alto grado de tensión y ansiedad, esto no solo entre equipos sino a nivel Fundación; así mismo existe una falta de cercanía con otros equipos y la preponderancia de los rumores es alta.

3.4.5.7.2. Matriz de interacción

23. Cuadro resultante de aplicación de matriz interrelacional

MDC	3	3	2	2	3	2	2
YAKU	3	3	2	2	2	2	1
MIC	3	2	3	1	1	2	1
CAC	1	1	1	3	1	2	2
MCA	3	3	1	1	3	1	1
DE	2	2	2	2	2	2	3
QCV	2	2	2	2	1	3	3
	MDC	YAKU	MIC	CAC	MCA	DE	QCV

Muy alta 4
 alta 3
 media 2
 poca 1
 ninguno 0



Esta matriz de intención se aplicó para plasmar el nivel de estrechez que existe entre las relaciones entre los diferentes espacios, mientras más claro es el color, más cercana es la relación.

En este caso se ha encontrado que hay dos polos de relación muy estrecha; primero el del Museo de la Ciudad con Yaku Parque Museo del Agua, esto en gran parte se debe a que Yaku en sus inicios fue casi totalmente dependiente del MDC, además que al inicio de su funcionamiento, mucha gente del MDC fue trasladada a Yaku; y segundo, la relación existente entre Quito Cultura Viva y la Dirección Ejecutiva, esto también por el hecho de encontrarse en el mismo espacio físico y también por ser un espacio que nació como parte del equipo de

la Dirección Ejecutiva, aunque después debido a su gran crecimiento se convirtió en una Coordinación independiente.

Así mismo hay dos espacios que tienen un nivel de relación más fría con el resto, uno, el Centro de Arte Contemporáneo que en gran parte se debe a que su gente tiene comportamientos, gustos, formas de pensar incluso diferente al resto y, aunque profesionalmente comparten muchas cosas, esas mismas especificidades personales hacen que incluso su lógica de trabajo sea diferente, más abierta, más liberal, mucho más rápida que los otros museos, más descomplicada y menos afectiva.

El segundo caso es el Museo del Carmen Alto que aunque está compuesto por personal que fue trasladado de otros museos, se siente al momento aislado, sus colaboradores sienten que el resto no les ha brindado el apoyo necesario para poder crecer.

3.4.6. Análisis de los canales de comunicación

En el proceso de evaluación de la situación actual de FMC respecto a temas de comunicación interna, se ha tomado como referencias de estudio a los 6 canales de comunicación más importantes dentro de los espacios internos de la Fundación.

Se ha iniciado el análisis con la aplicación de diferencial semántico de uso de los canales en cada uno de los espacios FMC para después ir analizándolos con más detenimiento uno a uno.

Como parte de la observación, aparte de las etapas de observación generales, se construyó a partir de una muestra de colaboradores observados después de la emisión de un comunicado FMC en el que se invitaba a una inauguración, en cada museo, a través del comunicador se observó por lo menos a diez personas sobre como usaban los canales de comunicación, posteriormente y de manera muy informal se les preguntó cómo se enteraron de la invitación. Con estos datos se cotejaron los resultados obtenidos del diferencial semántico y se encontró que los canales de comunicación más efectivos son los directos, aquellos que se emiten desde las jefaturas y que a su vez están muy seguidos

por los mensajes informales que por lo general se frecuentan en conversaciones de pasillo o a las horas de almuerzo.

El siguiente canal con mejor nivel de efectividad son los correos electrónicos, muchos se enteran por este medio y otros confirman lo que se había comentado a través del correo. Es importante recalca que este espacio es el más utilizado para emitir iniciativas como los cumpleaños del mes, cartas Desde la Dirección, campañas de buenas prácticas ambientales y otras noticias de carácter institucional.

La intranet se ha convertido más en un medio de consulta para ciertos detalles y áreas que lo usan ocasionalmente, pero en la mayoría de los casos se encontró que los colaboradores no sabían que la intranet se va actualizando contantemente y otros debido al poco tiempo disponible o a cierto quemeimportismo ni siquiera la abren aún cuando esta se encuentra instalada como página de inicio en todos los navegadores FMC.

Respecto a las carteleras, a pesar de que cada espacio posee entre una y dos carteleras o muros informativos y que todos se encuentran llenas con información actualizada, son pocos los colaboradores que le han dado importancia. Muchos de estos espacios son visitados únicamente cuando se requiere mayor información sobre un evento especial o mientras se espera realizar alguna gestión en un espacio ajeno al propio.

El uso de comunicados impresos a nivel Fundación cada vez va menorando debido a dos motivos importantes, el primero dado a que FMC ha firmado un acta de compromiso de poner en ejercicio las buenas prácticas ambientales y se está acogiendo a ciertas normativas determinadas por la Secretaría de Ambiente para las empresas que dependen del Municipio, y la segunda porque gran parte del personal debido a la cantidad de tareas asignadas, hace caso omiso de estos comunicados y los deja a un lado confundiéndose muchas veces con otros papeles.

Intranet

En el cuadro inferior, se puede apreciar que este soporte tiene una frecuencia de actualización semanal y en ocasiones quincenal. Para su análisis se ha tomado de manera aleatoria varias noticias de diferentes temáticas a lo largo del año 2013 con el fin de indagar sobre los impactos que cada una ha tenido y la calificación que los lectores le han dado, encontrando en este proceso que el promedio de lectores (impactos) de las noticias es de 50 personas que equivalen al 23% de la población total interna de FMC.

Dentro de las temáticas que el soporte acoge se encuentran noticias de los museos, beneficios para el personal, temas de salud, notas de responsabilidad social, disposiciones y rendiciones de cuentas siendo las notas sobre los museos y las disposiciones las que más lectores poseen.

24. Resultados de análisis de impacto de intranet FMC

Canal	Frecuencia	Promedio impacto	%	Temáticas	Detalle	Fecha	Impactos	Calif
Intranet	Semanal - Quincenal	50.00	23	Museos	Cholango	14/05/2013	84	n/a
					Carnaval	02/02/2013	58	n/a
				Beneficios personal	Sobresueldos	07/08/2013	10	1
				Salud	Influenza	02/08/2013	23	n/a
					Medicina preventiva	09/07/2013	39	n/a
				Responsabilidad social	BPA	12/03/2013	32	n/a
				Noticias	Feridos 2013	14/05/2013	69	n/a
					Nuevos reglamentos	24/04/2013	86	n/a
				Rendición de Cuentas	Informe 2012	17/01/2013	49	n/a

Carteleras

Al analizar estos espacios es importante recalcar que las carteleras están ubicadas en lugares estratégicos de cada espacio y que en su mayoría tienen un porcentaje de uso del 73% siendo llenadas con temas de cumpleaños, invitaciones, afiches de exposiciones y novedades institucionales.

Durante la observación muy pocas personas se acercaron a estas áreas y fueron escasas aquellas que se detuvieron a leer algún comunicado.

25. Resultados de análisis de uso de carteleras en FMC

Canal	Espacio	Lugar	% de uso	Temáticas
Carteleras	MDC	Comunicación	75	Cumpleaños Invitaciones Afiches exposiciones Novedades
		Oficina Mediación	70	
	YAKU	Edificio principal	75	
		Oficina Mediación	70	
	MIC	Sala de Reuniones	50	
		Oficina Mediación	85	
	CAC	Comunicación	60	
		Oficina Mediación	65	
	MCA	Oficina	15	
	DE	Oficina Coordinación	75	
	Oficina Talento Humano	90		
QCV	Oficina	70		
	TOTAL		73	

Comunicados impresos

Durante este proceso de análisis de los comunicados impresos se analizó la frecuencia con que cada espacio emitía a sus compañeros alguno de estos comunicados, encontrando que el espacio que más papel emite es la Dirección Ejecutiva, mientras que el Museo de la Ciudad y el Museo Interactivo de Ciencia lo han hecho ocasionalmente y Yaku, Centro de Arte Contemporáneo y Quito Cultura Viva lo han hecho rara vez y de manera muy personalizada.

La mayoría de estos comunicados impresos tiene como temáticas principales los cumpleaños, invitaciones, *flyers* de exposiciones y novedades institucionales.

Algo importante que se debe recalcar es que la mayoría de estos soportes no están diseñados para formato cartelera, no se enfocan al público interno, poseen demasiado texto, no son muy creativos ni persuasivos, en su mayoría es el mismo material promocional que se emite para el público externo.

26. Resultados de análisis de material impreso FMC

Canal	Espacio	frecuencia de emisión	Temáticas	Observaciones
Comunicados impresos (afiches, invitaciones, flyers)	MDC	ocasionalmente	Cumpleaños, Invitaciones, flyers de exposiciones, Novedades	No están diseñados para cartelera No se enfocan al público interno Demasiado texto Requieren mayor creatividad Deberían ser más persuasivos
	YAKU	Rara vez		
	MIC	ocasionalmente		
	CAC	Rara vez		
	MCA	nunca		
	DE	mensualmente		
	QCV	Rara vez		

Correos electrónicos

Estos soportes son los más dinámicos y efectivos de los analizados, en este análisis se pudo encontrar que existe un promedio de impacto de 66 personas, es decir de un 31% de personal que lee los comunicados, este porcentaje varía entre tipos de noticias y se ve altamente influenciado por el tiempo de emisión, tal es el caso de los correos de buenas prácticas ambientales que a inicios del año 2013, cuando había un total de 186 personas en la Fundación iniciaron con una lectura de 76 usuarios pero al emitirse todos los días fueron cansando al personal y aunque en los últimos meses se han emitido dos veces por semana, su lectura ha llegado a quedar apenas en 45 personas.

Uno de los temas menos revisados son las noticias referentes a los museos y la promoción de sus actividades mientras que aquellas que tienen que ver con los museos y temáticas relacionadas con el sentido de pertenencia o reconocimiento tienen una buena acogida, tal es el caso de la noticia en la que se informaba que el MIC tuvo un reconocimiento internacional en el que se pudo encontrar una lectura de 94 personas, es decir el 44%.

Respecto a comunicados referentes a beneficios personales como visitas gratuitas, beneficios para el público interno indirecto, talleres de capacitación, han tenido poca acogida alcanzando un proporcional de 45 personas.

En cuanto a mensajes de celebraciones como día del padre, de la madre, de la mujer y sobre todo anuncios de los cumpleaños del mes ha tenido una acogida que fluctúa entre 70 y 161 personas y aunque son emisiones mensuales han alcanzado el nivel de lectura más alto con referencia a las otras temáticas, aproximándose al 47% de lecturabilidad del personal FMC.

En el caso de disposiciones expresas el nivel de revisión alrededor de 66 personas, dando mejor resultado los correos expresos a coordinadores y jefes para que posteriormente ellos repliquen a sus respectivos equipos.

27. Resultados de análisis de impacto de correos electrónicos FMC

Canal	Frecuencia	Promedio impacto	%	Temáticas	Detalle	Fecha	Impactos	Emisor	Observaciones
Correos electrónicos	ocasionalmente	55	26%	Noticias	Nuevas extensiones Yaku	08/08/2013	41	YAKU	
					Teléfonos Museo Carmen Alto	12/08/2013	80	FMC	
					Parqueadero cerrado el viernes 5 de julio	04/08/2013	27	MDC	
					El MIC ha sido premiado	27/06/2013	94	FMC	
					Felicitaciones al MIC	26/06/2013	55	FMC	
					Día del Niño en YAKU	29/05/2013	66	YAKU	
					Facebook Quito Cultura Viva	18/03/2013	23	QCV	
					Correos Museo Carmen Alto	02/04/2013	66	FMC	
					Pronunciamiento oficial sobre Amaru Cholango	06/02/2013	11	FMC	Situación de Crisis
					Deducción de gastos personales	16/01/2013	87	FMC	
	rara vez	64	30%	Disposiciones	Informativo feriado Semana Santa	22/03/2013	66	FMC	
					Recuperación de días de Carnaval	13/02/2013	61	FMC	
	casi diario	66	31%	Tips BPA	Buenas Prácticas Ambientales	03/04/2013	68	FMC	
					Desenchúfate del uso inadecuado de la energía eléctrica	28/04/2013	64	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	28/03/2013	86	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	25/03/2013	69	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	21/03/2013	67	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	20/03/2013	71	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	19/03/2013	74	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	18/03/2013	70	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	15/03/2013	83	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	27/02/2013	48	FMC	
					Buenas Prácticas Ambientales	26/02/2013	49	FMC	
Buenas Prácticas Ambientales	22/02/2013	52	FMC						
Buenas Prácticas Ambientales	21/02/2013	52	FMC						
Buenas Prácticas Ambientales	19/02/2013	45	FMC						
Buenas Prácticas Ambientales	15/02/2013	53	FMC						
Buenas Prácticas Ambientales	14/02/2013	52	FMC						
Buenas Prácticas Ambientales	31/01/2013	68	FMC						

				Buenas Prácticas Ambientales	29/01/2013	68	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	28/01/2013	62	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	24/01/2013	62	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	22/01/2013	73	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	21/01/2013	58	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	18/01/2013	75	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	17/01/2013	70	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	16/01/2013	71	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	15/01/2013	74	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	14/01/2013	75	FMC	
				Buenas Prácticas Ambientales	11/01/2013	76	FMC	
ocasionalmente	75.5	35%	Comunicados	Desde la dirección julio	01/07/2013	66	FMC	
				Ponte la camiseta de la Fundación	11/04/2013	85	FMC	
ocasionalmente	58.25	27%	Beneficios personal	¡Que no se queden con las ganas de ir a tu trabajo!	26/06/2013	79	FMC	
				2 x 1 para los guaguas	28/08/2013	79	MIC	
				Visita gratuita Da Vinci para personal FMC	15/03/2013	44	FMC	
				Invitación Taller de capacitación	05/03/2013	31	FMC	
mensualmente	101.6	47%	Cumpleaños	Cumpleaños agosto	05/08/2013	99	FMC	
				Cumpleaños julio	02/08/2013	97	FMC	
				Cumpleaños junio	05/08/2013	161	FMC	
				Cumpleaños febrero	01/02/2013	78	FMC	
				Cumpleaños enero	03/01/2013	73	FMC	
frecuentemente	61	29%	Museos	Invitación especial al personal de FMC	29/07/2013	92	FMC	
				Invitación nuevas instalaciones MDC	25/07/2013	67	FMC	
				Quito Lee: Campaña de donación de libros	22/07/2013	66	QCV	
				Invitación Exposición "Teoría para actuar antes de tiempo", de Pablo Cardoso	19/06/2013	38	FMC	
				Día Internacional de los Museos	20/05/2013	58	FMC	
				Invitación Inauguración Nuevos Espacios en Yaku Parque	16/04/2013	81	FMC	
				El Día Internacional del Teatro se festeja en La Roldós	27/03/2013	69	FMC	
				Invitación. "Función del arte, función del artista" Para un nuevo estatuto del arte	21/03/2013	33	CAC	
				Invitación a participar en minga de la pícara Juana	15/03/2013	45	FMC	

				Visita gratuita Da Vinci para personal FMC	11/03/2013	50	FMC	
				Invitación para participar en actividades por el Día Mundial del Agua	08/03/2013	55	FMC	
				Invitación Inauguración Da Vinci, el inventor	20/02/2013	39	FMC	
				Invitación medios Inauguración exposición Da Vinci, el inventor	20/02/2013	103	FMC	
				FMC vive el carnaval en el Bulevar Naciones Unidas	06/02/2013	62	FMC	
	ocasionalmente	68	32%	Novedades	Feliz día a todos los padres FMC	14/06/2013	79	FMC
					Feliz Día Mujer	08/03/2013	64	FMC
					Feliz día del Amor y la Amistad	14/02/2013	60	FMC
	TOTAL	66	31%					

En este cuadro es posible confirmar los resultados ya obtenidos en las encuestas, uno de los canales de comunicación más usados en la Fundación definitivamente es el correo electrónico, este ha sido uno de los más efectivos al momento de emitir un comunicado de carácter interno, y aunque hay otros que los superan ampliamente en porcentaje, es importante recalcar que este es uno de los más altos en los de tipo impersonal.

3.4.7. Diferencial semántico

Como parte del análisis de los canales de comunicación, se efectuó una serie de preguntas a 115 colaboradores relacionadas con la frecuencia de uso de los diferentes soportes comunicacionales con los que dispone FMC.

Estas preguntas se implementaron como un complemento a la información obtenida tanto en las encuestas como en la observación, de esta manera fue posible cotejar los resultados obtenidos en las tres herramientas y confirmarlos o profundizar en el caso de que hubiese sido necesario.

Debido a la ejecución de varias investigaciones previas, se buscó que esta etapa sea ágil, concreta y rápida, de tal forma que las preguntas efectuadas sean respondidas en menos de 3 minutos, se las pueda realizar a través de la red y sobre todo se pueda conocer con seis sencillas preguntas si los soportes comunicacionales implementados por la Fundación están siendo utilizados o no.

Para esta herramienta se tomó como eje una escala de 1 a 7 siendo 1 el nivel más bajo y 7 el más alto, en el que los 115 colaboradores encuestados debían identificar su nivel de uso de los diferentes soportes comunicacionales de FMC.

28. Formato de encuesta aplicado para diferencial semántico

Museo / Espacio:.....							
Encierre en un círculo el número que corresponda a la frecuencia con la que usted utiliza las siguientes herramientas de comunicación FMC. Tome en cuenta que 1 corresponde a poco uso y 7 a uso frecuente de la herramienta.							
	Poco uso			Uso frecuente			
Intranet	1	2	3	4	5	6	7
Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7
Cartelera	1	2	3	4	5	6	7
Comunicados impresos	1	2	3	4	5	6	7
Comunicados verbales formales	1	2	3	4	5	6	7
Comunicados verbales informales	1	2	3	4	5	6	7

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los resultados obtenidos por cada uno de los espacios de la Fundación.

29. Resultados obtenidos en diferencial semántico

Canal	Espacio	Medición							Promedio	% uso
		1	2	3	4	5	6	7		
Intranet	MDC								2.86	41
	YAKU									
	MIC									
	CAC									
	MCA									
	DE									
Correo electrónico	MDC								4.86	69
	YAKU									
	MIC									
	CAC									
	MCA									
	DE									
Cartelera	MDC								2.00	29
	YAKU									
	MIC									
	CAC									
	MCA									
	DE									
Comunicados impresos	MDC								1.71	24
	YAKU									
	MIC									
	CAC									
	MCA									
	DE									
Comunicados verbales formales	MDC								5.43	78
	YAKU									
	MIC									
	CAC									
	MCA									
	DE									
Comunicados verbales informales	MDC								5.29	76
	YAKU									
	MIC									
	CAC									
	MCA									
	DE									

Posterior a su ejecución se pudo establecer una relación entre los resultados obtenidos en el diferencial semántico, la observación y la última pregunta de la encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional, encontrando un alto grado de relación entre ellos al identificar la coincidencia en que las calificaciones más altas se lleva la comunicación directa y luego el correo electrónico.

Con estos resultados también fue posible identificar que el área que mayor frecuencia de uso le da a los soportes de comunicación FMC es la Dirección Ejecutiva, mientras que la que menor uso les ha dado, tanto por su forma de gestión como por el tiempo en que el área se encuentra vigente es el programa Quito Cultura Viva.

En este análisis también es importante remarcar la preponderancia de la comunicación cara a cara a pesar de las distancias físicas entre los diferentes museos, además de la manera en que está creciendo el uso de los soportes digitales, siendo el correo electrónico uno de los más usados, también la intranet, que aunque aún le queda un largo trecho por posicionarse, ha logrado una buena calificación de uso en tan solo un año de encontrarse en funcionamiento.

La investigación realizada ha dado paso a que el investigador tenga un amplio conocimiento de la realidad institucional y esté en la condición de otorgar resultados sobre el estudio realizado, dar un diagnóstico sobre la situación en la que se ha encontrado a la entidad y emitir criterios respecto a lo que se podría hacer para mejorar la comunicación interna o solucionar los inconvenientes encontrados.

4. Resultados de la auditoria de comunicación interna FMC

4.1. Resultados de imagen, clima y cultura interna

En función del análisis realizado, es posible decir que se ha encontrado un modelo de gestión de tendencia vertical a nivel general, con varios esfuerzos hacia una horizontalidad pero aún con fuertes rasgos verticales.

Se pueden ver situaciones totalmente diferentes entre cada uno de los espacio, con ambientes, formas de actuar y de pensar propias de ellos que aunque en ciertos temas han logrado una congruencia institucional, en otros sobre todo de tema interno aún se manejan como entes independientes.

La Dirección Ejecutiva es percibida como un ente de gestión que brinda soporte a todos los espacios de la Fundación, pero que aún no ha logrado establecerse como el pilar de gestión y planificación institucional de donde se extienden los brazos que sostienen a los museos.

En su mayoría los colaboradores piensan que ponen en práctica a diario todos los valores institucionales pero en el trabajo cotidiano y en unos casos más que en otros es fácil ver que no sucede de esa manera.

El ambiente de trabajo es agradable, las personas se encuentran a gusto en el pero respecto a la cultura hay varios factores que dejan ver comportamientos diversos.

En su mayoría los colaboradores de la Fundación están conscientes del prestigio que la institución posee a nivel distrital y nacional, saben también que su cargo lleva consigo un valor agregado en el ámbito cultural, el personal está orgulloso de su institución y está consciente del compromiso social que implica su labor.

El sentido de pertenencia respecto a la Fundación no es muy fuerte aunque en los últimos años ha mejorado, lo que no sucede con sus espacios en los que en la mayoría de los casos si se ha generado un alto sentido de pertenencia. Este fenómeno por varias ocasiones ha dado lugar a una competencia entre espacios más que a una coordinación de apoyo mutuo, pocos espacios hasta el momento han logrado generar una cohesión de trabajo conjunto.

Hay ciertas áreas que consideran mantienen una buena relación con el resto de espacios, mientras que la investigación en sí arroja resultados diferentes, incluso se puede ver que tienen un alto grado de incidencia en la rotación de personal.

Esta fuerte rotación de personal ha dado lugar a que la Fundación no haya podido consolidar equipos de trabajo y a que la gestión del conocimiento se estanque en la fase de continuidad de proyectos, en la transmisión de los mismos y en la consolidación de este como un valor intangible en un sector cultural.

Este mismo hecho ha reducido sustancialmente el nivel de conocimiento de la filosofía y normativas institucionales, así como los ámbitos de acción, lo que ha suscitado conflictos el momento de la aplicación de los procesos de gestión.

La percepción de las diferentes líneas de gestión no es la misma en todos los casos, las mayores diferencias se encuentran en la identificación de conflictos y en lo referente a beneficios.

La gente se encuentra motivada y con gran predisposición a la participación, pero el poco tiempo que la mayoría tiene en la Fundación, la escasa relación que han podido establecer con sus jefes y compañeros y la fuerte carga de trabajo hace que las asignaciones de tareas no estén bien estructuradas, comprendidas y ejecutadas, así mismo son uno de los factores preponderantes en la pronta generación de conflictos y deserción del personal.

Los colaboradores están conscientes del valor de trabajar en FMC y saben de la estabilidad laboral que pueden obtener en ese espacio y las buenas relaciones existentes entre compañeros, pero al mismo tiempo están conscientes de que los sueldos no compensan la intensa carga laboral, no hay una gran cantidad de capacitaciones, en varias ocasiones debido a la priorización del trabajo requerido y a la multitud de ocupaciones se deja por entendido el reconocimiento al trabajo.

La institución se esfuerza por mantener el prestigio en el ámbito cultural, por cumplir y quedar bien con los requerimientos de la Municipalidad, pero ha dejado a un lado temas fundamentales referentes al ser humano. Al momento la Fundación no ha podido establecer un equilibrio 50 – 50 en su equipo de trabajo, donde se considere el cumplimiento efectivo de las labores asignadas pero al mismo tiempo se entienda el beneficio de tener colaboradores exitosos personalmente.

La Dirección Ejecutiva está haciendo grandes esfuerzos por llevar al tope el nombre de la institución, de la gestión cultural y de la Alcaldía, pero sin darse cuenta, al mismo tiempo está agotando a su gente, dejando que las grandes presiones los desgaste al punto de abandonar sus motivaciones, se ha preocupado por el cumplimiento de lo asignado aún disponiendo dobles funciones para ciertos colaboradores, pero no dispone de tiempo para trabajar con ellos, para ir más allá de lo laboral, para generar ese lazo que logra que la gente retome su motivación.

La relación entre compañeros se ha fortalecido de tal manera que en varios casos esta traspasa el ámbito laboral, hay muchos lazos de amistad muy fuertes y claro está con estos lazos vienen también los conflictos

interpersonales que al momento en algunos casos puntuales han llegado a convertirse en obstáculos de la gestión FMC, incluso algunas personas han llegado a percibir algunas situaciones como preferencias.

4.2. Resultados de comunicación interna

Respecto a la comunicación interna hay varios espacios que han logrado entender que la comunicación interna es un proceso conjunto que depende de todos los colaboradores de la institución, pero también hay ciertos grupos que aún no ha podido visualizar la dimensión e importancia de ella y aún siguen creyendo que esta labor es responsabilidad absoluta del área de talento humano, incluso ciertas personas que aunque no lo comentan abiertamente, con sus acciones reflejan que los temas monetarios son la prioridad – el factor humano no tiene importancia –, estos factores también han influenciado en la preponderancia de rumores y comentarios de pasillo, la comunicación llega tarde y en ocasiones distorsionada.

A nivel Fundación es fuerte el deseo de que la comunicación interna tenga mayor visibilidad pero al mismo tiempo no han aprovechado los medios existentes, la mayoría se ha acostumbrado a la comodidad de recibir la información desde sus jefes inmediatos y a no responsabilizarse en el caso de que no la reciba, cuando esta se encuentra en varios soportes que podrían ser consultados.

Incluso el correo electrónico debido a la cantidad de trabajo ha empezado a quedar desplazados a segundo plano los correos que se relacionan con temas internos.

Al momento la comunicación interna se encuentra en su mayoría en un estado de valoración medio pero con una fuerte demanda que requiere una adecuación en función de los requerimientos del personal, su forma de actuar y sus sugerencias.

Los canales de comunicación actuales no son muy participativos ni se han construido en base a los aportes de quienes conforman la Fundación, haciendo

que la información en ellos vertida se constituya en una emisión de un área en especial, más no en un trabajo conjunto.

Al momento la labor principal del área de comunicación ha quedado en generar un impacto en medios a gran escala y atraer la mayor cantidad de públicos a las actividades preparadas por FMC, mientras que las labores de comunicación interna se ejecutan cada vez que queda tiempo.

La estructura organizacional de la Fundación y de cada espacio ha quedado corta para la gran demanda de tareas que el puesto requiere.

A continuación se pone a consideración una gráfica que resume de manera general la situación actual del estudio tanto en clima y cultura como en comunicación organizacional, mismo que ha sido trabajado tomando como base el cuadro de características de un sistema de comunicación en la organización de Carlos Fernández Collado (1991, p.186) en su libro La comunicación en las organizaciones, al que se le han realizado ciertas variaciones para adaptarlo a este estudio.

30. Gráfica resumen de situación actual en clima, cultura y comunicación FMC

Fundación Museos de la Ciudad	Aspectos estructurales	Personalidad propia	Gente en su gran mayoría profesionales , personas muy activas, comunicativas y con altos indices de presión.
		Personalidad institucional	Entidad con gran reconocimiento ciudadano, fuerte carga de funciones, poco tiempo para proyectos de comunicación interna.
		Relaciones	Buena relación entre equipos de un mismo espacio, relación un tanto distante con resto de espacios, ciertos conflictos con la Dirección Ejecutiva. Fuerte presencia de rumores.
	Aspectos funcionales	Percepción general	El personal considera fundamental las relaciones interpersonales pero le resta importancia a ciertas gestiones de comunicación interna.
		Labor del área	Debido a la fuerte carga laboral, la gestión de comunicación interna ha quedado limitada a pequeños esfuerzos que han empezado a mejorar la comunicación interna.
		Canales	Hay una serie de canales de comunicación con información actualizada, los más efectivos son los directos, los menos efectivos los web.
Necesidades comunicacionales	El personal requiere entender con claridad los temas institucionales, sentirse parte de temas relevantes, canales de comunicación ágiles , que requieran poco tiempo, además soportes que generen crecimiento personal y profesional.		

4.3. Diagnóstico

La Fundación Museos de la Ciudad en su afán de sostener el puesto que han ganado, se ha convertido en una máquina de actividades culturales ejecutadas tanto a largo como a corto plazo y en muchos de los casos como emergencias de presencia institucional.

Esta gestión acelerada junto con la poca importancia que se le ha dado al factor humano ha dado lugar a una serie de inconvenientes de todo tipo, entre ellos varios que recaen en los terrenos de la comunicación, clima y cultura organizacional. Problemas que si no son resueltos de inmediato, a futuro van a terminar por alcanzar a los públicos externos y colapsar a la institución.

Es importante tomar medidas en varios temas institucionales, pero en el de comunicación interna que es el que compete a esta investigación, es fundamental darle un giro total, reestructurando y mejorando de inmediato su organigrama estructural y funcional, así como los procesos que en el área se

proponen y que deberían partir de una planificación anual y de estrategias de comunicación armadas no de manera emergente sino organizada, participativa e inclusiva.

Se debe rever el funcionamiento de los diferentes canales de comunicación interna y asignarle el tiempo necesario a esta gestión para que tenga los resultados deseados, es importante también dar a conocer el trabajo realizado y hacer que la gente se vuelva partícipe de esta gestión, implementando un sistema de *feedback* continuo que le permita al área conocer las quejas, sugerencias y apreciaciones de los públicos internos.

Finalmente es fundamental trabajar de manera muy especial en la disminución de comentarios de pasillo, se debe fortalecer los canales formales y las consultas a los medios adecuados, así como garantizar que la información llegará en el momento oportuno y a las personas indicadas.

4.4. Recomendaciones

Posterior a la realización de la auditoría se recomienda:

- Iniciar el proceso de transformación con la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna FMC 2014 que esté alineado al concepto o eje rector institucional y que al mismo tiempo abarque las necesidades de todos sus públicos objetivos. Cabe recalcar que este plan no solucionará todas las necesidades de comunicación interna encontradas en la auditoría, ya que esto requiere un proceso a largo plazo, pero si será el puntal inicial para el cambio y la primera acción a corto plazo.
- La reestructuración del área conforme a los requerimientos y necesidades actuales de la Fundación.
- La elaboración de políticas de comunicación claras que determinen el rumbo comunicacional de FMC.
- Desarrollar una propuesta de comunicación a largo plazo que parta de una filosofía institucional bien marcada y de los resultados de esta auditoría.

- Realizar encuentros entre el equipo de comunicación para elaborar planes estratégicos de comunicación por espacios que tomen como eje el plan estratégico de comunicación interna FMC 2014 pero que a su vez se direccionen hacia las realidades de cada uno de sus equipos.
- Establecer reuniones de avances que le permitan al equipo de comunicación apoyarse y retroalimentar a la jefatura con el fin de dar soluciones mejor argumentadas y más oportunas.

Con esta abstracción de resultados obtenidos y definiciones claras de lo que se debe trabajar en el ámbito comunicacional interno, es viable continuar con el siguiente paso, la elaboración de la Propuesta del plan estratégico de comunicación interna, misma que debe estar elaborada en función de las puntuaciones antes mencionadas y con el fin de las pautas de acción para mejorar la comunicación interna de la Fundación Museos de la Ciudad.

5. Propuesta de Plan estratégico de comunicación interna para FMC

Antes de definir los proceso a seguir es importante tener claro lo que comprende un plan de comunicación, y para ello se ha tomado como referencia la conceptualización de Muriel (1980, p. 157) quien de modo general comenta

“implica partir de una serie de datos sobre una situación para poder racionalizar alternativas de acción que lleven a lograr un propósito”, posteriormente lo centra en la comunicación como “un proceso de racionalización que permita sistematizar, dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas”

Dentro de cualquier proceso comunicacional, seguramente el más importante es el de planificación, pero es necesario que este se lo desarrolle de manera que esté alineado a los objetivos institucionales, cumpla con las expectativas institucionales, iniciando con un enfoque claramente establecido hasta la entrega de información de tal manera que se pueda captar con eficiencia y eficacia al público objetivo.

De esta manera, el proceso de construcción del plan estratégico de comunicación se ejecuta identificando públicos, definiendo objetivos, eligiendo emisores, instrumentos, soportes, y finalmente elaborando un presupuesto y un calendario de ejecución.

Esta planificación, en el caso de la comunicación interna debe estar íntimamente ligada con el clima y la cultura corporativa, esto porque si son manejadas en su conjunto y bajo un mismo objetivo, la entidad logrará fortalecer y mejorar no solo temas de gestión sino también de fidelización, de generación de sentido de pertenencia, hechos que definitivamente generarán impacto en la expansión hacia la comunicación externa.

El plan estratégico es un soporte organizacional que permite integrar la visión institucional con las acciones previstas para una temporada determinada, permite ordenar objetivos y determinar tiempos para la ejecución de acciones que contribuyan al cumplimiento de estos objetivos propuestos en el tiempo establecido.

Pero este plan requiere de una investigación previa, la que permitirá tener claro aquellos aspectos que han funcionado correctamente en su entorno de colocación y también los que no, o los que requieren modificación.

Así, a todo plan le debe anteceder un diagnóstico de la situación actual para definir el punto de partida para la nueva temporada y proponer los aportes necesarios, diseñar los objetivos comunicacionales y precisar estrategias.

Dentro ya del plan es importante también plantearse acciones a corto, mediano y largo plazo, con sus respectivos indicadores y sistemas de evaluación, solo con este proceso completo podremos brindar los insumos para el próximo diagnóstico.

Dentro del proceso de elaboración de un plan de comunicación, es fundamental tomar en cuenta una amalgama de factores que incidirán en la efectividad de la puesta en práctica de este plan, como lo marca Bartoli A. (1992, p. 27) cuando comenta que “se trata de estructurar la gestión, etapas, calendario, sabiendo “quien hace que” según que modalidad de acción” y en

páginas posteriores afirma que la reorganización del plan de comunicación no puede ser pensado si no se considera tanto los problemas formales como los informales y que la totalidad de este proceso recaen en una secuencialidad de componentes como metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas que se estructuran conforme al criterio del experto en comunicación.

5.1. Responsable

Área de comunicación Fundación Museos de la Ciudad

5.2. Introducción

La elaboración de este plan estratégico parte de la necesidad de fortalecer la comunicación interna de la Fundación Museos de la Ciudad bajo la premisa: “La mejor forma de sostener una imagen institucional sólida es a través de un público interno satisfecho”.

La propuesta se plantea bajo el eje rector institucional, principalmente enfocado en el cumplimiento de la visión y en reflejar en todo aspecto la misión; además de tomar como eje de acción los objetivos de comunicación institucional planteados para el 2014.

Para que este plan estratégico de comunicación interna funcione, deberá estar alineado con el plan estratégico de comunicación global de la Fundación y así mismo deberá ser coordinado por el DIRCOM de la institución, con ello se logrará generar coherencia y mayor fluidez al momento de su implementación.

Cabe recalcar una vez más que una estrategia de comunicación como esta no puede generarse a corto plazo, debido a la visión holística, largo placista e integradora del DIRCOM, requiere de un largo tiempo de acciones que lleven al cumplimiento de objetivos globales, pero debido a los objetivos planteados en este proyecto, se ha propuesto una serie de acciones visibilizadas en el Plan de comunicación interna 2014, que se llevarán a cabo a lo largo del primer año (2014).

5.3. Objetivos del área de Comunicación

5.3.1. Objetivo general de comunicación institucional

Establecer un sistema de comunicación en red propuesto en función a las políticas establecidas para el área, priorizando las necesidades particulares de cada espacio y al ser humano como principal referente de acción tanto a nivel interno como externo.

5.3.2. Objetivos específicos de comunicación institucional

1. Promover el fortalecimiento de la filosofía corporativa en todos los ámbitos de acción FMC.
2. Integrar y transversalizar la comunicación en las esferas institucional, organizacional y mercadológica dándole especial cuidado a la gestión de los activos intangibles.
3. Brindar soporte en la consolidación de la imagen y reputación institucional tanto en la esfera pública como privada.

5.4. Objetivos del plan de comunicación interna

5.4.1. Objetivo general del plan de comunicación interna

Fortalecer la comunicación interna de la Fundación Museos de la Ciudad mediante estrategias que alineadas con el objetivo institucional, conduzcan al crecimiento tanto de la institución como de la gente que lo conforma.

5.4.2. Objetivos específicos del plan de comunicación interna

1. Promover el conocimiento, la interiorización y correcta aplicación de la filosofía institucional mediante estrategias de trabajo conjunto que vinculen y robustezcan la cultura corporativa y los valores corporativos.
2. Diseñar proyectos de identificación, fidelización y colaboración que fomenten el sentido de pertenencia a la Fundación y que les permitan a los colaboradores verse no como espacios individuales sino como un todo que se soporta y apoya entre sí.

3. Proponer alternativas que impulsen el crecimiento personal y profesional de los colaboradores FMC y que prioricen la valorización de los activos intangibles.

5.5. Formulación del plan

A continuación se detallan las actividades propuestas para el proceso de comunicación interna FMC 2014, mismas que fueron planteadas en función a los resultados obtenidos de la auditoría de comunicación interna.

En la formulación de este plan se han tomado como base de trabajo cuatro ejes fundamentales:

- Filosofía institucional
- Sentido de pertenencia
- Crecimiento personal
- Crecimiento profesional

Este plan no posee el detalle de costos específicos en su presupuesto debido a que aún no ha sido asignado un monto para el 2014, pero si se ha incluido un porcentaje referencial del mismo para tener una idea de asignación del mismo. Finalmente, es importante cerrar este estudio con una puntualización de aquellas conclusiones a las que se ha llegado en torno a todo el trabajo realizado.

6. Conclusiones y recomendaciones

- Ningún plan de comunicación interna pueden ejecutarse con efectividad si previo a su desarrollo no se estudia primero el contexto bajo el cual este va a funcionar, el público a quien se van a destinar las acciones, los canales que se van a utilizar, la forma en que se va a concatenar con el objetivo institucional y sobre todo la estrategia bajo la cual se va a llevar a cabo este proceso.
- Toda acción de comunicación interna influye de manera directa en los comportamientos de la gente no solo a nivel interno sino también a nivel externo, por ello es fundamental en la forma en cómo una institución es vista por el público externo.
- Ningún proceso de auditoría interna se puede basar en supuestos, es imprescindible plantear una metodología de investigación que logre recabar a profundidad los datos necesarios para emitir un criterio lógico del caso.
- No hay canales de comunicación buenos o malos, su efectividad depende de que se ejecuten bajo una lógica de comunicación interna fundamentada y concatenada, esto solo se logra mediante estrategias de comunicación planteadas en base a estudios claros y profundos.
- Existen tres factores fundamentales que toda auditoría de comunicación interna debería responder: Entender claramente a la institución y definir su situación actual; conocer a los públicos internos, sus comportamientos y sus formas de interactuar; conocer las formas de comunicación existentes, sus canales, sus resultados; solo con estos tres puntos claramente establecidos se podrá emitir un criterio respecto a la comunicación interna de la institución a la que se investiga.
- Es recomendable que todo proceso de investigación de comunicación interna lleve consigo tanto un análisis grupal como un comparativo entre las características de los diferentes públicos internos que forman parte de una institución de tal manera que se pueda establecer similitudes y

diferencias para consolidar acciones que beneficien a la globalidad de los públicos.

Referencias

- Alcorta, F. y Martinian, M. (2004). *La comunicación institucional. Una herramienta estratégica*. Paraguay, Asunción: Centro de Comunicaciones (CECOM).
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. España: Instituto de investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Álvarez-Nobell, A., Lesta, L. (junio, 2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Palabra Clave, vol. 14, núm. 1, pp. 11-30. Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia
- Arizcuren, A. et al (s.f.) *COMIN. Comunicación interna. Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: Caja Madrid.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.
- Benlloch M. (2012) Documento inédito entregado para el módulo de comunicación financiera, Master Dircom Udla.
- Bonilla, C. (s.f.) La comunicación. Función básica de las relaciones públicas.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Andros Impresores
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Costa J. (1993) *Identidad Corporativa*. España: Trillas.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La cruzía.
- De Bolman (1995). *Organización y liderazgo: el arte de la decisión*. USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana

- Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Fernández Beltrán, F. (2007) Tesis Doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna, Análisis de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las Universidades de la Comunidad de Valencia*. Recuperado el 3 de enero de 2013 de <http://www.tdx.cat/handle/10803/10464;jsessionid=1091DA465ADA977CC2394387C66B5F3C.tdx2>
- Fernández Camacho, C. (s.f.).*Potenciar los activos intangibles en el capital humano, innovando el plan estratégico de comunicación interna*.
- Fernández Collado, C. (1991).*La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, J. (1992).*La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.
- Fundación Museos de la Ciudad. (2006). Estatuto Institucional
- Hernández A. (2012) Documento inédito entregado para el módulo de Management y habilidades directivas, Master Dircom Udla.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (1997).*Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Interbrand (2011).*Marca interna y marca externa como catalizador del cambio*. Conclusiones del estudio Q4 2011
- Marc, E.,Picard, D. (1992).*La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Justicia A. (1996) Comunicación interna y competitividad. Telos.
- López Lita, R. (2000). Comunicación: La clave del bienestar social. Madrid: El Drac

- López Lita, R. (2011). Documento maestro Material maestría DIRCOM online. España.
- Lozada C. (2012) Documento inédito entregado para el módulo de Comunicación interna, Máster Dircom Udla.
- Marc, E., Picard, D. (1992). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Morales O. (2012) Documento inédito entregado para el módulo de Plan de comunicación, Máster Dircom Udla.
- Muriel, M. Luisa y Rota G. (1980). Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- OrdeixRigo, E., Navío Gómez, A. (2007). La vertiente actitudinal de la gestión de las relaciones internas: El desarrollo de las competencias profesionales como base para la cohesión de la cultura organizativa. *Sphera Pública*, núm. 7, 2007, pp. 155-173 Universidad Católica San Antonio de Murcia. Murcia, España
- Pizzolante I. (s.f.). *Ética, Gobierno Corporativo y Compromiso Social*
- Ramírez, González A. (s.f.) *Metodología de la investigación científica*. Recuperado el 3 de enero de 2013 de <http://javeriana.edu.co/fear/ecologia/documents/ALBERTORAMIREZMETODOLOGIADELA INVESTIGACIONCIEN TIFICA.pdf>
- Rebeil Corella, M. A. (2006). *La comunicación en las organizaciones privadas y públicas*. Año 3 No. 4, Organicom.
- Ritter M. *El valor del capital reputacional* (sin fecha) (no publicado aún)
- Sánchez Herrera, J., Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Villafañe, J. (1993), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones pirámide.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones pirámide.

Villafañe, J. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Informe anual.

Anexos

ANEXO 1.- Autorización FMC para ejecución del proyecto de titulación



Quito D.M., 10 de septiembre de 2012

Sra. Ana Rodríguez
DIRECTORA EJECUTIVA
FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD

Estimada Sra. Directora

Yo, Mariana Soraya Lozada Mondragón, con C.I. 1714362066, estudiante del Master Dircom de la Universidad de las Américas (UDLA); consciente de la importancia de la gestión cultural de nuestra ciudad en el progreso de todos quienes formamos parte no solo del Distrito Metropolitano de Quito sino también de la República del Ecuador, solicito a usted me autorice hacer uso de los datos institucionales de la Fundación Museos de la Ciudad con el fin de realizar mi Tesis final de Grado.

Por medio de la presente pido su autorización, y el respaldo de su asesor jurídico y aseguro que los datos tomados de su institución tendrán uso exclusivo en el desarrollo de la Tesis y por ningún motivo serán usados de manera que perjudique a la institución proveedora de información.

Aclaro también que al haberme titulado, el producto final podrá ser usado en beneficio de la Fundación, al haber sido sus datos el eje de trabajo del mismo.

Por la autorización a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Saludos cordiales,



Mariana Lozada
JEFE DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN
FUNDACIÓN MUSEOS DE LA CIUDAD

*Autorizado
 RC NVR
 Consultar con CDF
 y de boletas que
 dato a formación
 puede ser utilizada
 cc: Anita Segraño*

ANEXO 2 - Resultados encuesta personal FMC (2013) por espacios

Museo de la Ciudad

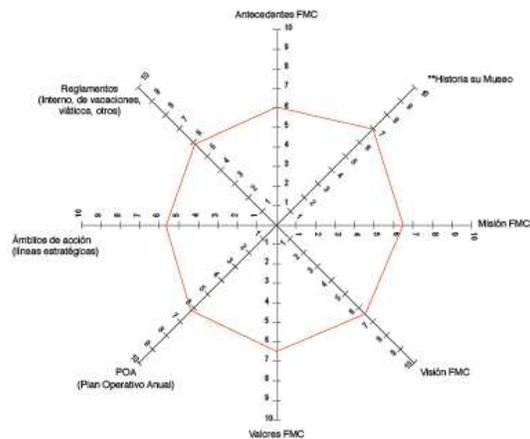
Fundación Museos de la Ciudad
Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

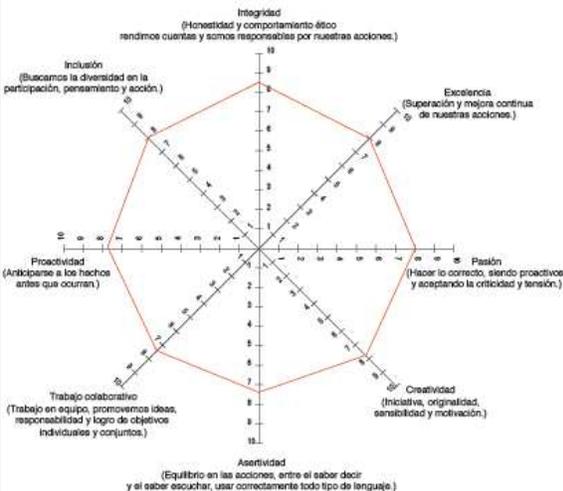
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediador, Mediator 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Cortador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

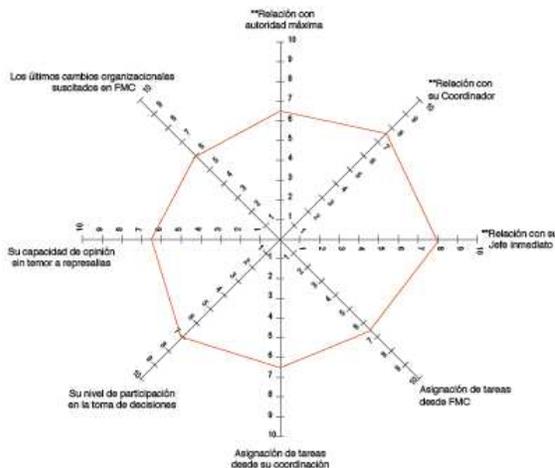


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responda

2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

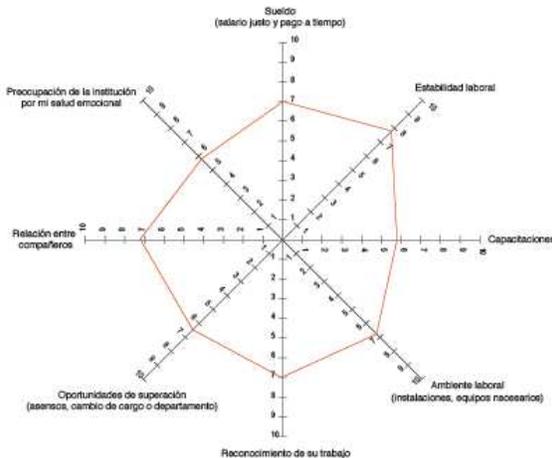


3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.

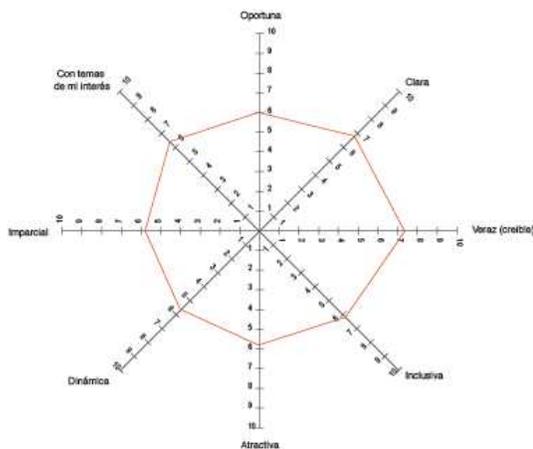


** En el caso de existir un cambio reciente de cualquiera de estas personas, se debe evaluar al inmediato anterior

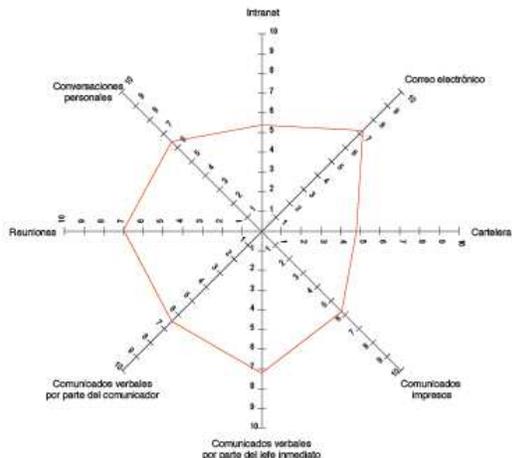
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Yaku Parque Museo del Agua

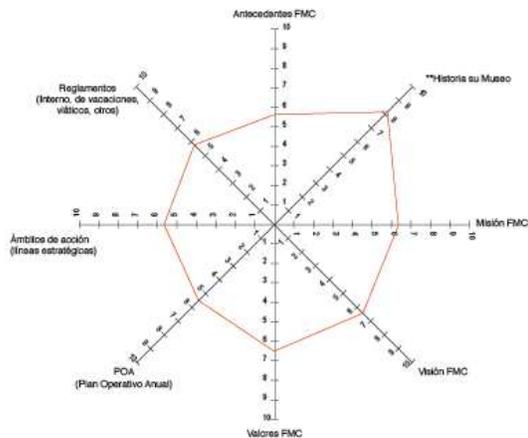
Fundación Museos de la Ciudad Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

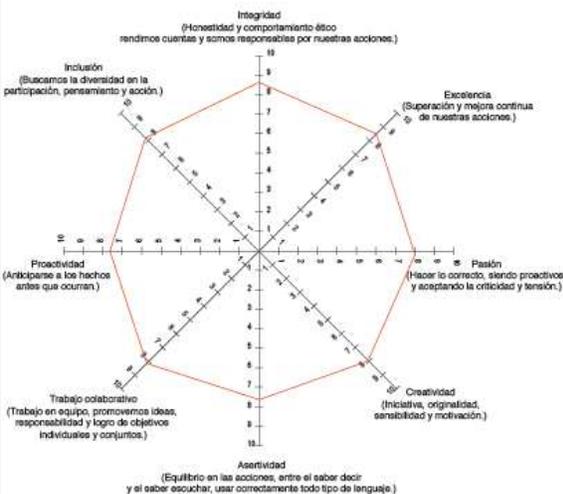
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Mediator 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

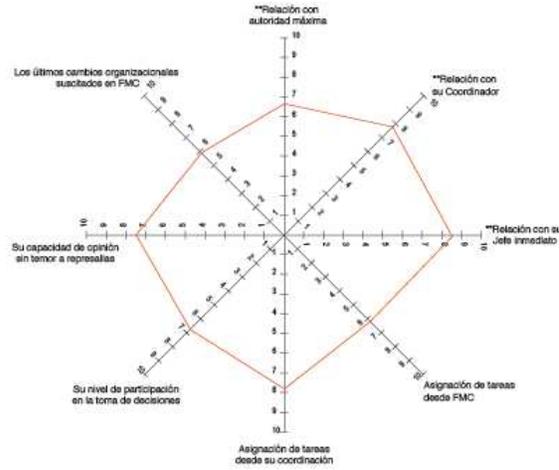


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responde

2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
 Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

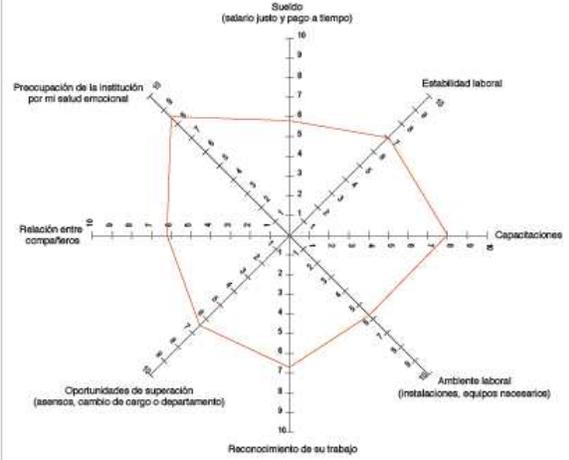


3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.

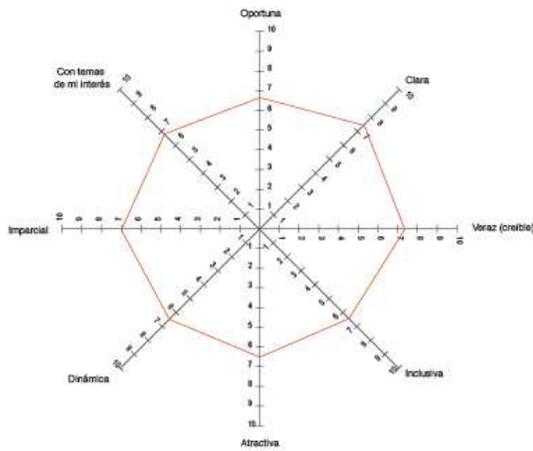


** En el caso de existir un cambio reciente de cualquiera de estas personas, se debe evaluar al inmediato anterior

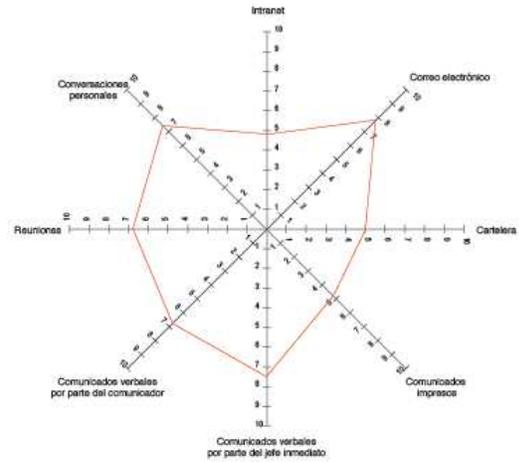
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Museo Interactivo de Ciencia

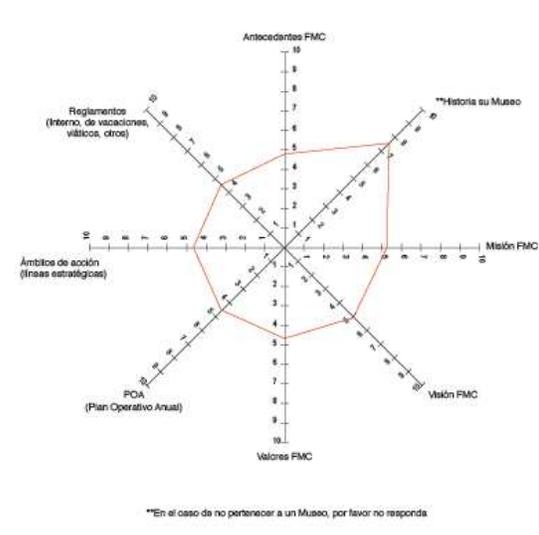
Fundación Museos de la Ciudad
Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

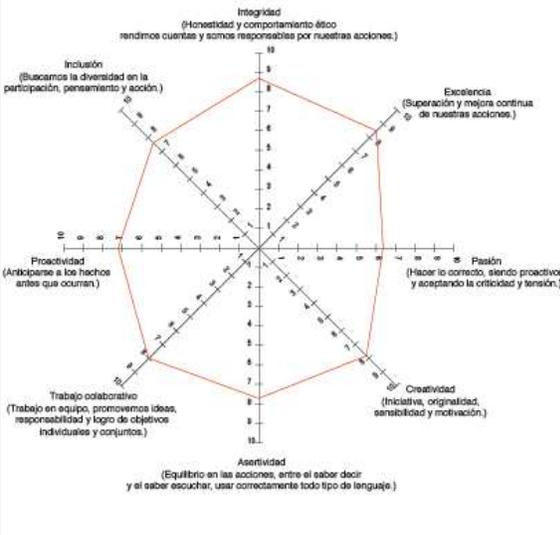
Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Medidor 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

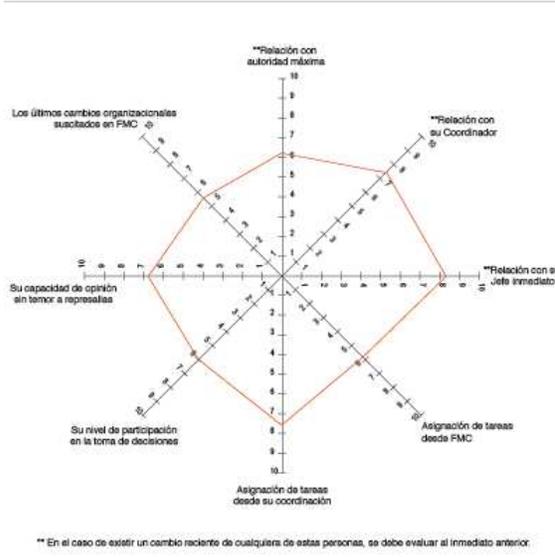
1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.



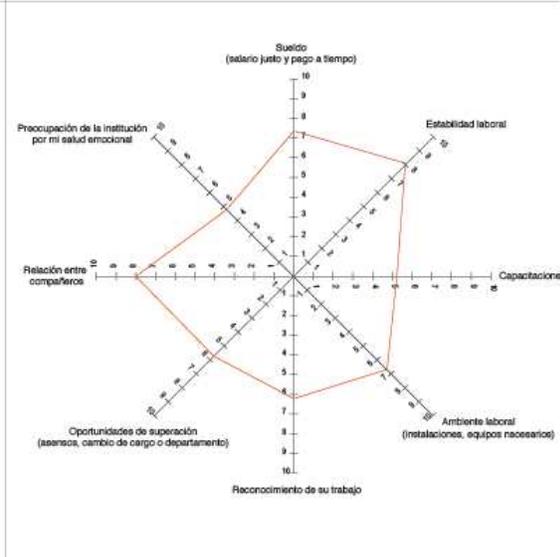
2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.



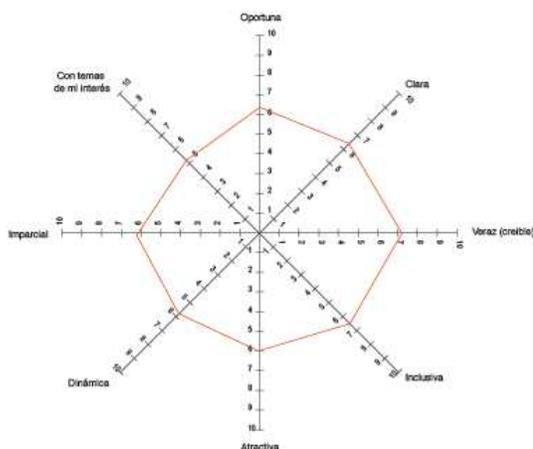
3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



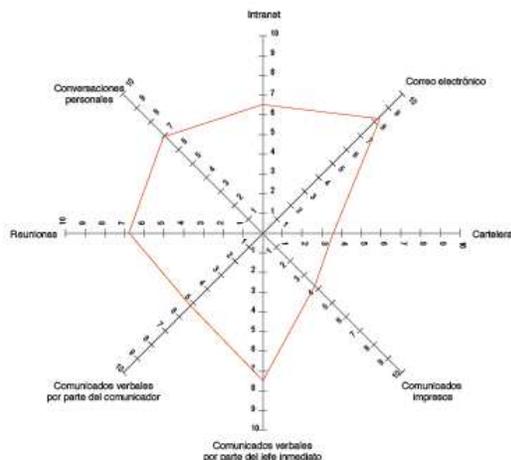
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Centro de Arte Contemporáneo

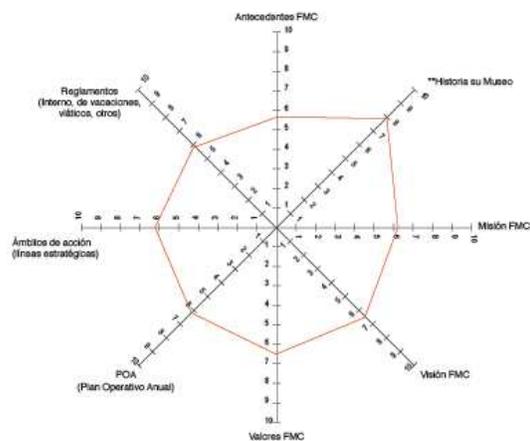
Fundación Museos de la Ciudad Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

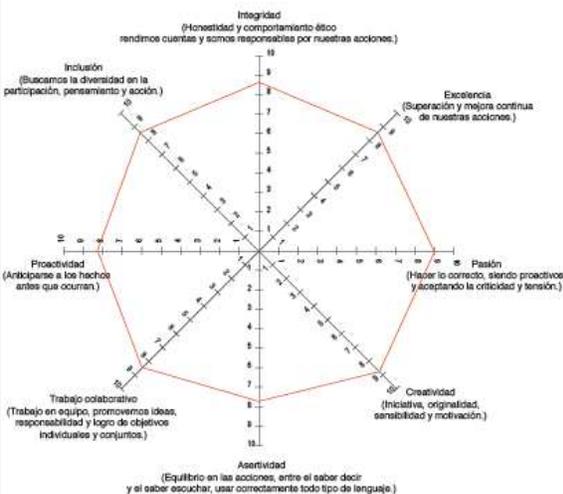
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Mediator 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

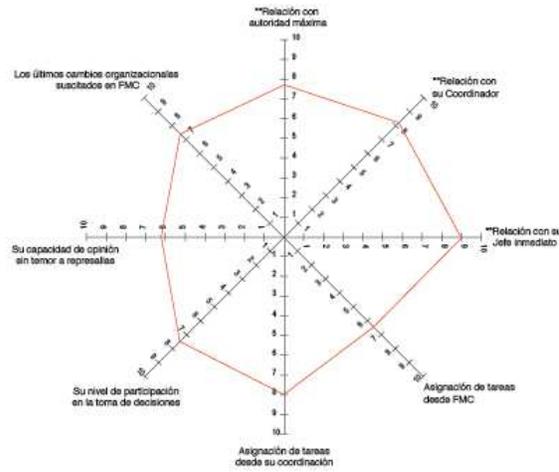


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responda

2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
 Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

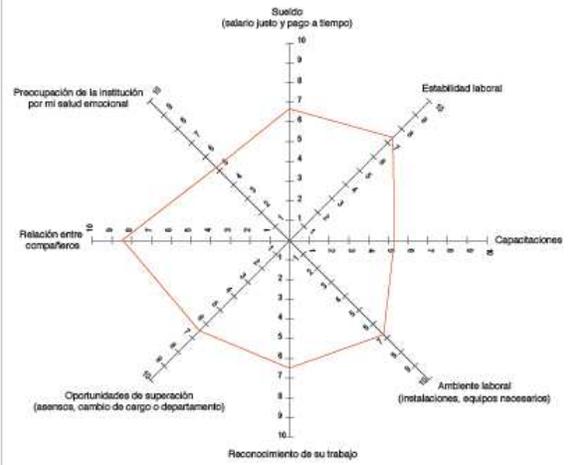


3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.

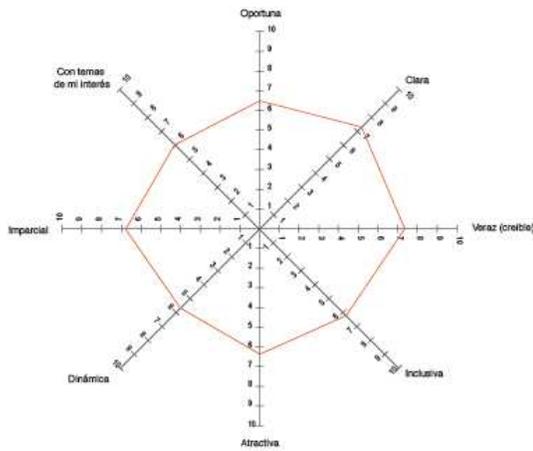


** En el caso de existir un cambio reciente de cualquiera de estas personas, se debe evaluar al inmediato anterior

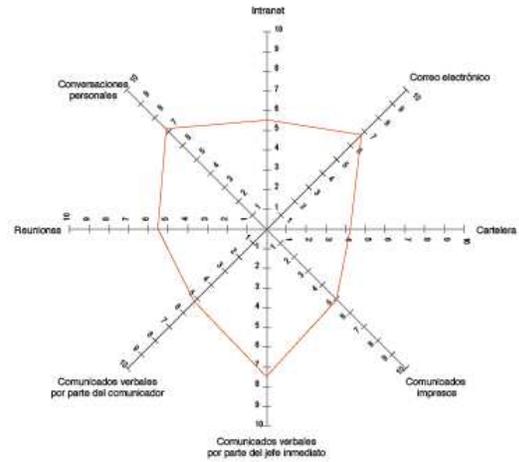
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Museo del Carmen Alto

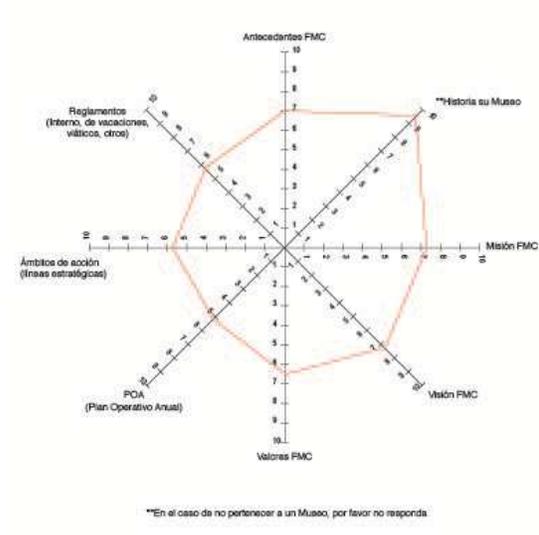
Fundación Museos de la Ciudad
Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

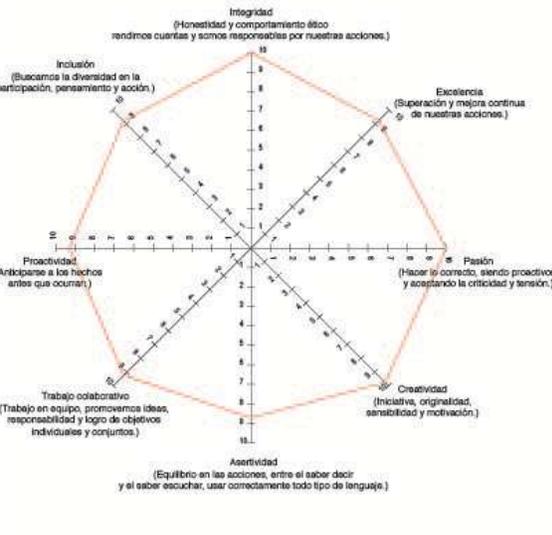
Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Medidor 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

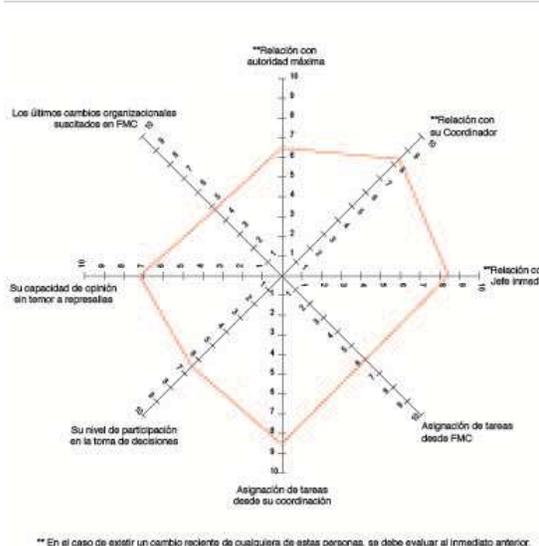
1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.



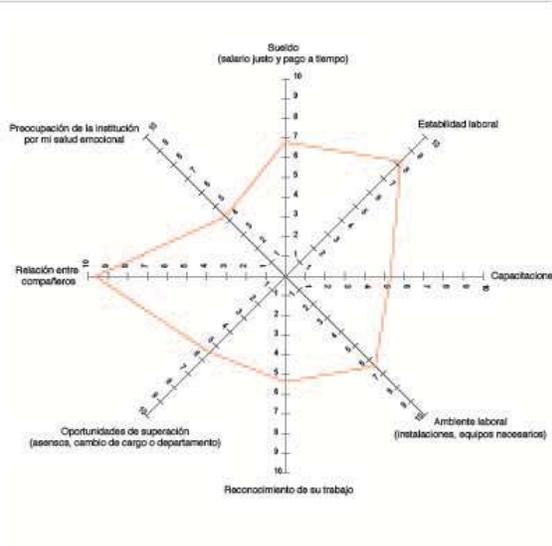
2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.



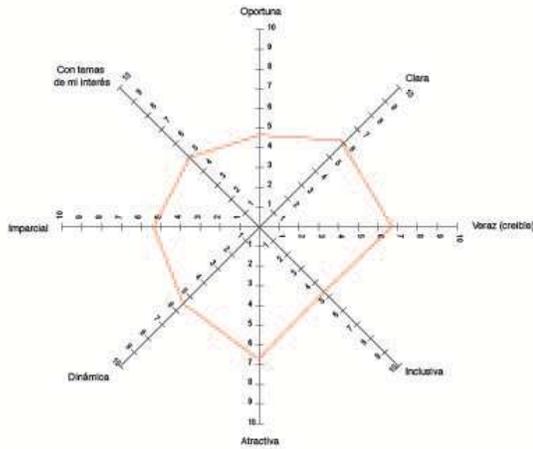
3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



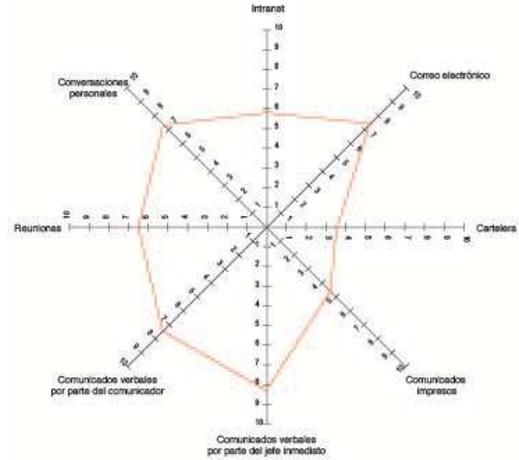
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Quito Cultura Viva

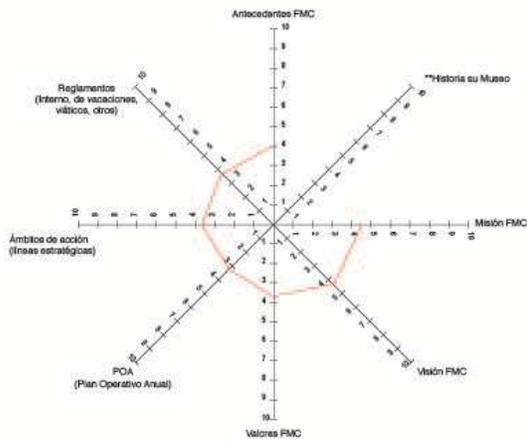
Fundación Museos de la Ciudad Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

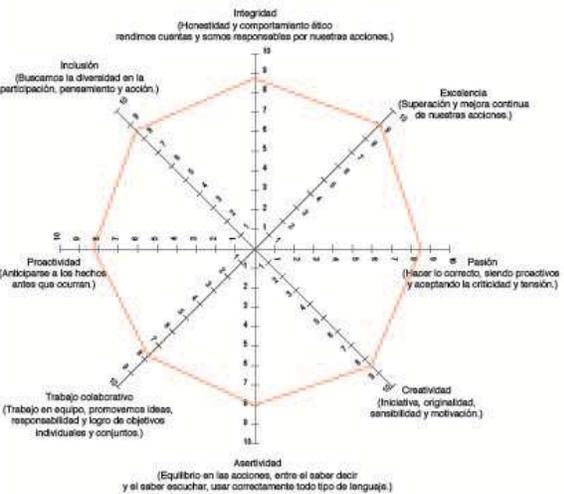
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Mediator 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

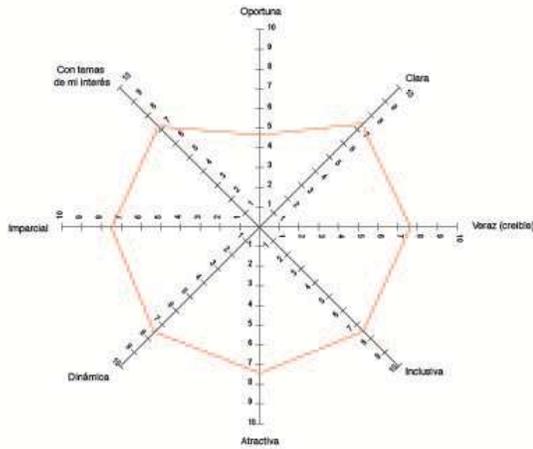


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responda

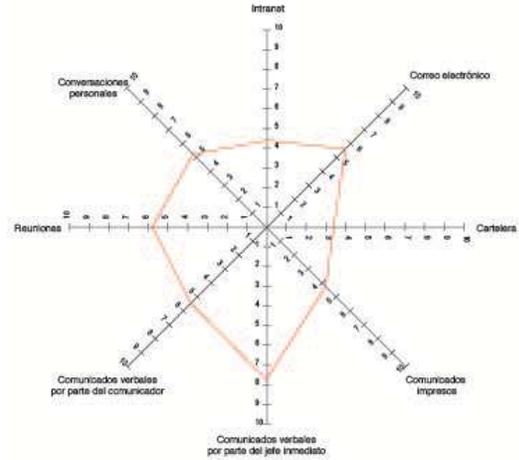
2- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
 Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.



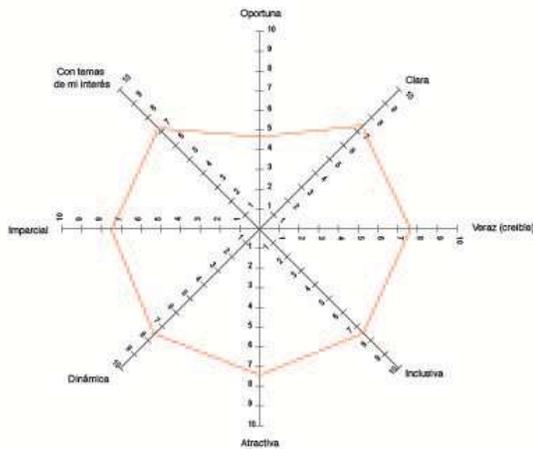
5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



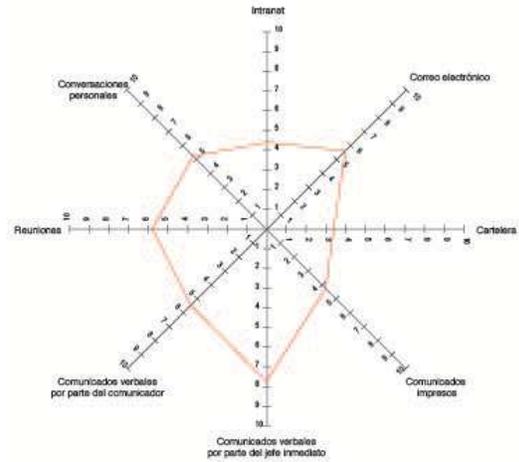
6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Dirección Ejecutiva

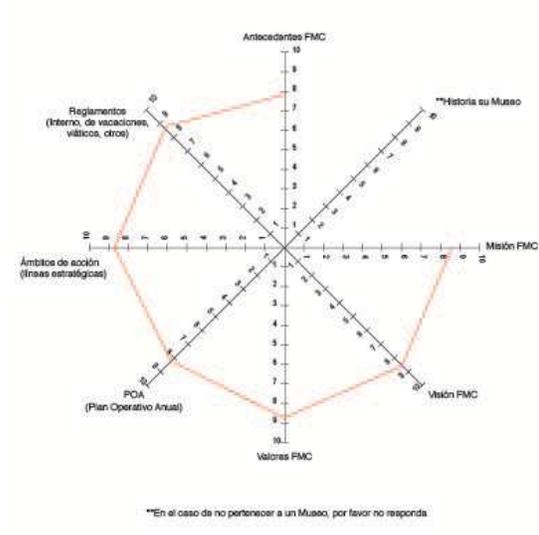
Fundación Museos de la Ciudad
Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

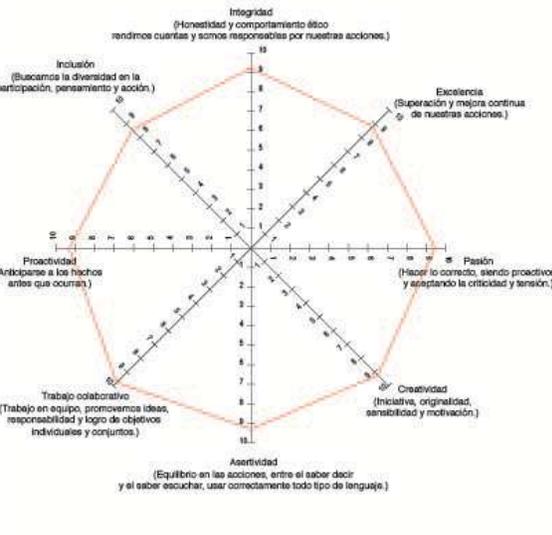
Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Medidor 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

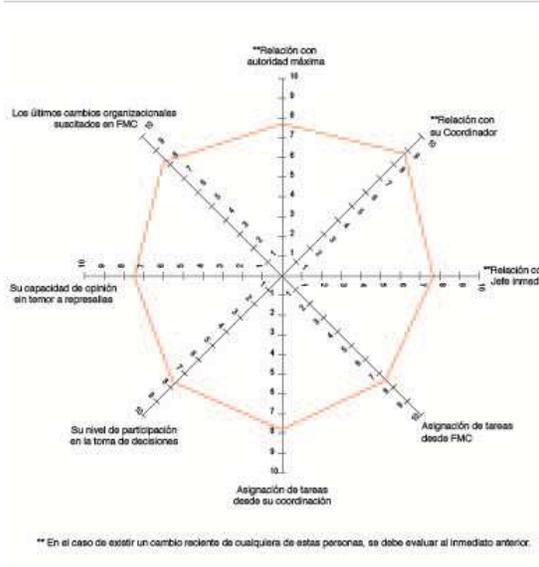
1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.



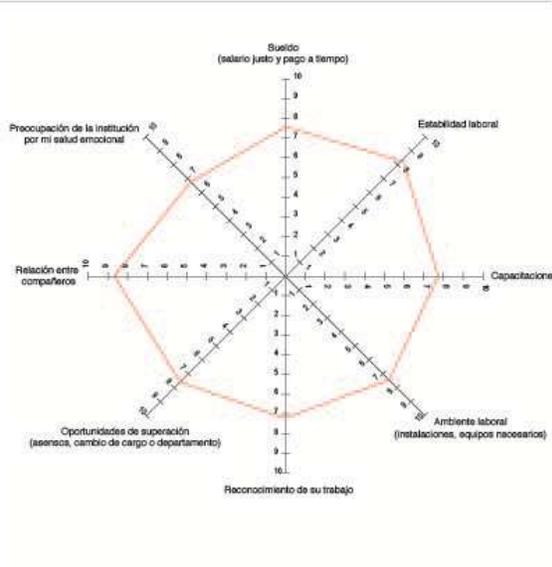
2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.



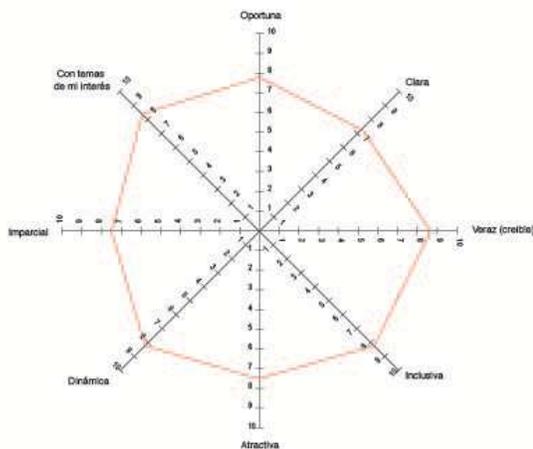
3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



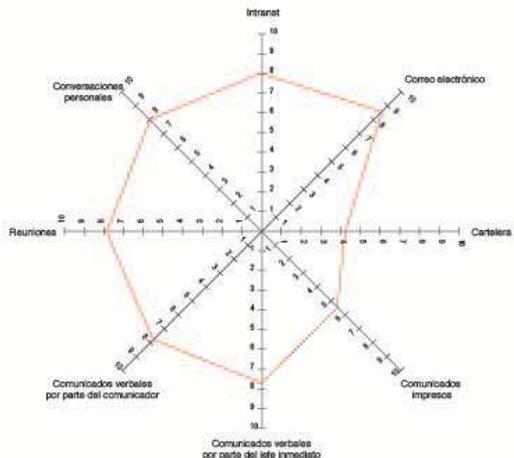
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Coordinación Administrativa Financiera (CAF)

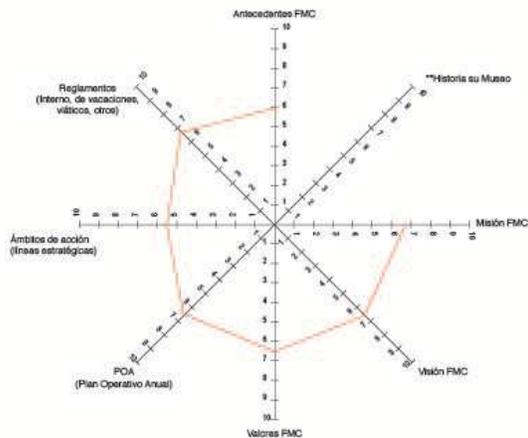
Fundación Museos de la Ciudad
 Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

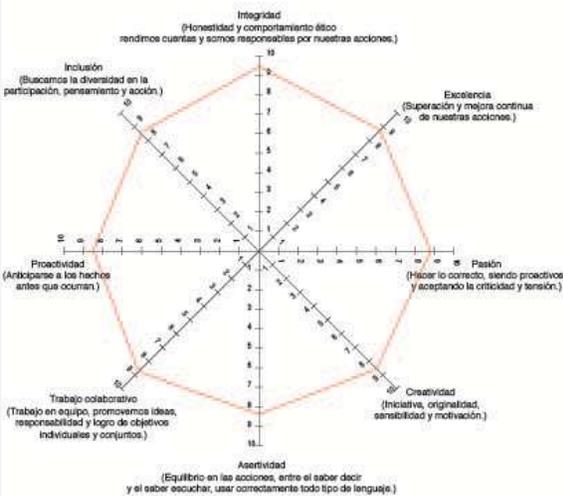
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Mediator 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

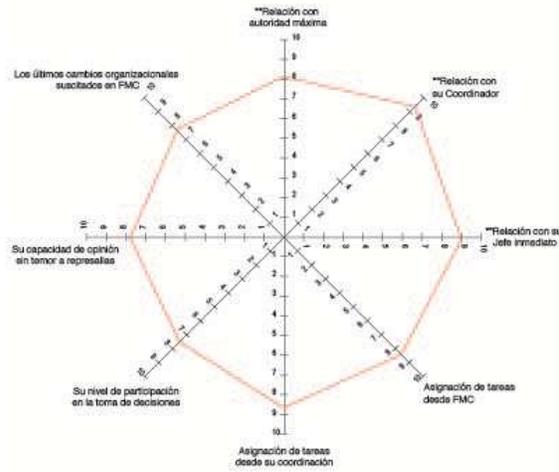


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responda

2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
 Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

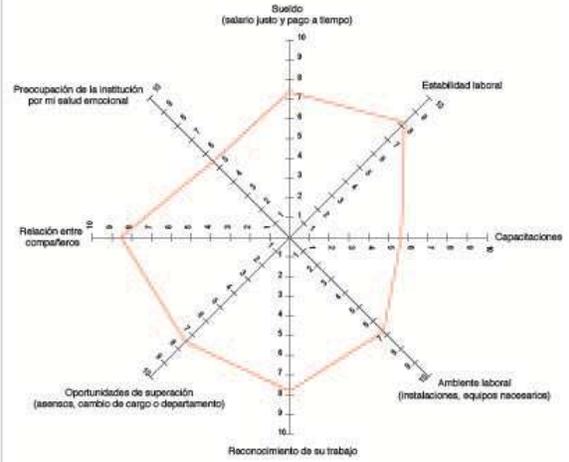


3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.

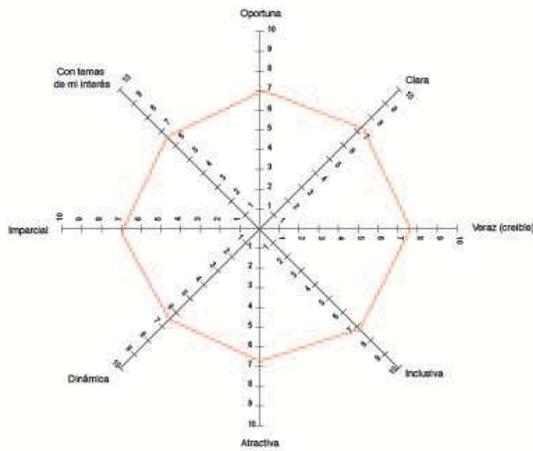


** En el caso de existir un cambio reciente de cualquiera de estas personas, se debe evaluar al inmediato anterior.

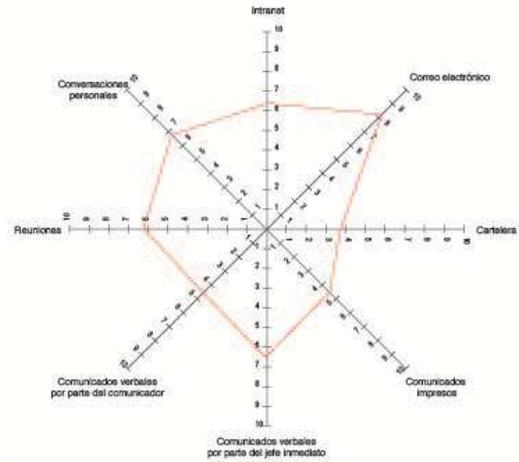
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Total Dirección Ejecutiva

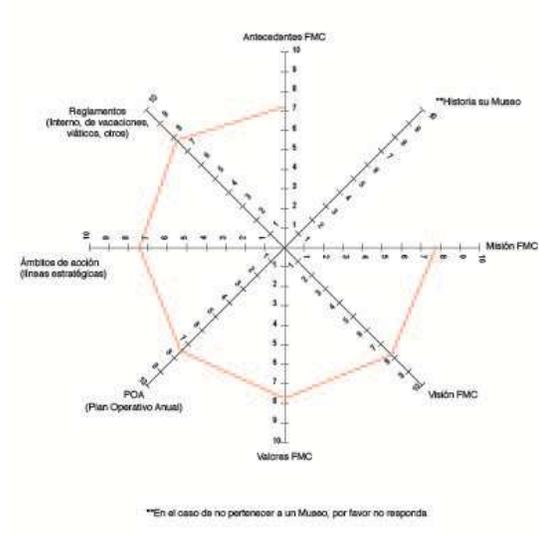
Fundación Museos de la Ciudad
Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

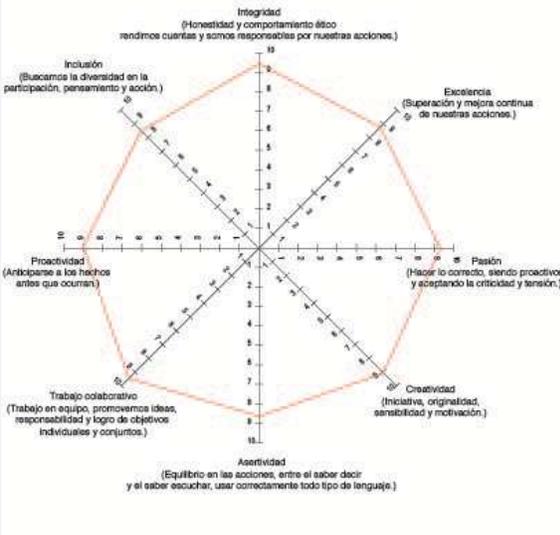
Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediator, Medidor 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

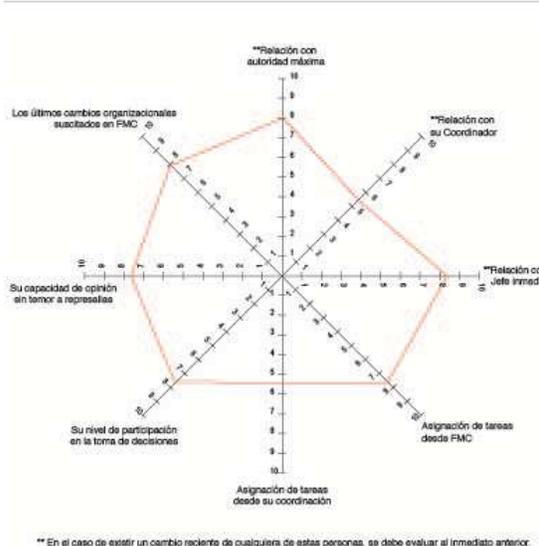
1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.



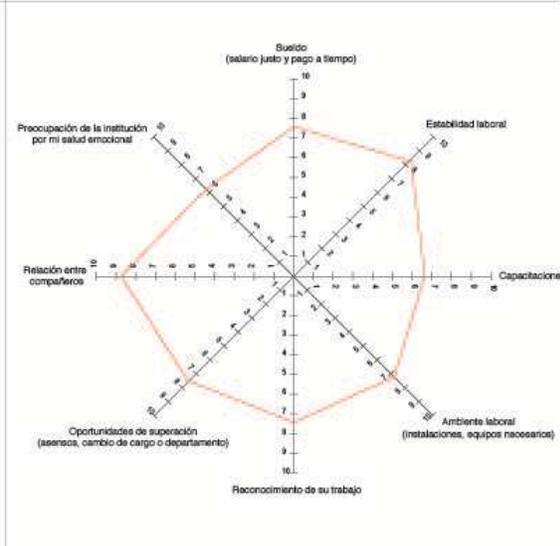
2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
Marque el número que corresponde en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.



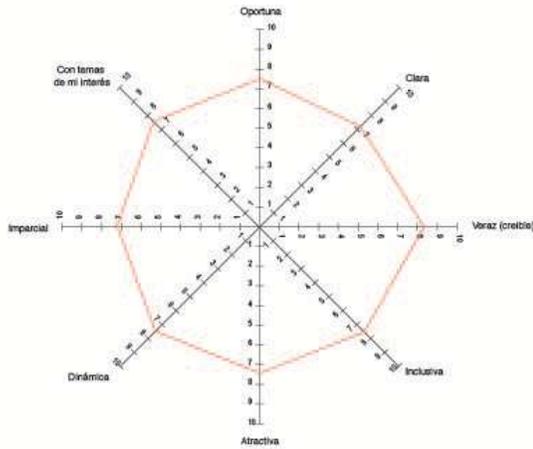
3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



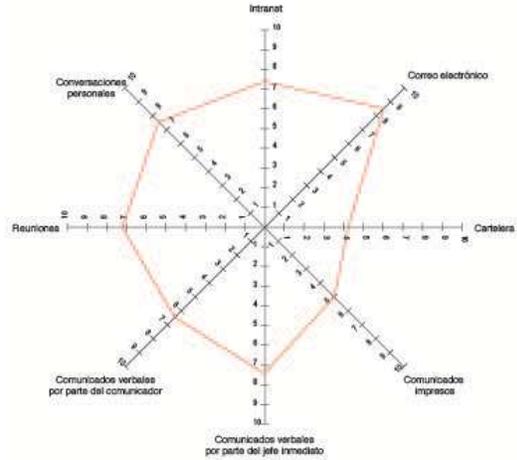
4.- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5.- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6.- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



– Resultados encuesta personal FMC (2013) por líneas de gestión

Gestión

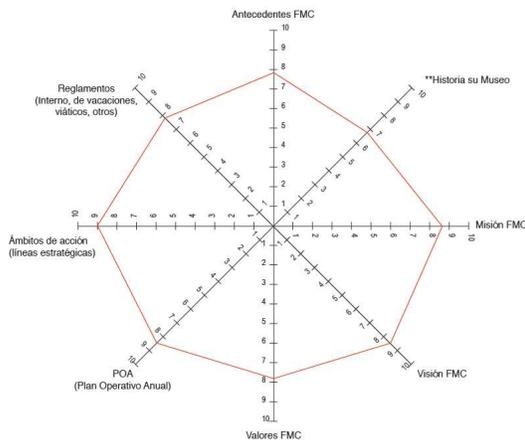
Fundación Museos de la Ciudad Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

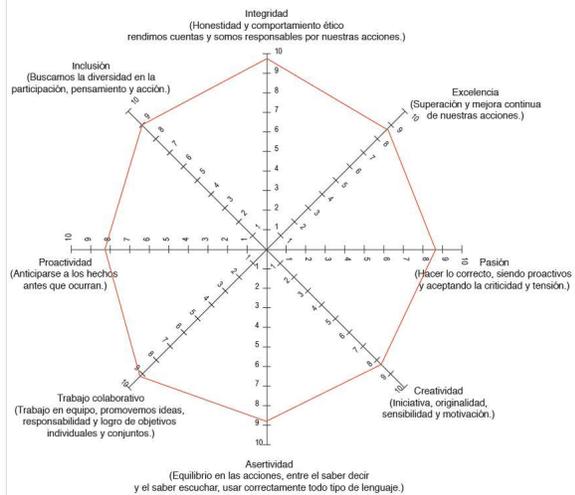
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediador, Mediator 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

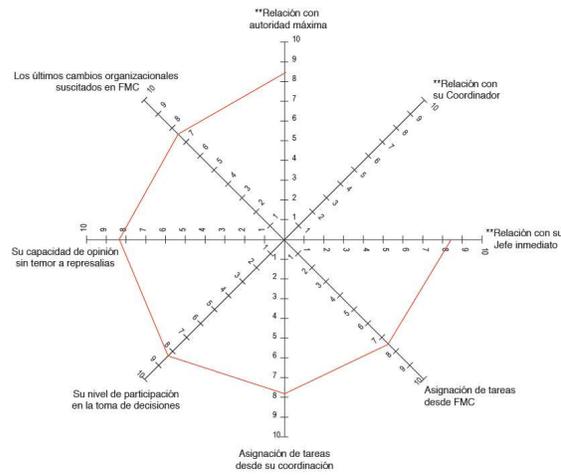


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responda

2.- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

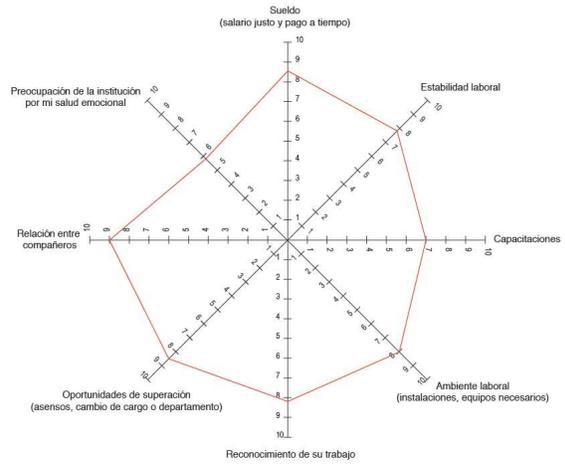


3- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.

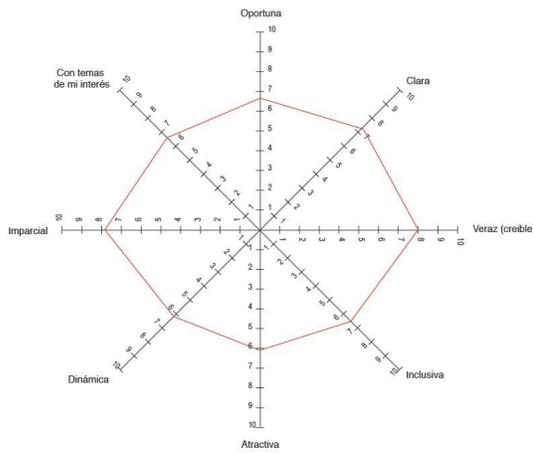


** En el caso de existir un cambio reciente de cualquiera de estas personas, se debe evaluar al inmediato anterior.

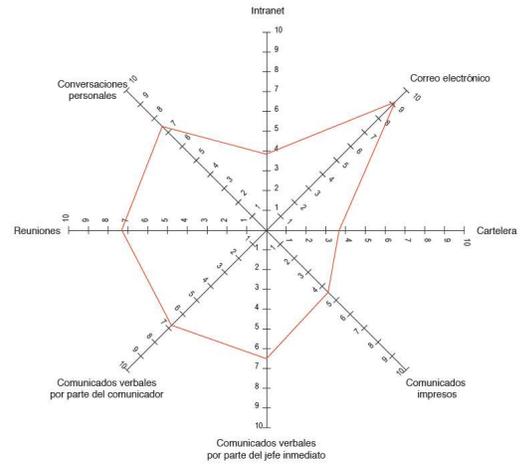
4- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Mandos medios

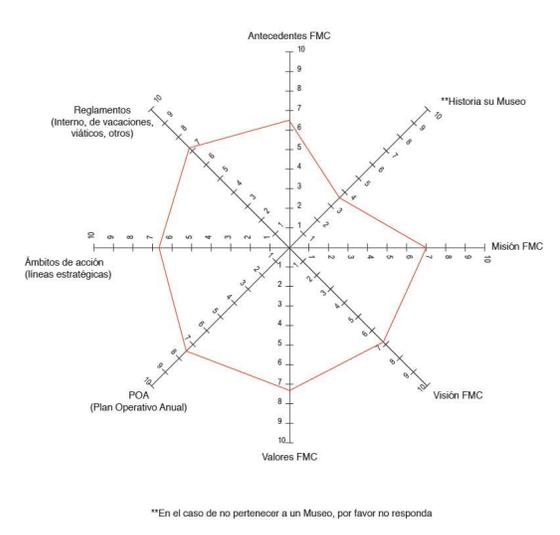
Fundación Museos de la Ciudad
Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

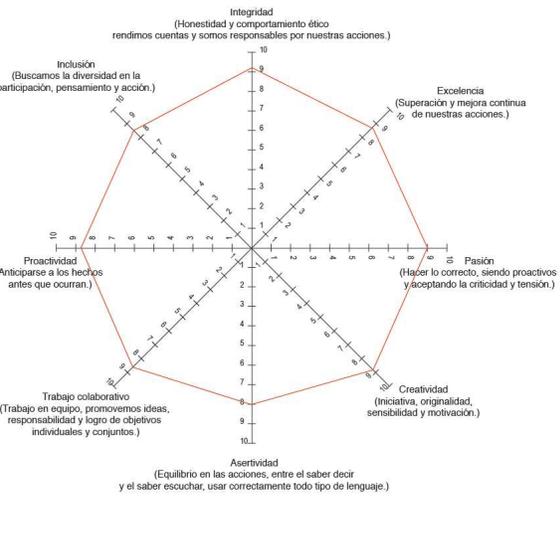
Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

<input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo)	<input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable)	<input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediador, Mediador 1/2 tiempo)
<input type="radio"/> Gestión (Coordinador)	<input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico)	<input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar)

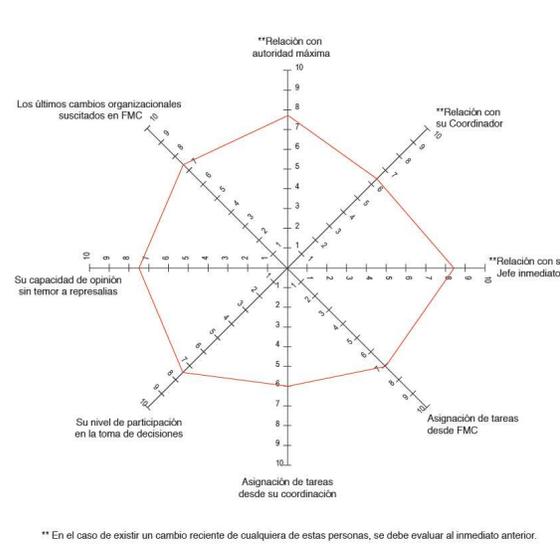
1 - ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.



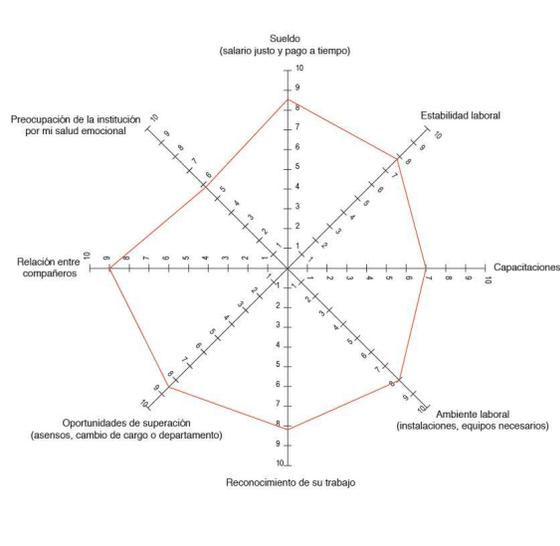
2 - ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.



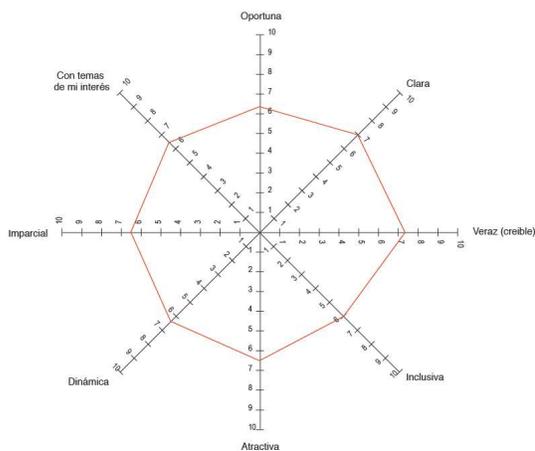
3 - ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



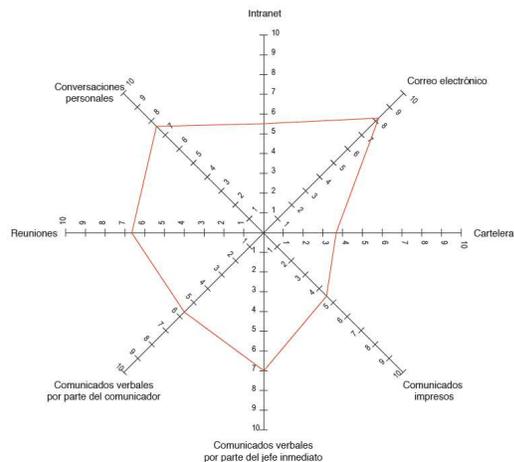
4 - ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Profesionales

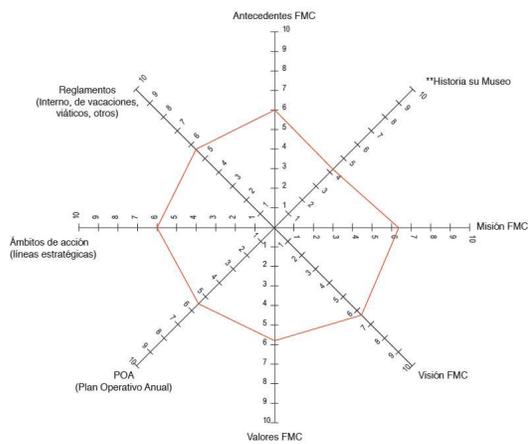
Fundación Museos de la Ciudad Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

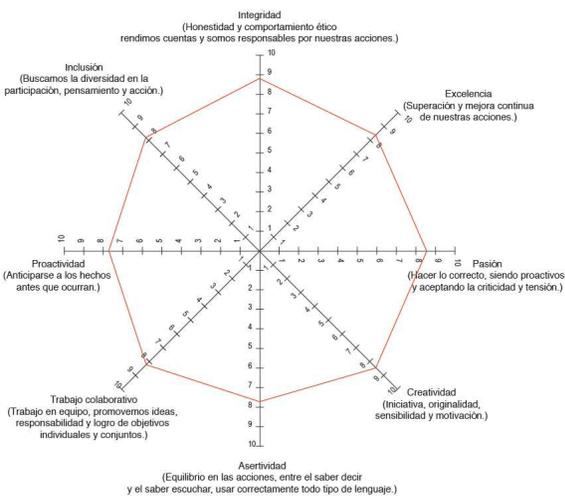
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediador, Mediador 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

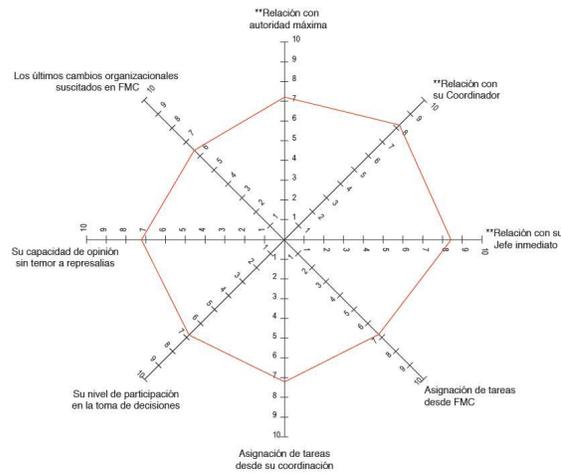


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responda

2- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

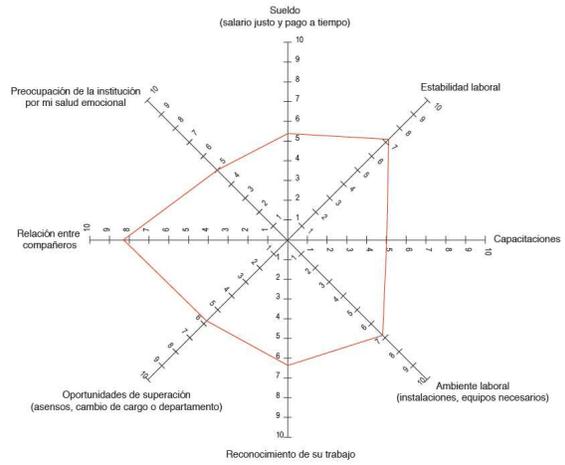


3- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.

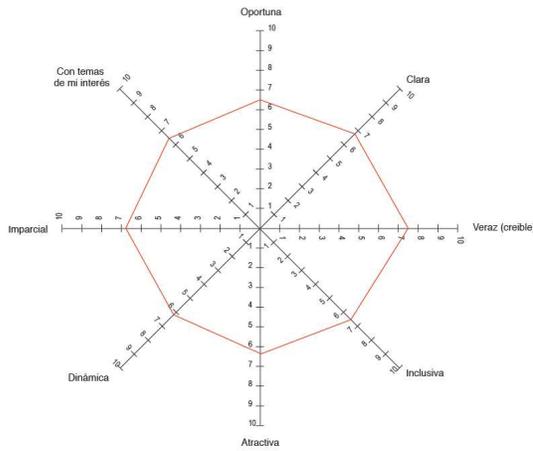


** En el caso de existir un cambio reciente de cualquiera de estas personas, se debe evaluar al inmediato anterior.

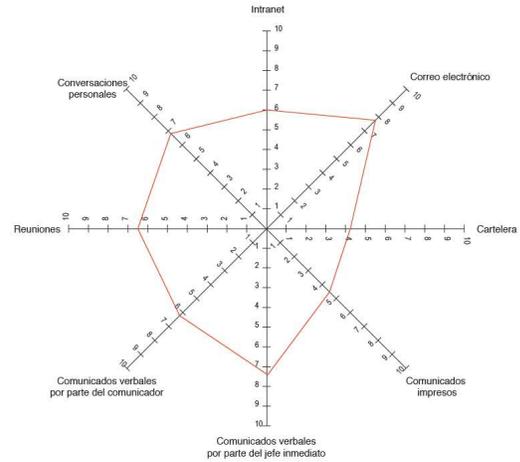
4- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Servicios

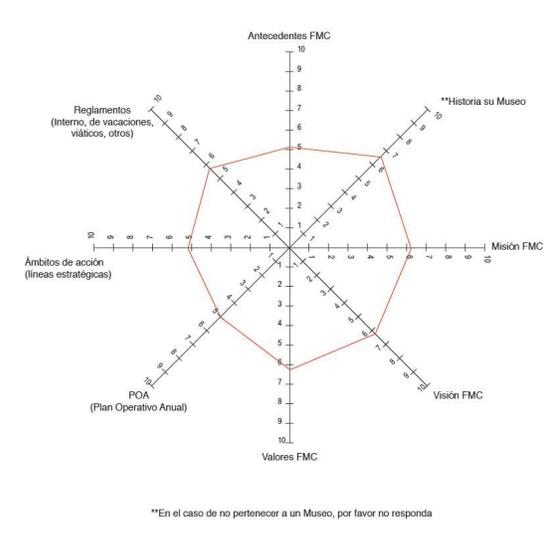
Fundación Museos de la Ciudad Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

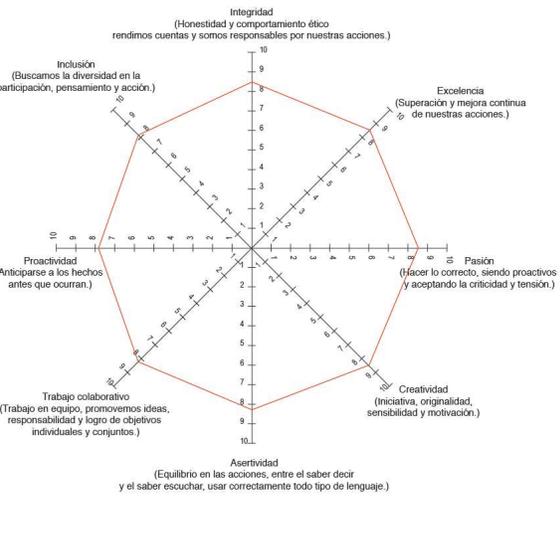
Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediador, Mediador 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

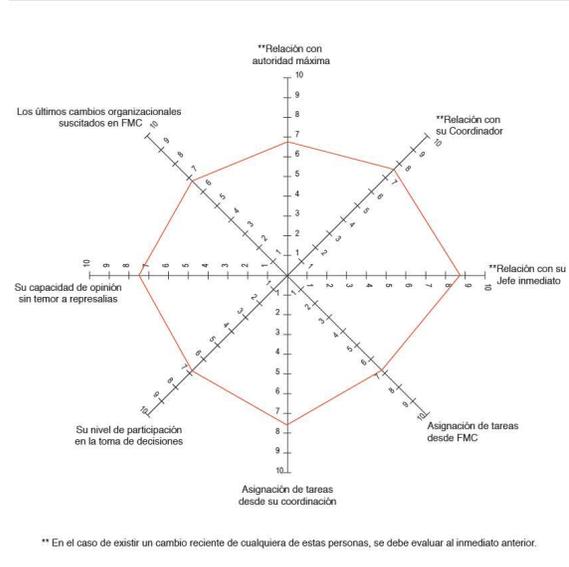
1 - ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.



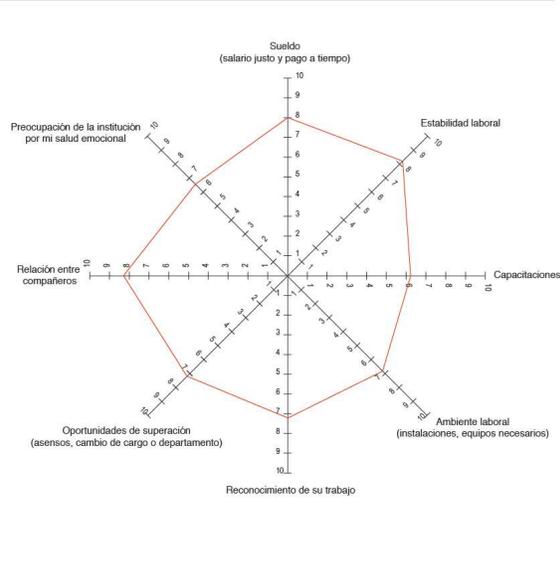
2 - ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.



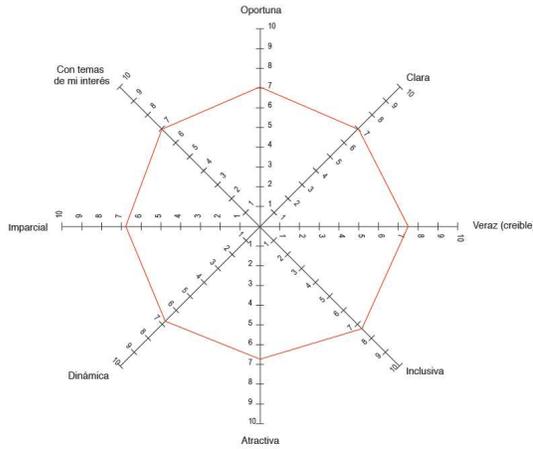
3 - ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



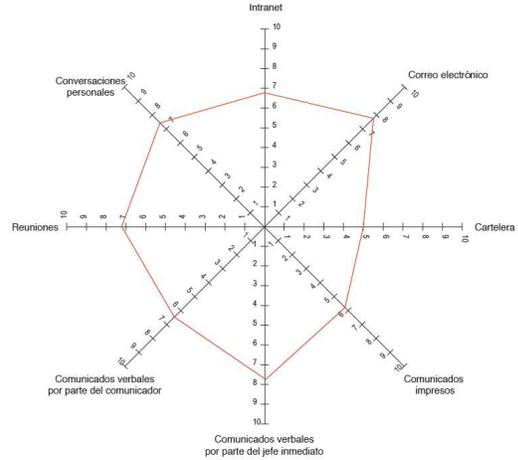
4 - ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga? Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.



Apoyo

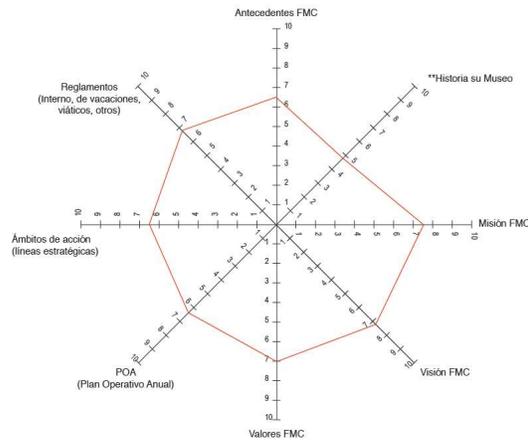
Fundación Museos de la Ciudad Encuesta de clima, cultura y comunicación organizacional

Estimado colaborador, este instrumento además de un fin institucional tiene carácter académico y está diseñado para obtener apreciaciones generales del clima, cultura y comunicación que posee FMC y posterior a su análisis proveer sugerencias que ayudarán a fortalecer los aspectos antes mencionados. La encuesta tiene un tiempo de duración máximo de 15 minutos. Gracias por su colaboración.

Por favor marque el círculo que corresponda a su nivel jerárquico en FMC.

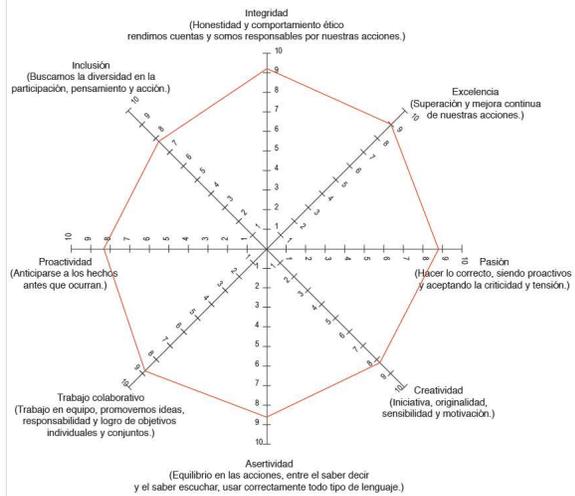
- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Directivo (Director Ejecutivo) | <input type="radio"/> Mando medio (Jefe, Responsable) | <input type="radio"/> Servicios (Cajero recepcionista, Asistente, Mediador, Mediador 1/2 tiempo) |
| <input type="radio"/> Gestión (Coordinador) | <input type="radio"/> Profesional (Comunicador, Contador, Diseñador, Museógrafo, Tesorero, Trabajador social, Web master, Técnico) | <input type="radio"/> Apoyo (Chofer, Mensajero, Auxiliar) |

1- ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de conocimiento y 10 el mayor.

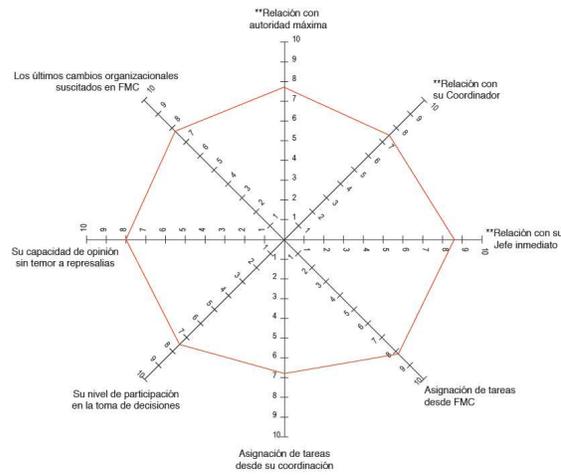


**En el caso de no pertenecer a un Museo, por favor no responda

2- ¿Cuál es su nivel de aplicación de los valores institucionales en el trabajo cotidiano?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación y 10 el mayor.

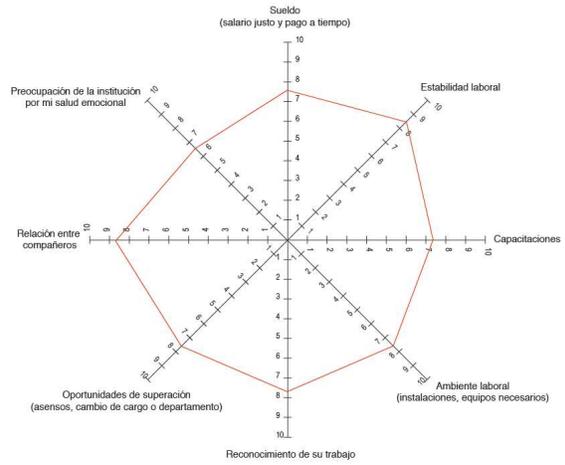


3- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los siguientes temas FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.

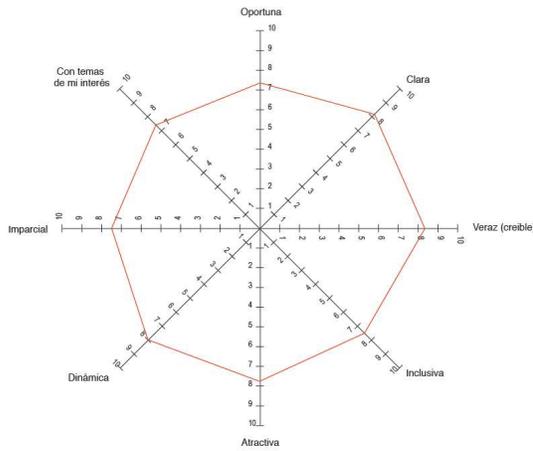


** En el caso de existir un cambio reciente de cualquiera de estas personas, se debe evaluar al inmediato anterior.

4- ¿Cuál es el nivel de estímulo que usted siente respecto a los siguientes beneficios que FMC le otorga?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el mayor.



5- ¿Cuál es su percepción respecto a la comunicación que se emite en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel más bajo de comunicación y 10 el mayor.



6- ¿Cuáles son los canales a través de los cuales usted se entera de las noticias en FMC?
 Marque el número que corresponda en la gráfica, siendo 1 el nivel menos común de información y 10 el mayor.

