

## 1. DATOS GENERALES

### Nombre del proyecto

*“Hoja de ruta hacia un mayor rendimiento. La importancia de la motivación del personal. Un manual de desarrollo para los museos”.*

### Organizaciones participantes

Este proyecto fue auspiciado por la organización intercontinental SAMP/Alas, la cual agrupa museos de Suecia, África, Asia y Latinoamérica. Fue producto de un convenio con el Museo de Cultura Popular de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Además del intercambio de experiencia transculturales y museológicas entre los museos participantes, el proyecto concluyó con la publicación en Azerí, inglés, español y sueco en la que se presenta la propuesta de trabajo conjunto en los museos para mejorar la motivación del personal y por tanto el trabajo profesional y el servicio a las comunidades a las que sirven. Estas publicaciones fueron distribuidas en los museos de los países participantes.

## Museos participantes:

### Museo de Cultura Musical de Azerbaiyán.

R. Behbudov, AZ1000 Baku, Azerbaijan

[musculture@azdata.net](mailto:musculture@azdata.net)

Sr. Aynur Abbasova Jefe de departamento

Sra. Zemfira Asadova Curador jefe

Sra. Alla Bayramova Director

Sr. Rza Bayramov Jefe de departamento



### Museo Conmemorativo Khama III de Botswana

Makolori Ward, P/Bag 008, Serowe, Botswana

[khamamus@botsnet.bw](mailto:khamamus@botsnet.bw)

Sra. Gasenone Kediseng Curador asistente

Sra. Winani Kgwatalala Curador

Sr. Scobie Lekhutile Director



## Museo de Cultura Popular

Santa Lucía de Barva, Heredia,

[mcp@una.ac.cr](mailto:mcp@una.ac.cr)

Universidad Nacional

Sr. Guillermo Cubero

Sra. Hannia Oviedo

Sra. Mayela Solano

Museólogo

Asistente Administrativa

Directora



## Västergötland Museum

Box 253, 53223, Skara, Sweden

[kansliet.skaramus@vgregion.se](mailto:kansliet.skaramus@vgregion.se)

Sra. Ann-Marie Claesson Directora

Sra. Ylva Nilson

Sra. Elisabet Orebäck Krantz

Sra. Paula Sunneväng

Sra. Ankie Wahss

Sra. Petra Wedebrand

Sra. Inger Widhja

Curadora

Curadora

Curadora

Curadora

Recepcionista

Oficial de programas



1.1. Vigencia del proyecto: El proyecto se inscribe en relación a un acuerdo entre la organización ALAS/Samp y el Museo de Cultura Popular que da inicio en diciembre del 2004 y termina en diciembre del 2009.

## PRESENTACION DEL PROYECTO

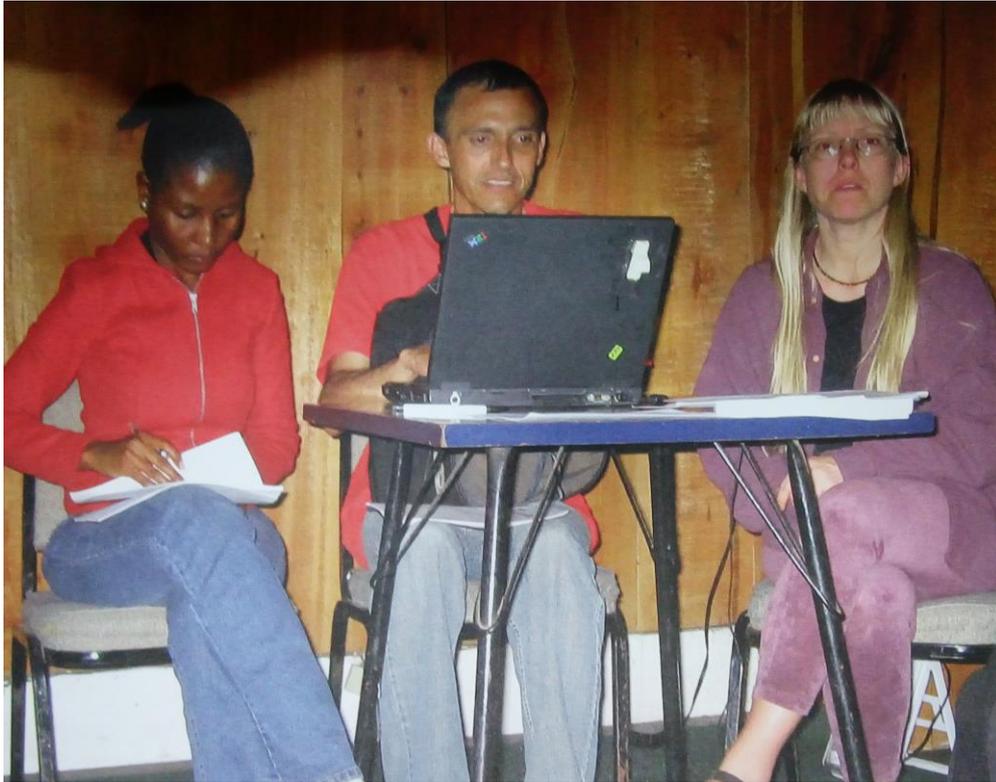
“Hoja de ruta hacia un mayor rendimiento- la importancia de motivar a los empleados” es el resultado de la colaboración entre el Museo Estatal de Cultura Musical Azerí de Azerbaiyán, el Museo Conmemorativo Khama III de Botswana, el Museo de Cultura Popular de Costa Rica y el Museo Västergötland de Suecia. El proyecto forma parte del trabajo de los museos en la red de museos Samp, una red creada para fomentar el desarrollo profesional de museos a través de un enfoque transnacional, contribuyendo a la acción positiva de los museos en sus comunidades.

Tras un análisis de la situación, los museos participantes llegaron a la conclusión de que los recursos humanos de los distintos museos no estaban siendo administrados adecuadamente y que por lo tanto no operaban de manera óptima. Se identificó a los bajos niveles de motivación de los empleados como una tarea específica sobre la que trabajar. El proyecto quiso investigar la naturaleza de la motivación de los empleados examinando factores de motivación, llevando a cabo análisis de campo y desarrollando un método de motivación de los empleados aplicado a ambientes museísticos. El objetivo a largo plazo es mejorar el uso de los recursos humanos y su relación con las comunidades en los que se hallan. Además el proyecto tiene como objetivo acercar a los museos entre si, disminuyendo las barreras culturales, encontrando soluciones comunes en un ambiente democrático donde se respetan los derechos humanos así como la diversidad cultural y natural.

Queremos dar las gracias a todos aquellos que prestaron su colaboración con los análisis de campo, cuestionarios y entrevistas y que tuvieron a bien compartir sus experiencias de sus respectivos museos. Agradecer en particular a los representantes de las comunidades que nos ayudaron a ampliar nuestras miras. También les estamos agradecidos a los equipos directivos de los respectivos museos por apoyar el desarrollo del proyecto. Sin la ayuda de la señora Elisabet Olofsson, directora de la Red de Museos Samp, y de la señora Arlene Álvarez, coordinadora, hubiéramos naufragado hace tiempo- muchas gracias a las dos. Un reconocimiento especial a la Escuela de Psicología de la Universidad Nacional en la persona de la Doctora Sonia Abarca por sus aportes teórico metodológicos que sirvieron de punto de partida para la ejecución de este proyecto.



## ASPECTOS TEÓRICOS



La “Hoja de ruta hacia un mayor rendimiento- la importancia de motivar a los empleados” fue desarrollada para el uso de directivos de museos interesados en encontrar formas de mejorar la motivación entre sus empleados.

Un equipo de empleados bien motivado tiene un impacto positivo en el desarrollo de un museo en tres niveles distintos:

- El nivel personal: consiguiendo que los empleados mejoren su actitud con respecto al papel que representan en la institución, animando a relaciones personales cordiales que establezcan un ambiente de colaboración y bienestar.
- El nivel organizativo: fomentando la mejora de las operaciones dentro de las instituciones, ayudando a su vez a que alcancen sus misiones y objetivos.
- El nivel de servicio: trabajando conjuntamente con la comunidad que es, al fin y al cabo, el objetivo al que se dirigen todos nuestros esfuerzos, representada esta por los distintos grupos sociales, étnicos, educativos, de edad, sexo, creencias religiosas e incluyendo a aquellos con discapacidades.

El trabajo expuesto en “Hoja de ruta hacia un mayor rendimiento- la importancia de motivar a los empleados” es el resultado de una experiencia conjunta realizada a través de talleres, visitas, contactos, y una intensa comunicación intercontinental a través de Internet entre los distintos museos. Los museos participantes se caracterizan por ser por un lado diferentes cultural y organizativamente pero por otro por sus muchas similitudes en su compromiso por la protección a largo plazo del patrimonio cultural y la educación y el servicio a sus respectivas comunidades.

El **Museo Estatal de Cultura Musical Azerí** en Bakú, Azerbaiyán, fomenta la conciencia intercultural de la cultura azerí. Tiene como objetivo proporcionar una serie de actividades relacionadas con la música y animar a la participación por parte de la comunidad en estas actividades para la mejor realización de su vida intelectual y artística, y de esa manera mejorar la calidad de vida y la preservación de la memoria de la historia musical a través

de documentos originales, instrumentos musicales, manuscritos, y grabaciones en audio y video y de esa manera diseminar la idea de diversidad cultural.

El **Museo Conmemorativo Khama III** en Serowe, Botswana busca aumentar el conocimiento y disfrute del diverso patrimonio cultural e historia del pueblo del Distrito Central de Botswana, y fortalecer el orgullo local a través de la colección, restauración, documentación, exhibición e interpretación de la cultura material e inmaterial. Como museo vivo, lucha por la continuidad cultural promoviendo la producción de arte y artesanía.

El **Museo de Cultura Popular** en Heredia, Costa Rica, dio inicio como resultado de los esfuerzos sociales y de investigación por parte de la Universidad Nacional. Busca llegar a los sectores menos privilegiados visualizando el patrimonio como un agente de desarrollo social. El museo es un espacio pedagógico de interacción social que promueve el diálogo y el encuentro intergeneracional. Su misión es rescatar, comunicar y reactivar el conocimiento de las prácticas de la cultura popular costarricense del Valle Central, asumiendo una responsabilidad compartida con las comunidades en la preservación activa de su patrimonio

El **Museo de Västergötland** en Skara, Suecia, es un museo de patrimonio cultural con responsabilidad regional en la provincia de Västra Götaland, Suecia. Su misión es recordar y dar vida a condiciones, encuentros culturales y personas del pasado para de esa manera ofrecer herramientas que permitan interpretar nuestro propio tiempo y acercarse a las incógnitas del futuro con la mente abierta. Su objetivo estratégico principal es ser un recurso para el desarrollo personal y el aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Con el desarrollo de un método de motivación, los museos participantes buscan mejorar el rendimiento general de los empleados creando un ambiente de trabajo positivo que permita a los museos llevar a cabo sus misiones para mayor beneficio de las comunidades a las que sirven.

## ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Los seres humanos desarrollan a lo largo de sus vidas necesidades en relación con sus experiencias personales y sociales. Existen necesidades fisiológicas que son comunes a todos los humanos, pero existen otras necesidades, sociales, de muy diverso carácter, ya que dependen en gran medida de la naturaleza de los intercambios sociales y de la sociedad en la que vive cada individuo. No existe una fórmula única para la motivación porque lo que puede resultar motivador para una persona puede no serlo para otra. Para promover y mantener la motivación en el trabajo es importante crear condiciones en las que los empleados puedan desarrollarse como personas y encontrar maneras de expresar sus necesidades e intereses.

La motivación trata de sentimientos. Los empleados no son solamente trabajadores, ya que somos todos seres humanos. La motivación es una fuerza interior pero está condicionada por factores externos. Estar motivado significa querer algo, tener objetivos. La mayor parte de las personas no se preocupan en conseguir demasiadas cosas individualmente. Por el contrario se inclinan normalmente por estrategias de cooperación y prefieren el trabajo en equipo. Esto se aplica particularmente a las instituciones educacionales, en las que las personas se supone que se desarrollan como tales—tanto empleados como usuarios—.

La motivación personal es beneficiosa para el individuo ya que ayuda a la persona a sentirse bien con su trabajo, a tener una experiencia profesional más satisfactoria, y sentirse más responsable con sus tareas; en otras palabras, a ser más productivo, creativo y previsor. Suficientemente motivados los empleados de un museo contribuirán a una mejor interacción con sus compañeros de trabajo y a un mayor compromiso con la comunidad. La motivación creará orgullo y desarrollará el sentido de identidad dentro de la organización. El individuo se sentirá orgulloso de ser parte del museo y el equipo se sentirá preparado para ir más allá de sus funciones y encontrar nuevas maneras de llevar a cabo sus cometidos.

### *Aspectos conceptuales sobre la motivación del personal*

Para tratar el tema de la motivación es esencial analizar el asunto desde distintos puntos de vista. La percepción, el contexto y la naturaleza del trabajo son distintas categorías utilizadas en el diagnóstico de las condiciones motivacionales del museo.

La **Percepción** es cómo interpretamos la realidad de distintas maneras en nuestra vida diaria. Estas interpretaciones son subjetivas y emocionales. No son neutrales ya que aunque la realidad está compuesta de elementos objetivos, los percibimos de una manera subjetiva. Basándonos en la percepción elaboramos imágenes, representaciones

sociales y explicaciones sobre los demás y nosotros mismos. Este es el proceso que reconoce y reacciona a los estímulos e interpreta nuestra propia realidad.

Las acciones percibidas no ocurren en el vacío, suceden en un **contexto de trabajo** formado por los sistemas interrelacionados de intercambios sociales, claridad de objetivos, jerarquía, sistemas de incentivos personales y sociales, el impacto social de lo que hace la organización, etc. Un empleado puede empezar a trabajar con una percepción positiva de la organización pero si este empleado encuentra que el contexto es muy diferente del que había imaginado, la percepción inicial pudiera convertirse en negativa.

La **naturaleza** de las condiciones **de trabajo** está íntimamente relacionada con el contexto de trabajo. La plantilla necesita tener una idea clara sobre su papel, espacios creativos, su capacidad y competencia, conocer los canales de comunicación y tener acceso a ellos. Necesitan ser guiados por una dirección que les suministre una dirección clara y estar apoyados por un sistema de incentivos que les haga mantener un alto nivel de rendimiento y motivación.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS



El método desarrollado está basado en la autoevaluación y es en si mismo beneficioso para la salud organizacional. El museo puede llevar a cabo una serie de ejercicios de autoevaluación para averiguar qué condiciones desmotivadoras están afectando al personal de la institución. El museo puede explorar distintas formas de corregir la situación, mediante un proceso de auto-curación. El método abarca tres áreas de trabajo: preparación, actividades y plan de acción.

### Preparación

#### Constituir un equipo

Se empieza por seleccionar un equipo motivacional a cargo de las tareas a realizar. Después se decide quién es el responsable de dirigir el trabajo de evaluar la motivación en el museo e implementar las distintas actividades reforzadoras. Tras ello la persona elegida reúne un comité que ayudará a llevar a cabo la labor. Es importante que los elegidos estén bien informados sobre el museo y tengan una buena relación con el resto de la plantilla. Necesitan tener buenas facultades de comunicación y dirección y necesitan gozar de la confianza de la plantilla

## Recopilar datos

Para identificar los elementos que afectan la motivación se deben determinar las condiciones del museo. Para recopilar datos para el diagnóstico se puede diseñar y hacer uso de distintos tipos de instrumentos, tales como:

- cuestionarios
- listas
- frases incompletas
- entrevistas
- observaciones

Un cuestionario puede ser una lista de preguntas bien formuladas con respuestas múltiples entre las que seleccionar, o bien que tengan una respuesta abierta.

Se puede elaborar una lista de control de manera que el que contesta pueda indicar acuerdo o desacuerdo con una afirmación determinada.

Una lista de frases incompletas donde se le pide al empleado terminar la frase con sus propias palabras.

La dirección puede llevar a cabo entrevistas que iluminen la comprensión y entendimiento de las personas acerca del museo así como de cualquier cambio que deseen.

Se pueden llevar a cabo observaciones por parte de miembros de la plantilla o representantes de la comunidad para identificar áreas problemáticas.

Es importante ser extremadamente cauteloso en la realización de un diagnóstico, de forma que se evite un enfrentamiento con la dirección del museo. Los instrumentos a utilizar deben de ser diseñados con cuidado. Las preguntas, frases o entrevistas estructuradas deben de ser formuladas de manera tal que las respuestas no puedan dar lugar a malentendidos. Para poder diseñar herramientas útiles de recogida de datos es necesario definir de antemano qué es lo que se quiere saber y que temas han de ser los investigados.

El apéndice número 1 proporciona ejemplos de herramientas adecuadas.

## Analizar los datos

Una vez que se han recogido los datos es necesario analizarlos. Primero **clasificando** los datos en distintos temas, utilizando los conceptos de *percepción contexto y naturaleza* del trabajo descritos en el capítulo “Aspectos conceptuales”. Los datos que se asemejen son agrupados y contados. Entonces se puede reflexionar sobre los resultados y encontrar **pautas** tales como tendencias o puntos de vista contrarios. Se anotan las observaciones y conclusiones. Se **interpreta** la información. Si existen problemas relacionados con la motivación resulta probable que se manifiesten en los datos recogidos. **Se prepara una lista** de los temas más importantes identificados. Por último, **se elabora un plan** sobre como enfrentarse a estos problemas para mejorar la motivación. El plan debe incluir también procedimientos de evaluación para seguir los resultados planeados.

Hay que recordar que todas las actividades del museo son para el beneficio de la comunidad. Es muy importante que, al recoger los datos y realizar los análisis, se tenga en cuenta no sólo a los miembros del museo sino también incluir las opiniones de miembros de la comunidad para contraponer a los datos recogidos y así validarlos. Disponer de uno o dos grupos de representantes de la comunidad ahorra tiempo. Tales “grupos de clientes” pueden convertirse rápida y fácilmente en fuentes de ideas y preguntas. Se puede utilizar el correo electrónico para una comunicación más fácil o invitar a sesiones de grupos analizados ya que la dinámica de debate resulta beneficiosa.

## Actividades

Cuando se conozcan los temas relacionados con los problemas de motivación en el museo habrá llegado la hora de crear actividades que los aborden. Una reunión de lluvia de ideas proporcionará sin duda un gran número de ideas

sobre actividades que ayuden a mejorar las condiciones de trabajo. A continuación siguen unos temas y unas sugerencias sobre cómo tratarlos.

## **Desarrollar la comunicación**

Los fallos en la comunicación son un problema común y fundamental en los museos. Como resultado de problemas de comunicación los empleados desconocen los objetivos del museo, los diferentes papeles dentro del museo y la planificación de las actividades museísticas. Esto proporciona un sentimiento de falta de participación como empleado. La falta de comunicación es también fuente de conflictos.

Una comunicación efectiva es fundamental para mantener un ambiente sano en la institución. Es un instrumento importante en la batalla contra los conflictos y problemas internos. Cuando hay conflictos, estos generan ansiedad e incertidumbre y drenan de energía a los empleados. Los conflictos son inevitables, pero no se les debe permitir destruir ambientes de trabajo bien ordenados. La negociación y la mediación son importantes en la gestión de conflictos. Un buen mediador en un conflicto es aquel que investiga, escucha y se concentra más en los puntos en común que en las divergencias entre las partes involucradas, siendo y permaneciendo neutral. Es importante prevenir posibles conflictos y resolver discrepancias de forma creativa y así mantener una buena comunicación dentro de la institución.

El **debate** puede ser una manera de aumentar la comunicación efectiva entre la plantilla. Los debates ponen de manifiesto que es importante hacer diferencia entre comunicación e información, ya que la circulación de información (oral y escrita) en la institución no garantiza la buena comunicación entre los miembros de la plantilla.

Un aspecto a destacar en el debate puede ser recordar a la plantilla que hay aspectos formales en la comunicación jerárquica que deben ser respetados; también se debe de poner de manifiesto que existen redes de comunicación informal y que estas pueden tener aspectos tanto positivos como negativos, y que es importante ser consciente de los efectos de la comunicación no verbal.

Para motivar y animar al espíritu de equipo, los miembros de la plantilla pueden preparar un documento de información importante acerca de los objetivos y misión del museo, la organización del museo y otros datos útiles que mejoren el conocimiento y comprensión del museo entre la plantilla. Esto puede ser utilizado como material introductorio para nuevos empleados así como para el resto de la plantilla.

Este documento puede ser debatido después en un grupo de análisis compuesto por miembros de la plantilla y representantes de la comunidad. Los representantes de la comunidad contribuyen con aportes importantes compartiendo experiencias de sus distintos campos de trabajo y competencia profesional. A los representantes de la comunidad les puede resultar interesante esta actividad ya que adquieren conocimientos sobre las operaciones del museo y contribuyen a la mejora de los servicios de este.

## **Reconocer**

No recibir reconocimiento en el trabajo de uno resulta altamente desmotivador. Esto vale tanto para el individuo como para el trabajo mismo. Es importante recibir el reconocimiento de compañeros y de la comunidad pero aún más importante es el reconocimiento que se recibe por parte de la dirección. Es importante darse cuenta de esto y desarrollar estrategias sobre cómo reconocer adecuadamente las labores realizadas y prevenir el desarrollo de círculos viciosos de falta de reconocimiento.

Si el equipo a cargo de crear la hoja de ruta del museo hacia la motivación del personal diagnostica que la apreciación de su trabajo es escasa, debatir asuntos de reconocimiento en grupos de análisis puede ayudar a establecer qué medidas estimularían los sentimientos de reconocimiento. Estas pueden incluir el fomento de iniciativas tales como la nota y mención de las contribuciones del personal y proveer información y fotografías de los empleados en las páginas web del museo.

Para aumentar la comprensión y el reconocimiento de las tareas de los compañeros de trabajo, los miembros de la plantilla pueden representar dramáticamente su propio trabajo y el de sus compañeros en juegos de rol. Esta actividad revela si los empleados malinterpretan el papel jugado por sus compañeros y por ello no reconocen el trabajo de acuerdo a lo esperado. Cuando no se elogia una tarea realizada, el empleado puede interpretar que su trabajo no es apreciado. Hay empleados que sienten que sólo reciben críticas negativas como reconocimiento a su trabajo.

Ofrecer oportunidades para la discusión abierta permite a los empleados expresarse, ser escuchados y llamar la atención sobre los problemas existentes. No hay una única manera correcta de reconocimiento, por lo que las

sugerencias de la plantilla sobre como debe ser reconocido su trabajo son la mejor pista que el museo puede seguir para desarrollar una estrategia de reconocimiento de los empleados.

### **Establecer roles diferenciados**

Algunas veces puede darse que el empleado no tenga una clara percepción de sus responsabilidades ni de las tareas de sus compañeros de trabajo. Esto se debe a una falta de entendimiento mutuo y una falta de interacción entre la plantilla. Los jefes de departamento de los museos pueden prestar su apoyo y establecer roles definidos.

Para mejorar el conocimiento sobre las responsabilidades de los compañeros de trabajo, los empleados pueden intentar visualizar sus tareas y roles en el museo a través de la **representación dramática**. Cada “actuación” crea debates que dan una imagen clara sobre el nivel de conocimiento que los miembros de la plantilla tienen sobre el trabajo de sus compañeros y de como viven su papel en el museo.

Los roles han de ser definidos. Es necesario entender las funciones de los compañeros de trabajo para mantener buenas relaciones y buena comunicación. También es necesario entender que la plantilla trabaja en común para beneficio de la misión del museo en la comunidad. El mero hecho de mantener este tipo de debates por primera vez puede ser satisfactorio y proporcionar una zona de encuentro. Es de la mayor importancia que todos los participantes en el ejercicio tengan la oportunidad de expresarse libremente.

### **Crear espíritu de equipo**

La presencia de espíritu de equipo proporciona a los miembros de la plantilla una sensación de participación, reconocimiento e interacción. También puede llevar a una mayor tolerancia y entendimiento mutuo. Para generar espíritu de equipo se requiere de ciertas habilidades: la habilidad de escuchar, dar y recibir, de participar, respetar y compartir. El espíritu de equipo no se genera automáticamente sino que debe ser creado y mantenido.

La dirección de los museos puede diagnosticar una falta de espíritu de equipo entre sus empleados. Como un primer paso en la mejora del espíritu de equipo se organiza una actividad en la que todo el mundo trabaje junto. Es importante que la actividad sea apta para que todo el mundo pueda participar. Resulta favorable que la actividad sea de importancia para el museo, algún tipo de trabajo práctico que necesita realizarse. Para obtener los mejores resultados las actividades de creación de equipo deben de repetirse y formar parte de un plan.

Por ejemplo: una tarea práctica donde la plantilla trabaje conjuntamente a través de las fronteras departamentales. Esto puede llevar a un mejor entendimiento del trabajo de otros miembros de la plantilla y de otros departamentos y así mejorar la interacción entre los miembros de la plantilla y entre departamentos.

### **Incluir a la comunidad**

El objetivo de un museo es ofrecer a su público variados servicios de calidad. Es necesario identificar y explorar los intereses y necesidades de la comunidad. El diálogo entre el museo y su comunidad es fundamental para una colaboración con sentido.

Se pueden utilizar grupos de análisis con participantes que representen a la comunidad para enfocar el tema de la inclusión de la comunidad desde distintos ángulos. La relación entre el museo y la comunidad debe ser claramente establecida así como qué es la comunidad, qué quiere, y cómo ganarse su participación. Se ha demostrado que contar con miembros de la comunidad, motivados y que compartan sus experiencias, puede llevar a resultados muy positivos para los objetivos de crecimiento y expansión de los museos. Es una buena idea disponer de **grupos de análisis recurrentes** como parte natural del proceso de planificación del museo. Un grupo de análisis puede, por ejemplo, ayudar a revitalizar el museo y su equipo haciendo de las recomendaciones de la comunidad una parte activa de la planificación. La comunidad prestará mayor apoyo al museo si ve que sus contribuciones se materializan en los programas y servicios, motivando a la plantilla a mejorar el servicio.

### **Conocimiento de la misión y objetivos**

Un problema corriente en los museos es la falta de conocimiento de la misión y objetivos del museo. Es importante ser bien consciente de los objetivos para estar motivado y así trabajar por metas bien definidas.

La misión y objetivos de un museo determinan su propósito, valores, objetivos y funciones; generan autoestima y motivación. Los miembros de plantilla y de la comunidad que participan en los **grupos de discusión** y en la revisión de la misión y objetivos del museo se sienten parte de la organización y originan cambios esperanzadores. Es bueno, por ejemplo, contar con un comité del museo en el que el personal mismo se encargue de formular la misión del museo.

## **Incluir a los empleados en la planificación**

Para que la plantilla se sienta incluida es importante para ellos poder influir en la planificación de proyectos relacionados con el trabajo, a través de debates abiertos y permitiendo puntos de vista contrarios. Se debe dar a la plantilla la oportunidad de participar en las sesiones anuales de planificación.

La plantilla, junto con los representantes de la comunidad, puede esbozar un calendario de actividades para el año. Se seleccionan grupos destinatarios para cada actividad en el calendario, permitiendo que los empleados participen e interactúen con la comunidad.

## **Capacitación del personal**

Mantener la motivación en niveles altos requiere la formación continuada del personal en todos los campos relevantes para las operaciones del museo. Es importante desarrollar estrategias de formación e introducir sesiones de formación en los planes anuales, seguidos de su correspondiente evaluación.

Se debe invitar a profesionales de otros museos e instituciones a que compartan sus conocimientos y experiencias con los empleados. Esto anima a encontrar nuevas formas de trabajar y permite el desarrollo profesional. También saca a los empleados de actividades rutinarias y les permite situar en perspectiva su trabajo. Es importante para los empleados alcanzar y mantener niveles más altos de preparación. Aprender nuevas técnicas es un aspecto clave para la autoestima y proporciona valor añadido al museo.

## **Plan de Acción**

Con los datos analizados los museos pueden identificar problemas existentes o áreas necesitadas de mejoras. De los ejemplos dados, de las lluvias de ideas y de las reflexiones el equipo puede escoger actividades para resolver las áreas problemáticas. El equipo necesita confeccionar un plan de acción con descripciones detalladas de las actividades escogidas. Las actividades deben especificar lo siguiente:

- que acciones deben usarse
- quién será el responsable
- quién va a participar
- dónde tendrá lugar la actividad
- cuándo tendrá lugar la actividad

Se debe incluir un calendario para la evaluación del trabajo. Es importante tener objetivos claros para cada actividad.

También en esta fase es importante incluir a la comunidad. El invitar a un grupo selecto de personas con experiencia y conocimientos de diversos campos a reuniones en las que se ponen sobre el tapete actividades adecuadas para la mejora de la motivación, supone una valiosa fuente de información. El obtener ideas provenientes de otros puntos de vista proporcionará con toda probabilidad maneras innovadoras de mejorar las condiciones de trabajo y resultará en una plantilla más motivada que proporcione mejor servicio.

## **Implementar**

Durante la fase de implementación, las actividades deben de ser realizadas de acuerdo con el plan de acción. Algunas de las actividades pueden ser sucesos aislados que ocurren una sola vez mientras que otras pueden ser actividades que el museo tenga pensado repetir, quizá anualmente. Para obtener los resultados deseados es de vital importancia mantenerse dentro de un plan bien preparado; un proceso capital para conseguir una buena motivación dentro del lugar de trabajo.

Resulta una experiencia muy buena incluir a personas de la comunidad en las actividades. Puede resultar evidente que la inclusión de la comunidad es necesaria en la planificación, trabajo de exposición y otros temas de clara relación con el público, pero los representantes de la comunidad también pueden tener mucho que ofrecer en temas relacionados con la motivación. Si la comunidad siente que es “su” museo, también se preocupa por el bienestar de sus empleados.

## **Evaluar**

Las actividades deben ser planeadas de forma que puedan ser medidas y evaluadas. Las herramientas de evaluación deben de ser especificadas de antemano e incluidas en el plan de acción. Las siguientes herramientas y técnicas resultan de utilidad:

- observaciones
- entrevistas
- listas de control

Los datos obtenidos deben ser analizados de la misma manera que en el diagnóstico. Es más, a menudo resulta útil usar las mismas herramientas tanto para el diagnóstico como para la evaluación. Esto hace más sencillo comparar resultados y ver las diferencias y tendencias.

La motivación es un proceso continuo. Para mantener un alto nivel de motivación es necesario tener un plan de actividades motivacionales como parte de las operaciones regulares del museo. Si las actividades acometidas de acuerdo con el método aquí descrito resultan ser fructíferas, estas pueden ser repetidas o incluso mejoradas. También es importante renovar el diagnóstico de las condiciones en el museo y diseñar periódicamente nuevas actividades de acuerdo con estas necesidades.

## ***AVANZANDO POR LA RUTA***

El método para construir la motivación de los empleados presentado en este libro fue desarrollado dentro de un proyecto internacional que trata sobre la minimización de la ineficiencia de los empleados debida a la baja motivación. El método para promover la motivación de la plantilla constituye una herramienta práctica para mejorar la utilización de los recursos humanos en instituciones culturales.

El desarrollo del método ha sido innovador ya que el proceso fue controlado por la plantilla misma junto con representantes de la comunidad, en vez de por asesores externos. Aunque los miembros del equipo que desarrollaron el método no son behavioristas profesionales, todos ellos son empleados de museos con años de experiencia profesional y como tales en posesión de un incuestionable conocimiento en aquello que motiva a las plantillas de los museos. Otra ventaja fue el alto grado de participación de los miembros de la plantilla en el desarrollo del proceso, asegurando así una buena base para su implementación sostenible.

El amplio marco sociocultural que resulta de cuatro museos situados en cuatro continentes distintos, con distintas lenguas, costumbres y visiones del mundo, proporciona al proyecto una universalidad que garantiza resultados en la motivación de los empleados en las circunstancias más diversas. Además, la participación activa de los miembros de la comunidad como expertos, como referentes y como evaluadores, asegura que nuestro método proporcionará respuestas no solo a las necesidades particulares de nuestro contexto sociocultural sino también – y esto es muy importante- a las necesidades de la comunidad.

El proyecto, implementado durante el curso de un año, incluyó talleres, y visitas de observación intercultural llevadas a cabo en todos los países participantes. El equipo fue formado en la conceptualización teórica relacionada con el tema de motivación de los empleados durante un taller en Costa Rica, llevado a cabo por la Dra. Sonia Abarca, directora de la Escuela de Psicología de la Universidad Nacional de Costa Rica. El equipo desarrolló actividades para evaluar sobre el terreno diferentes aspectos de la motivación tales como la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento.

# APÉNDICES

## 1. Ejemplos de herramientas utilizadas

### Cuestionario

#### CUESTIONARIO: TRABAJO Y MOTIVACIÓN

Cuestionario para empleados y miembros de las comunidades que participaron en el trabajo de campo (Observaciones Transnacionales), llevado a cabo en Costa Rica en agosto del año 2006, en Suecia en octubre del 2006, en Azerbaiyán en noviembre y diciembre del 2006 y en Botswana en enero del 2007 como parte del proyecto ALAS de motivación de empleados.

Marque las casillas que piense se adecúan a lo que usted piensa

39 personas respondieron de un total de 50

#### EVALUACIÓN

1. ¿Que impacto han tenido las actividades de campo en su relación con el museo?

Ninguno en absoluto      Poco      Algo      Mucho

5	7	19	8
---	---	----	---

2. ¿Piensa que el proyecto ha resultado ser una experiencia positiva para el museo?

No, en absoluto      Poco      Algo      Mucho

1	1	12	22
---	---	----	----

3. ¿Piensa (considera) que el proyecto alcanzó los objetivos marcados?

No, en absoluto      Poco      Hasta cierto punto      Desde luego

1	2	23	16
---	---	----	----

4. ¿Fueron efectivas las actividades realizadas durante la observación transnacional?

No, en absoluto      Poco      Hasta cierto punto      Desde luego

3	5	5	20
---	---	---	----

5. ¿Piensa que el proyecto conllevará beneficios para el museo en el futuro?

No      Quizá      Sí      Desde luego

1	19	12	7
---	----	----	---

6. ¿Le pareció suficiente la información recibida por usted como representante de la comunidad/ de la plantilla?

No, en absoluto    Poca                    Suficiente                    Desde luego

3	7	14	15
---	---	----	----

7. ¿Le pareció que el observación transnacional cumplió con sus expectativas?

No            Poco            Sí            Desde luego

2	4	30	1
---	---	----	---

8. ¿Resultaron beneficiosas las actividades de la observación transnacional para su museo?

No            Poco            Algo            Desde luego

1	5	20	11
---	---	----	----

9. ¿Está satisfecho con los resultados de la observación transnacional?

No, en absoluto            Poco            Bastante            Mucho

1	4	29	4
---	---	----	---

10. Es de la opinión que el proyecto Samp/ALAS resultará beneficioso para la relación entre la comunidad y su museo en el futuro?

No, en absoluto    Poco            Bastante            Mucho

4		22	9
---	--	----	---

11. ¿ A usted personalmente le resultaron beneficiosas las actividades de la observación transnacional?

No, en absoluto            Poco            Considerablemente            Mucho

5	7	17	9
---	---	----	---

12. ¿Cómo calificaría usted su contribución a las actividades de la observación transnacional?

Pobre            Normal            Buena            Muy buena

	16	19	4
--	----	----	---

13. ¿Se ve usted tomando parte en actividades del museo en el futuro?

No            Quizá            Probablemente            Desde luego

2	7	15	14
---	---	----	----

14. ¿Se ve usted tomando iniciativas en proyectos que incluyan a la comunidad y el museo en el futuro?

No                      Quizá                      Probablemente                      Desde luego

2	8	16	11
---	---	----	----

15. ¿Cómo ve/percibe usted el método de comunicación utilizado?

Difícil                      No muy bueno                      Bueno                      Excelente

2	8	24	1
---	---	----	---

16. En su opinión, le pareció suficiente el tiempo dedicado a la observación transnacional?

No                      No del todo                      Suficiente                      Desde luego

2	6	16	14
---	---	----	----

17. ¿Le pareció que tuvo sentido su participación en la observación transnacional?

No, en absoluto    Alguno                      Bastante                      Desde luego

1	3	21	13
---	---	----	----

18. ¿Le parece que ha mejorado su relación con el museo gracias a la observación transnacional?

No, en absoluto    Algo                      Considerablemente                      Mucho

8	9	17	5
---	---	----	---

19. ¿Le parece que ha resultado beneficioso para el museo dedicarse a actividades de observación transnacional?

No, en absoluto    Algo                      Considerablemente                      Mucho

1	5	28	4
---	---	----	---

20. ¿De contar con la oportunidad, utilizaría un método distinto para incluir a la comunidad en un proyecto similar?

No, en absoluto    Algo                      Considerablemente                      Totalmente distinto

4	5	23	1
---	---	----	---

### Lista de control

Nos gustaría conocer sus opiniones a cerca de esta actividad. Por favor marque con una x si está de acuerdo con la frase. Si no está de acuerdo déjela en blanco. Gracias por su colaboración.

1. Me ha gustado tomar parte en esta actividad.

2. La actividad ha sido ciertamente motivadora.
3. Encuentro que la actividad es relevante para la creación de sentido de equipo.
4. Tras esta actividad prefiero trabajar en equipo.
5. Tras esta actividad entiendo mejor el trabajo de los demás.
6. Pienso que podría realizar un mejor trabajo si pudiera contar con los demás.
7. Creo que esta actividad cumple con las expectativas que tenía.
8. Creo que los demás apreciaban mi trabajo mejor antes de esta actividad.
9. Esta experiencia me ha resultado estimulante. .
10. Cumpliría mejor con mis obligaciones si los demás las reconocieran como es debido.

### **Frases incompletas**

Estimado colega,

Nos gustaría que completara las siguientes frases con las palabras que primero le vengan a la mente. Muchas gracias por su colaboración.

1. Cuando pienso en el museo me siento\_\_\_\_\_
2. Siento que el museo es una organización que\_\_\_\_\_
3. Las personas que trabajan en el museo son\_\_\_\_\_
4. Creo que el futuro del museo se presenta\_\_\_\_\_
5. Cuando pienso en la dirección del museo siento \_\_\_\_\_
6. La persona a la que considero mi jefe es\_\_\_\_\_
7. En este museo pienso que mi trabajo es\_\_\_\_\_
8. En lo que se refiere al reconocimiento a mi trabajo pienso que\_\_\_\_\_
9. Trabajar en el museo significa\_\_\_\_\_
10. En este museo los incentivos y recompensas son \_\_\_\_\_
11. El propósito de este museo es \_\_\_\_\_
12. Creo que la organización de este museo es\_\_\_\_\_
13. Siento que la forma en que la dirección trata a la plantilla es\_\_\_\_\_
14. El museo cumple sus objetivos a través de\_\_\_\_\_

15. Cuando necesito información hago lo siguiente \_\_\_\_\_
16. Cuando recibo información importante para el museo lo que normalmente hago es \_\_\_\_\_
17. Creo que la comunicación entre la dirección y la plantilla es \_\_\_\_\_
18. Cuando recibo información a través de canales informales creo \_\_\_\_\_
19. Los canales de comunicación informal en el museo son \_\_\_\_\_
20. Cuando pienso en el trabajo en equipo del museo siento \_\_\_\_\_
21. La competencia entre los trabajadores de este museo es \_\_\_\_\_
22. La cooperación en este museo es \_\_\_\_\_
23. Creo que los objetivos de este museo son \_\_\_\_\_
24. Creo que las tareas para este museo son \_\_\_\_\_
25. Los logros individuales en este museo son \_\_\_\_\_
26. Cuando me preguntan por mi trabajo en el museo siento \_\_\_\_\_
27. Cuando pienso en la importancia de mi trabajo siento \_\_\_\_\_
28. Si me ofrecen otro trabajo voy a \_\_\_\_\_
29. Cuando me hallo en dificultades en el trabajo suelo \_\_\_\_\_
30. Si se me pide hacer trabajos extra normalmente \_\_\_\_\_
31. Como trabajador considero que mis funciones son \_\_\_\_\_
32. Como trabajador considero que las funciones de mis compañeros son \_\_\_\_\_
33. Las funciones del director de la organización son: \_\_\_\_\_
34. Siento que el director del museo es \_\_\_\_\_
35. La dirección de esta organización es \_\_\_\_\_
36. Siento que la estructura de poder de esta institución es \_\_\_\_\_
37. Siento que la comprensión de mis funciones por parte del director es \_\_\_\_\_
38. En esta organización cuando tenemos divergencias \_\_\_\_\_
39. Mis compañeros piensan que mis opiniones \_\_\_\_\_

40. Cuando estoy a disgusto con algo en el trabajo normalmente \_\_\_\_\_
41. Cuando necesito quejarme de algo en el trabajo \_\_\_\_\_
42. Cuando me siento amenazado en el trabajo normalmente \_\_\_\_\_
43. Cuando expreso mi opinión la respuesta que normalmente recibo es \_\_\_\_\_
44. Siento que mi participación en la planificación u organización del museo es \_\_\_\_\_
45. Siento que la forma en que evaluamos nuestro trabajo es \_\_\_\_\_
46. Cuando pienso en planificación siento \_\_\_\_\_
47. Siento que las tareas a las que me dedico son decididas por \_\_\_\_\_

### **Grupo de análisis**

Observación transnacional 2 en el Museo Västergötland , del 4 al 6 de octubre 4-6 del 2006 dentro del proyecto ALAS de capacitación: *Hoja de ruta hacia un mayor rendimiento – la importancia de motivar a los empleados* por el Museo Västergötland, Suecia con observadores del Museo Conmemorativo Khama III de Botswana y el Museo de Cultura Popular, Costa Rica

Notas del “grupo de análisis” del 5 de octubre en el Museo Västergötland.

Debate sobre el “Paquete de Bienvenida”

Los miembros del grupo fueron:

Elisabeth Gilbertsson, behaviorista, y Birgit Gustafsson, profesora. Representantes de la comunidad. Código EF.

Ulla Hallbäck, VGM, and Rickard Bergström, VGM, representantes del comité que produjo el Paquete de Bienvenida. Código CD

Ulla Andersson, VGM, and Hanna Martinsson, VGM, representantes del resto de los empleados del museo. Código AB

Observadores: Guillermo “Memo” Cubero Barrantes del Museo de Cultura Popular en Costa Rica  
Scobie Lekhutile, Museo Conmemorativo Khama III en Botswana

Interpretes: Kerstin Persson, Español

Cecilia Lidholm, Inglés

Moderador: Ylva Nilson, VGM

Secretaria: Elisabet Orebäck Krantz, VGM

---

Ylva comenzó la sesión presentando a los participantes y enumerando las reglas del debate. Se eligió la forma de debate “grupo de análisis” tras haber aprendido el método en un taller realizado en Costa Rica dentro del proyecto ALAS. Ylva animó a los participantes a que se expresaran sin timidez e informó sobre los antecedentes del Paquete de Bienvenida. Hemos llevado a cabo encuestas en cada museo participante en el proyecto y hemos hallado que existe una problemática común a cerca de la motivación de la plantilla. Las actividades que hemos escogido para incrementar la motivación de los empleados en este museo son el Paquete de Bienvenida que será debatido hoy y también de la actividad realizada ayer cuando todo el personal tuvo la oportunidad de ayudar a los recepcionistas a limpiar y ordenar el mostrador de recepción. Un borrador del contenido propuesto para el Paquete de Bienvenida ha sido enviado a aquellos que no participaron en su producción.

## 2. Glosario

### **ABCS**

Acrónimo de los cuatro museos participantes: Azerbaiyán, Botswana, Costa Rica y Suecia.

### **Actividades conjuntas para la formación de equipo**

Son actividades dirigidas a que la gente trabaje en equipo, reforzando el espíritu de camaradería y ayudando a desarrollar la tolerancia y la comprensión entre los miembros de la plantilla. Aquellos que prefieren trabajar por su cuenta pueden verse rechazados por aquellos que prefieren trabajar en un ambiente de grupo.

### **ALAS**

Red intercontinental de museos de Asia, América Latina/Central, África y Suecia.

### **ASDI**

Agencia de cooperación sueca para el desarrollo internacional, que ha venido apoyando financieramente la red Samp/ALAS.

### **Categorización**

Categorizar es un proceso de ordenación de objetos en categorías en las que las ideas y objetos son reconocidos, diferenciados y comprendidos.

### **Comunicación formal**

La comunicación formal dentro de una organización es la que se produce a través de los canales establecidos a tal efecto.

### **Comunicación informal**

La comunicación informal dentro de una organización es aquella que no se basa en una serie de medidas previamente adoptadas.

## **Conferencias**

Las conferencias sirven para dar información sobre temas concretos. Sirven para clarificar asuntos. El efecto de una conferencia puede ser difícil de estimar pero una sesión de “dudas y preguntas” al final de la conferencia puede ayudar a establecer si la conferencia ha sido apreciada

## **Conflicto**

Un conflicto es un desencuentro entre grupos o individuos opuestos. Una falta de acuerdo ocasionada por una oposición real o percibida de intereses, valores o necesidades.

## **Cuestionario**

Un cuestionario es un instrumento para la recogida de datos. Es importante ser prudente a la hora de formular preguntas. Estas deben ser formuladas por un equipo de extracción diversa, de forma que sea incluyente.

## **Debate**

Debatir un tema dado en un grupo de personal puede ser una buena manera de conseguir información para el diagnóstico del estado de la motivación. Para que sea efectivo, el debate debe ser conducido a su tema principal. También debe ser democrático, permitiendo a todos los participantes expresar sus puntos de vista.

## **Dramatización**

La dramatización es la representación de algún asunto en forma dramática. Como herramienta didáctica sirve para concienciar sobre una idea o un tema.

## **Encontrando pautas**

El hecho de asimilar datos y actuar de acuerdo a aquello que la información revela.

## **Entrevistas**

Las entrevistas también son una forma de colección de datos para un diagnóstico. Pueden ser dirigidas a personas clave. Una entrevista es muy subjetiva y el resultado muy específico.

## **Excursiones**

Permitir a los miembros de la plantilla realizar excursiones a puntos de interés adecuados, por ejemplo a colegas de otros museos, es una manera informal de aprender e intercambiar información y experiencia. Es enriquecedor y supone una ruptura de la rutina.

## **Frases incompletas**

Las frases incompletas son una forma de reunir datos para un diagnóstico. Se solicita de miembros de la plantilla o de la comunidad que terminen frases con sus propias palabras. Esta es una herramienta que produce resultados sinceros y es una buena forma de hallar tendencias.

## **Gerente de Proyecto – GM**

El GM es el responsable de producir los resultados esperados de un proyecto dentro de sus márgenes de tiempo y presupuesto. El GM es responsable de controlar, informar y darle seguimiento al proyecto.

## **Grupos de análisis**

Un grupo de análisis consiste en cinco o seis personas cuidadosamente seleccionadas de las cuales algunas son preferiblemente de la comunidad. El grupo de análisis debe incluir un moderador que funcione como guía más que como director. Las materias a discutir han de ser establecidas de antemano. Puede resultar útil contar con uno o dos observadores a la hora de sacar conclusiones tras la reunión. Un secretario toma notas durante la reunión. Los grupos de análisis son efectivos porque los participantes están preparados, poseen los conocimientos y habilidades adecuadas y todos participan y son escuchados.

### **Información**

La información la constituyen datos que han sido procesados de forma que resulten comprensibles para el público para el que han sido recogidos.

### **Interpretar**

La interpretación es la actividad intelectual consistente en facilitar la comunicación.

### **Listas de control**

Una lista de control es una forma de coleccionar datos para un diagnóstico. Es una lista de afirmaciones en la cual la persona preguntada marca aquellas afirmaciones con las que está de acuerdo. Es una forma rápida de conseguir una gran cantidad de datos ya que se puede repartir la lista a mucha gente y su análisis resulta sencillo. No debe de estar compuesta por más de 15 frases y debe ser contestada anónimamente.

### **Lluvia de ideas**

La lluvia de ideas es un método de solución de problemas en el que los miembros de un grupo ofrecen ideas espontáneamente. Es una actividad creativa diseñada para generar un gran número de ideas para la solución de un problema.

### **Mediación**

La mediación es el acto de intervenir con la intención de conseguir un acuerdo.

### **Miembros del Equipo de Proyecto – MEP**

Los miembros del equipo de proyecto son los responsables de llevar a cabo las actividades especificadas en el plan de acción dentro de sus márgenes de tiempo y presupuesto.

### **Negociación**

La negociación es el proceso por el cual se llega al acuerdo.

### **Observaciones**

Las observaciones son otra manera de recoger datos para el diagnóstico. Es natural para el ser humano aprender a través de la observación. Se necesita tener buenas dotes de observación para no perder o malinterpretar información importante. Por otro lado cuando la gente se halla bajo observación tiende a sentirse incomoda y puede no actuar naturalmente. Se debe preparar a la gente concienzudamente y la observación ha de llevarse a cabo durante un periodo prolongado de tiempo de forma que la gente se acostumbre al observador.

### **Plan de Acción**

Cuadro que enumera todas las actividades a desarrollar en un proyecto que permite un seguimiento sencillo. Un plan de acción debe ser preparado con cuidado, de forma que sea efectivo, sencillo de seguir y que facilite la medición de su progreso y rendimiento

### **Presentaciones**

Las presentaciones sirven para dar información sobre temas específicos. Sirven para aclarar temas. Sus resultados pueden ser difíciles de estimar pero una sesión de dudas y preguntas al final de la conferencia puede ayudar a establecer si la presentación ha sido apreciada.

## **Reflexiones**

Las reflexiones son una forma de revisar las actividades del plan. Los participantes dan sus opiniones particulares sobre la actividad y los resultados pueden iluminar el nivel de comprensión y reflejar también la efectividad de la actividad.

## **SAMP**

La red de museos africanos y suecos que facilita el desarrollo de los museos por medio de su aproximación transnacional para el beneficio de sus comunidades, trabajando juntos en pares, proyectos den conjunto, desarrollo de capacidades e investigación.

## **3. Documentación de referencia**

A Road Map to Better Performance - the importance of motivating staff.  
Project document with Action Plan and Budget. ABCS museums, 2007

Capacity-Building Manual. Samp, 2002

Comparative Report on data analysis and staff motivation at four museums. ABCS museums, 2006

Evaluation Report Cross Border Observations ABCS museums. ABCS museums 2007

Evaluation manual for museums. Samp, 2002

Logical Framework Analysis (LFA) Manual. Samp, 2002

Project Progress Report Manual. Samp, 2002

Report Cross Border Observation 1 Museo de Cultura Popular, Heredia,  
Costa Rica. ABCS museums, 2006

Report Cross Border Observation 2 Västergötland Museum, Skara, Sweden. ABCS museums, 2006

Report Cross Border Observation 3 The State Museum of Azerbaijani Musical Culture. ABCS museums,  
2007

Report Cross Border Observation 4 Khama III Memorial Museum. ABCS museums, 2007

Samp – Vision Mission Core values. Samp, Stockholm, 2005

Sida's Work with Culture and Media. Main report, Sida Evaluation 04/38,  
Cecilia M. Ljungman et al., Stockholm, 2004

Summative Evaluation Report. ABCS museums 2007

Sweden's new policy for global development. The Swedish Parliament, Stockholm, 2004

To work in Samp project criteria, work systems and tools. Samp, Stockholm, 2004





