



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**La Mejora de la Comunicación Interna
en el Servicio Social del Papalote Museo Del
Niño**

TESINA

Para obtener el título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Especialidad en Comunicación Organizacional

PRESENTA

Mayra Paola Onofre González

Asesora: Dra. Francisca Robles



Cd. Universitaria

agosto 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias:

A mis padres:

Ana y Pepe, que siempre me han apoyado incondicionalmente, y que gracias a su amor y su comprensión he podido superar todos los retos que la vida me ha puesto, agradezco todos sus consejos y comprensión.

A mis abuelos:

Rodrigo, Josefina y Virginia, por su amor incondicional, por sus consejos y su sabiduría.

A Brenda:

Quien hace que todos los días, sean un día especial y lleno de alegría.

A mi asesora:

La doctora Francisca Robles por su apoyo y generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia para la conclusión del presente trabajo.

A mis amigos:

Con inmensurable aprecio: Mónica, Blanca Daniela, Cinthia, Delia, Verónica, Manolo, Emma, Sam, Dulce, Kóchitl, Paulina, Delaney, Nayeli, Rebeca, Angelita, por su amistad incondicional, por apoyarme cuando más lo necesito y por ser una inspiración para mí.

ÍNDICE

Introducción.....	4
Capítulo 1: Papalote Museo del Niño.....	9
1.1 Filosofía corporativa.....	13
1.2 Organigrama	17
1.3 Papalote móvil.....	18
1.4 Los cuates.....	19
1.5 Medios de comunicación interna en el Papalote Museo del Niño.....	22
Capítulo 2: Diagnóstico FODA de la comunicación interna del Papalote Museo del Niño.....	27
2.1 ¿Qué es un diagnóstico FODA?.....	27
2.2 La muestra.....	31
2.3 Construcción del cuestionario y del sondeo informal.....	34
2.4 Resultados.....	38
2.4.1 Fortalezas.....	39
2.4.2 Oportunidades.....	42
2.4.3 Debilidades.....	43
2.4.3 Amenazas.....	52

Capítulo 3: Propuesta de comunicación interna en el

Papalote Museo del Niño.....	57
3.1 Estrategia de mantenimiento de la filosofía del Papalote Museo del Niño.....	58
3.2 Estrategia de motivación interna entre los <i>cuates</i> del museo.....	60
3.4 Estrategia de mejora de comunicación interna en el Papalote Museo del Niño.....	65
3.5 Estrategia de relaciones públicas para atraer a más jóvenes a que realicen su servicio social dentro del museo.....	68
Conclusiones.....	72
Fuentes.....	76

Introducción.

La comunicación impera en todas las organizaciones, no se concibe una organización sin comunicación entre los miembros que la integran de manera interna y externa. Decidí realizar un diagnóstico de comunicación interna en una organización, porque lo considero como una de las actividades más importantes que un especialista de la comunicación organizacional puede desempeñar y, a partir de dicho análisis, se desarrollarán propuestas que darán como resultado una efectividad en la comunicación interna del *Papalote Museo del Niño A.C.*

Al realizar un diagnóstico FODA se detectan algunos problemas, pudiendo determinar cuáles son las estrategias¹ que se pueden implementar para el diseño de una comunicación interna, que generen procesos de comunicación y entendimiento de los mensajes con la debida intensidad con la que se quieren transmitir.

La razón por la cual se decidió hacer un diagnóstico dentro del *Papalote Museo del Niño* es, primeramente, porque dentro del museo realicé mi servicio social; después un diagnóstico FODA porque es un medio para evaluar a alguna organización en materia de comunicación de manera rápida y efectiva, que da la pauta para conocer la realidad de una organización.

¹ Estrategia viene del Griego stratos: armada y agogous: guía, conductor.

Desde mi punto de vista, una organización requiere de un constante diagnóstico de la comunicación, ya que a través de ellos se pueden percibir cuáles son las deficiencias que existen y vemos las posibles soluciones. Me di cuenta en varios trabajos académicos que al realizar un diagnóstico, ya sea interno o externo, se brindaban más oportunidades de planeación y de acción dentro de las organizaciones.

El tema es interesante, porque considero al diagnóstico de la comunicación como un medio efectivo para la obtención de datos que podemos procesar y transformar en información, que, como ya mencioné, nos da la pauta para plantear estrategias de comunicación útiles para la organización y sus objetivos.

La organización que elegí es el *Papalote Museo del Niño A.C.* y se requiere hacer un diagnóstico para detectar cuáles son los problemas que pueden imperar, y a partir de estos problemas se puede proponer qué es lo que necesita como medios de comunicación interna. Este museo cuenta con más de trescientos trabajadores, de los cuales más de doscientos realizan su servicio social; los contratos que se firman para la gente que realiza su servicio social son de seis meses.

Mi interés por hacer el diagnóstico FODA radicó en que me di cuenta de que había muchas personas inconformes con sus labores, o más bien, les falta motivación. Era difícil determinar exactamente cuáles eran los problemas,

precisamente por eso, se realizó el análisis, la gente que trabaja para dicho museo se vio beneficiada, ya que a través de éste obtendrán los medios eficientes para mantener a sus trabajadores bien comunicados y de tal manera continuar con su productividad.

Las estrategias que se propusieron servirán a corto plazo, es decir, lo que dura el servicio social, seis meses, ya que *Papalote* es un museo que está al día en información en comunicación externa; sin embargo, descuida otro aspecto importante, que es el de la comunicación interna.

Lo que se buscó con el diagnóstico FODA fue encontrar cómo se encontraba la organización. Para centrarnos en el punto de la comunicación organizacional interna y mejorarla, se buscó realizar de la misma forma un plan de comunicación integral que englobara aspectos como la motivación y las relaciones públicas que mantiene dicho museo de manera interna y externa.

Los coordinadores de las distintas áreas se verán beneficiados con mi investigación, ya que a partir de la propuesta que dé, estarán más informados de los cambios y actividades que se hacen en el *Papalote*, los *cuates* (prestadores de servicio) se sentirán más identificados con la organización a través de las estrategias y los directores² obtendrán estrategias con las cuales comunicarán informes de manera rápida y eficiente.

² Maribel Ibarra, Dirección y Gerencia.
José Luis Escarcea, Dirección y Gerencia.
Fernando Karam Tapia, Dirección y Gerencia.

Yo me beneficiaré porque adquiriré más conocimiento acerca de los diagnósticos dentro de las organizaciones y lograré especializarme en esta área que puede ser, como ya lo mencioné, el medio con el que cuentan las organizaciones para generar productividad.

El tema del presente trabajo es muy amplio, ya que el 80% de los empleados con los que cuenta el museo es gente que presta su servicio social, por lo tanto, la mejora de la comunicación abarcará a este tanto por ciento del museo.

En el primer capítulo: *Papalote Museo del Niño*, se da a conocer a la organización que elegí, a través de su filosofía, sus valores y los principios por los cuales se rige dicho museo y a partir de las cuales crea estrategias para cumplir sus objetivos; dentro del mismo capítulo se explica qué es un *cuate*, para que las personas que no conocen el museo se familiaricen con el término y termino el capítulo hablando de los medios de comunicación interna que ya están establecidos en el museo.

En el segundo capítulo: *Diagnóstico FODA de la comunicación interna del Papalote* se explica en qué consiste el análisis FODA, lo llevo a cabo dentro del museo y de la misma manera se explica cómo fue que realicé dicho diagnóstico de manera interna y externa para finalmente llegar a un producto, que son las estrategias que propuse en el capítulo tres.

En el tercer capítulo: *Propuesta de Comunicación Interna en el Papalote Museo del Niño*, se proponen las estrategias que desde mi punto de vista serían las más convenientes para el museo y que le ayudarán a brindar a sus trabajadores una comunicación más efectiva para que día con día trabajen con seguridad y se sientan identificados con el museo.

Por último al final del presente trabajo se escriben las conclusiones, en donde se pueden apreciar los resultados generales de esta investigación.

Capítulo 1: Papalote Museo del Niño.

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer a la organización que seleccioné para realizar el diagnóstico FODA; es importante, porque a partir de conocer cómo se forjó y bajo qué principios está construida nos podemos dar cuenta del tipo de organización¹ para la que se trabaja.

Se incluyó el organigrama e información acerca de los *cuates*, ya que el presente trabajo va más enfocado a la mejora de la comunicación que se da a través de los medios por los cuales les transmiten información y también información acerca del “*Papalote Móvil*”, un museo móvil que contiene exhibiciones y que va viajando a lo largo de la República Mexicana.

Por otro lado, dentro del mismo capítulo se incluyen los medios de comunicación interna² que tiene el museo, ya que también al final del presente trabajo se incluyen propuestas de comunicación, y al dar a conocer los medios se pudo determinar qué tan bien funcionaban a través del cuestionario y qué se les podría mejorar.

De manera general e introductoria, el *Papalote Museo del Niño* comienza a partir de que la señora Cecilia Ocelli plantea la idea de crear un museo interactivo como el que vio durante una visita a Venezuela y para ello se reunió a un patronato formado por un grupo de jóvenes empresarios mexicanos; así constituyeron una asociación civil.

¹ Carlos Bonilla en su libro, *La comunicación: Función de las Relaciones Públicas*, define a la organización es un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecuencia de fines comunes

² Carlos Fernández Collado la define como: el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

“El museo desde el comienzo se maneja bajo tres criterios esenciales:

1. Calidad empresarial: eficacia y competitividad en el servicio.
2. Autosuficiencia financiera: el museo se mantiene gracias a las entradas que se perciben día con día.
3. Calidad en la experiencia educativa: a través de cada uno de los contenidos temáticos de sus exhibiciones”.³

Autoridades⁴ del Distrito Federal participaron en la decisión de la ubicación del museo, aportando también el terreno, el cual había sido ocupado por una fábrica de vidrio, en la segunda sección del Bosque de Chapultepec. La aportación del gobierno capitalino fue crucial, ya que Chapultepec es un lugar apreciado por los habitantes de la ciudad de México, así como un punto de encuentro para el turismo nacional y extranjero.

El *Papalote Museo del Niño* abrió sus puertas el 4 de noviembre de 1993 bajo la consigna de “prohibido no tocar”, rompiendo marca los primeros ocho meses de operación con cuatro mil visitantes diarios. Inicialmente, las zonas que se operaban en el museo eran: Nuestro mundo, Con-ciencia, Cuerpo humano, Comunicaciones y exteriores; después de la renovación en el año 2002, se inauguraron cinco zonas que operan hoy en día bajo los siguientes nombres:

Soy: Es la zona del museo en donde las exhibiciones se manejan temas del cuerpo humano y de la mente, el objetivo de ésta zona, es que los niños conozcan cómo están constituidos tanto interna como externamente y que, a partir de esto, aprendan a quererse, respetarse y cuidarse. Las exhibiciones más importantes de esta zona son: *Qué pasaría si no pudieras ver* y el *Minisuper*.

³ Manual de capacitación para el Papalote Museo del Niño A.C, generación 28 p 12,13.

⁴ Carlos Salinas de Gortari, en ese entonces presidente de México y esposo de Cecilia Occelli

Comunico: En esta zona se manejan temas acerca de los medios de comunicación y de las tecnologías como la televisión, el radio y el periódico; los niños conocen estos medios de comunicación, pueden transmitir sus ideas y sentimientos a través de cada uno de ellos. Dentro de las exhibiciones más importantes están: *Haz tu programa, Ponte en Onda y Entinta tus ideas.*

Pertenezco: Esta zona muestra a los visitantes el lugar donde viven (México), sus tradiciones, la ecología el ecosistema y aspectos que tienen que ver con el planeta tierra, el punto es que los niños conozcan y a partir de tener una idea de su entorno se enseñen a cuidarlo. Las exhibiciones más importantes de esta zona son: *Biodiversidad, Todo un Chef, RRRe invéntalo, El árbol Ramón, y el Jardín Maya.*

Comprendo: El tema de dicha zona es la ciencia, ya que todo lo que rodea es ciencia, comprendo enseña a los visitantes cómo funciona la naturaleza y cómo se pueden crear objetos que hacen que la vida sea mejor; se enseña física, química, matemáticas y biología. Dentro de las exhibiciones más importantes se encuentran: *Burbujas, Cama de Clavos, La bola de Energía, y el Laboratorio de Pfizer*

Expreso: Es la zona donde el principal tema es el arte del museo, los visitantes, a través de su creatividad, generan arte en sus diversas exhibiciones, que dentro de las más destacadas se encuentran: *El Gran estudio y La Pared de Clavos.*

Todas las zonas tienen muchas exhibiciones⁵, sólo que yo menciono las más importantes, gracias a la experiencia que me dejó el *Papalote* mientras realice mi servicio social son importantes por dos razones: primeramente por la cantidad de *cuates* que son destinados para dichas exhibiciones y segundo, porque la gente las conoce y no puede irse del museo sin visitarlas, por lo mismo hay un gran conglomerado de gente esperando su turno para acceder a ellas.

Durante la renovación del *Papalote* se reestructuraron las cinco zonas actuales, sus nombres están escritos en primera persona: Soy, Comunico, Pertenezco, Comprendo y Expreso. Al integrar los distintos temas de las nuevas salas se descubrió una metáfora que reflejaba el sentido común a todas y actualmente, los contenidos de estos cinco se reflejan en la imagen del parque:

- *Soy* era el camino que lo atraviesa
- *Comunico* el agua de su estanque
- *Pertenezco* el árbol que crece del suelo
- *Comprendo* el cielo que desde ahí puede verse y,
- *Expreso* la flor que embellece con su color

A partir de lo escrito anteriormente, se conoce un poco de la historia del museo, lo que sigue ahora es determinar cómo se encuentra la organización de manera interna a través de su filosofía para saber cómo se forjó, bajo qué principios, qué misión y qué visión.

⁵ Las exhibiciones son inmuebles para jugar destinados en el museo, en dónde un cuate junta a un determinado número de visitantes y explica el contenido temático de dicha exhibición, pueden ser computadoras, mapas enormes, o una mesa que contenga pinceles, en donde los niños pueden aprender.

1.1 Filosofía Corporativa.

Joan Costa define la filosofía corporativa: “como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Son los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir, que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser. Responde a tres preguntas: quién soy y qué hago, cómo lo hago, y a dónde quiero llegar”⁶.

Es importante conocer la filosofía del museo, ya que de esta manera se puede ver cuáles son las metas que tiene el museo, a dónde quiere llegar y cuáles son los principios que se enmarcan en la organización para conseguir dichas metas. El *Papalote Museo del Niño* contempla como su filosofía: Misión, Visión y Principios, que a continuación se presentan:

Misión.

Joan Costa define la misión como: “La que establece qué es y qué hace la compañía. Esta definición vendrá dada en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que hacemos”.⁷ En pocas palabras, es la razón de ser de una organización, describe el por qué existe la organización. En el caso del Papalote la misión que tienen es:

“Ofrecer a los niños y a las familias, ambientes de convivencia y comunicación de la ciencia, la tecnología y el arte que contribuyan a su crecimiento y desarrollo intelectual, emocional e interpersonal, utilizando el juego

⁶ Joan Costa, *El concepto del Término Imagen, la polisemia del Término Imagen*, en la web: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativas.htm> 27/ 05/2008

⁷ Manual de capacitación para el Papalote Museo del Niño A.C, generación 28 p 12,13.

como principal herramienta para la experimentación, el descubrimiento y la participación activa”⁸.

Como se puede apreciar, el *Papalote Museo del Niño* efectivamente lleva a cabo su misión, ya que dentro del museo existen muchas exhibiciones temáticas, en donde a través del juego pretenden enseñar a los niños cosas que tienen que ver con ciencia, tecnología y diversos aspectos de la vida con los cuales los niños ya deberían estar identificados. El propósito principal es siempre aprender jugando y es algo que han usado en los spots que tienen en radio, televisión y carteleras.

Visión.

La visión de una organización se puede definir como lo que busca una organización en el futuro en un periodo de tiempo, ya sea corto, mediano o largo plazo, “es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y de cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, y debe tratarse de un concepto claro, que suponga un objetivo noble (para que implique a todos) y que además sea factible y creíble.”⁹ En el caso del papalote la visión que mantienen es la siguiente:

- “Ser líderes a nivel internacional, en la creación y operación de ambientes innovadores de convivencia y comunicación para los niños y las familias.
- Mantener y duplicar nuestros donantes.
- Contar con ambientes y modelos de comunicación adicionales al *Papalote* y *Papalote Móvil*, que respondan a las necesidades y características de la población

⁸ Manual de capacitación para el Papalote Museo del Niño A.C, generación 28 p 4

⁹ <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativa1.htm> 26/05/2008

de las zonas urbanas y suburbanas marginadas de la ciudad de México y de las zonas rurales alejadas de las grandes ciudades, así como de los niños de la calle.

- Tener mejores colaboradores ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar su creatividad y talento.

- Contar con un fondo de creación e innovación de programas, exhibiciones y productos que respondan a las necesidades de los visitantes.”¹⁰.

El *Papalote Museo del Niño*, efectivamente, lleva a cabo varios planes de relaciones públicas, con el objetivo de mantener al número de contribuyentes que día con día le dan vida al museo, como: Comex, quienes donan la pintura con la que es pintado el museo o Banamex, que ayudó con fondos para la creación del Domo Digital.

Principios.

“Los valores corporativos representa el cómo hace la organización sus negocios, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos, y de venderlos. Pero también incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía.¹¹” En palabras más simples, los principios organizacionales nos dicen de qué manera trabaja la organización para conseguir sus objetivos, bajo qué premisas, en el caso del papalote los siguientes forman parte de sus principios:

¹⁰ Manual capacitación para el Papalote Museo del Niño A.C, generación 28 p 6.

¹¹ Costa Joan, *Op cit.*

- Mejoramiento e innovación continua
- Calidad en todas nuestras actividades
- Eficiencia en la administración de los recursos
- Trabajo en equipo
- Actitud de servicio
- Desarrollo personal
- Liderazgo basado en el contacto estrecho con el personal y los visitantes
- Comunicación efectiva
- Conocimiento profundo de las expectativas y necesidades de los visitantes”¹²

Muchos de los principios que se enmarcan aquí son bien manejados al principio, cuando las personas entran a realizar su servicio social; lamentablemente, ya que van terminando se van perdiendo como la comunicación efectiva y sobre todo la actitud de servicio, algunos *cuates* sólo piensan en acabar su servicio y ya no piensan más en el público externo¹³ que paga para visitar dicho museo.

En cuanto a los otros principios que se inscriben, como mejoramiento e innovación continua, el museo siempre tiene a gente (público interno)¹⁴ apoyando durante el día para que los aparatos que están ahí funcionen adecuadamente y es necesario mencionar, que todos los días de trabajo los *cuates* reciben

¹² Manual capacitación para el Papalote Museo del Niño A.C, generación 28 p 8.

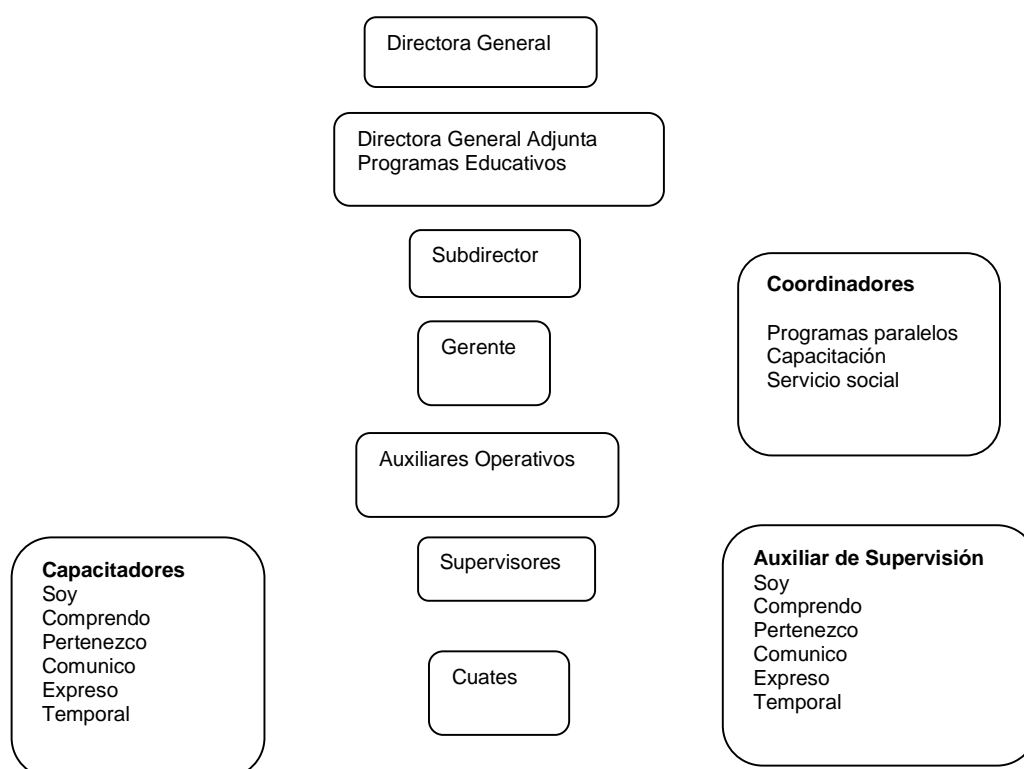
¹³ Bonilla Gutiérrez Carlos, en su libro de *La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas*, define al público externo como un grupo, cuya vinculación a la empresa es indirecta y, por lo tanto no se ven afectados de manera inmediata por los acontecimientos que en ella se producen, ejemplos de público externo pueden ser: Clientes o Usuarios, Vecinos de la zona de ubicación de la organización, competidores, Organizaciones similares, Organismos financieros, Organismos representativos, Organismos gubernamentales, Medios informativos, Instituciones Científicas y educativas, La comunidad en general. En el caso del *Papalote*, se encuentran todas las empresas que ayudan y patrocinan al museo, las que quieren patrocinar, el gobierno, y los visitantes.

¹⁴ S, *Lacasa* en su libro *Gestión de la Comunicación Empresarial*, define al público interno como los que transmiten la imagen de la empresa, al exterior y a sus propios compañeros, en el caso del museo son los *cuates* y todas las personas que integran al organigrama y que trabajan día con día para recibir a miles de personas.

capacitación constante acerca de los temas de las exhibiciones y sobre lo que se tiene que enseñar en cada una de ellas.

No estoy segura de que uno de los principios sea el conocimiento profundo de las expectativas y necesidades de los visitantes, porque mientras yo realicé mi servicio no faltaba la gente que se quejaba por situaciones internas en el museo, por lo tanto, ese principio es muy deliberado.

1.2 Organigrama.¹⁵



El organigrama es muy general, sólo se muestran las áreas, sin embargo, es importante resaltar que los *cuates* se encuentran ubicados en la última parte

¹⁵ Manual de capacitación Papalote Museo del Niño A.C. generación 29 p10

del organigrama, siendo que ocupan aproximadamente el 80% del total de gente que realiza labores internas en el museo. Lo que se dice en capacitación antes de comenzar a realizar el servicio es que los *cuates* forman una parte muy importante en el museo, ya que al portar la bata, los niños nos obedecían más que a los demás trabajadores (como capacitadores y encargados de área) que no la portaban.

También es importante resaltar que los *cuates*, no figuraban en el libro de capacitación de la generación 28, lo cual se me hizo irrespetuoso por parte de la parte administrativa que controla al museo, ya que las actividades que se desempeñan no son fáciles, es hasta el manual de capacitación de la generación 29 en que aparecen en el organigrama de la forma como se muestra arriba, hasta el último lugar en la jerarquía del museo.

Una crítica que se le puede hacer a dicho organigrama es que no manejan vectores o el flujo de comunicación que se tiene dentro del museo, por lo tanto es difícil aseverar quiénes son las personas que marcan el rango jerárquico en el museo o quién es el que se encarga de las distintas áreas o cómo se coordinan.

1.3 Papalote Móvil.

El museo del *Papalote*, creó *Papalote Móvil* con el objetivo de acercarse a la gente que vive en zonas distantes de la ciudad del México y en los distintos estados del país, se muestran exposiciones y exhibiciones del museo ubicado en Chapultepec y permanecen en algún lugar por un periodo de tres meses.

“El personal que trabaja en el *Papalote móvil* es contratado y capacitado exclusivamente para este proyecto. *El Papalote móvil* ofrece a la gente de las comunidades o ciudades visitadas la posibilidad de obtener un empleo temporal

durante su estancia, así como de capacitarlos para realizar las tareas de los *cuates*¹⁶ (recibir a la gente que llega al museo y explicarles la parte educativa de la exhibición que tienen en cargo).

Papalote móvil se ha presentado en los estados de: Toluca, Oaxaca, Mérida, Tuxtla Gutiérrez, Guatemala, Nezahualcóyotl, Monterrey, Chihuahua, Torreón, Monclova Coahuila, Saltillo, Chetumal entre otros, y existe una lista enorme de ciudades de los estados que esperan dicho museo móvil, ya que muestra algunas de las exhibiciones del museo de Chapultepec y otras que se adaptan al tamaño de la zona en donde se encuentren.

1.4 Los cuates.

Se les llama *cuates* a las personas que realizan su servicio social dentro del museo. Viene del náhuatl "Cuatl o Couatl" que significa *mi otro yo*. Desde que se propuso el proyecto del museo se pensó en un grupo de jóvenes que apoyaran al público durante su visita, el resultado fueron más de 10,000 jóvenes formando el grupo de *cuates*; el valor de dichos empleados según estudios realizados es fundamental¹⁷. El programa por el cual se entra al museo a realizar el servicio social se llama "Guías educativos", pero ya dentro del museo son conocidos como *cuates*.

Los *cuates* pueden realizar su servicio social en tres horarios: de lunes a viernes por la mañana de 8:30 a 1:30 y por las tardes de 1:30 a 18:30 o los fines de semana con un horario de 9:00 a 19:00, por realizar las actividades dentro del museo, los *cuates* reciben una beca en donde se paga 11 pesos por hora de trabajo.

¹⁶ http://sepiensa.org.mx/contenidos/d_papalo/papalo.htm 29/03/2008

¹⁷ Manual de capacitación Papalote Museo del Niño A.C. generación 29 p13

Portan un uniforme que consiste en un pantalón de mezclilla con una playera blanca, una bata de color verde con azul que representan los colores corporativos del museo y un botón con el nombre de la persona que porta la bata; más adelante se presenta una imagen donde se puede ver claramente el uniforme que tienen que portar los *cuates* o de lo contrario no pueden entrar a realizar su servicio.

Cabe mencionar que el museo sólo recibe a prestadores de servicio social dos veces al año, es decir, que las personas que entran como *cuates* se comprometen a estar un semestre dentro del museo cumpliendo con 600 horas de servicio social, en los horarios que ya se mencionaron. Es importante mencionar que además de esos seis meses como *cuates*, las personas están obligadas a asistir a un mes de capacitación antes de comenzar labores dentro del museo; dicha capacitación se puede realizar en un turno matutino o vespertino con 4 horas diarias, la capacitación no es remunerada y las horas de asistencia no son consideradas dentro de las 600 que se tienen que cubrir a lo largo del semestre.

Durante esos seis meses a los *cuates* les son asignadas alguna de las cinco áreas del museo (Comunico, Soy, Expreso, Comprendo y Pertenezco), dependiendo de lo que estén estudiando cada uno de ellos. Las edades de las personas que realizan su servicio social varían de entre los 18 a los 22 años dependiendo de si están haciendo el servicio para el bachillerato o para la universidad.

Las reglas básicas para seguir siendo *cuate* son: primeramente, si la gente no porta el uniforme no puede entrar al servicio, otra regla, es que tres faltas equivalen a la baja del programa de servicio social, las personas tienen permitido

faltar siempre y cuando tengan a un suplente¹⁸ y finalmente, llegar al museo puntuales, porque de lo contrario llegar minutos tarde, implica el descuento de una hora de servicio social y de remuneración económica (1 hora y 11 pesos menos).

Por semestre se forma una generación, por ejemplo: el período en el que yo realicé mi servicio social fue de enero del 2007 a julio del 2007, esa era considerada la generación 28, el período de julio a diciembre del 2007 fue la generación 29 y así seguirá hasta que se termine el programa de servicio social dentro del museo. La siguiente fotografía muestra a la imagen de un *cuate*.



Foto: Un cuate
Autor: Exa Sánchez

¹⁸ Un suplente es otro cuate que esté en la misma área del museo pero en diferente turno de la persona que requiere faltar al museo.

1.5 Medios de comunicación interna en el Papalote Museo del Niño.

El museo del *Papalote* tiene varios medios de comunicación interna¹⁹ que mantienen informados a los trabajadores, el objetivo de esta investigación es proponer una estrategia de comunicación interna que beneficie tanto al museo como a los trabajadores del museo; es importante recalcar, que aunque el museo tenga los siguientes medios, no significa que la información sea la adecuada o que se encuentren bien ubicados, por lo tanto, fue necesario aplicar un cuestionario para comprobar la eficacia de dichos medios. Los medios de comunicación interna con los que cuenta el museo son los siguientes:

Tableros de anuncios.

El *Papalote Museo del Niño* cuenta con dos tableros de anuncios, uno ubicado en la entrada del museo, donde se encuentran los casilleros lugar en el que todos los *cuates* se cambian. La información que se maneja en este tablero es en su mayoría información que tiene que ver con: días de corte para el pago de la nómina y las listas de los *cuates* que tendrán que cubrir evento²⁰, la lista se organiza por suerte, independientemente del turno o de la zona de los *cuates*, la información que se maneja dentro de éste tablero es muy administrativa, se maneja información que a los directivos les interesa dar a conocer para que los *cuates* se mantengan trabajando, como se puede apreciar en la imagen, el tablero se encuentra recubierto con un vidrio para que nadie pueda inscribir algo en ellos,

¹⁹ Para Fernández Collado, en su libro, *la comunicación en las organizaciones*, define a la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Carlos Ramos padilla, en si libro de, *la comunicación un punto de vista organizacional*, dice que: La comunicación interna la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo etc. Este tipo de comunicación, se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización

²⁰ Todos los jueves que el Papalote abre sus puertas para la gente mayor, en un horario de 7 a 11 de la noche, se seleccionan *cuates* de las distintas áreas para que asistan a estos eventos.

por lo que se confirma que la información es de carácter formal. A continuación se muestra una imagen de su ubicación.

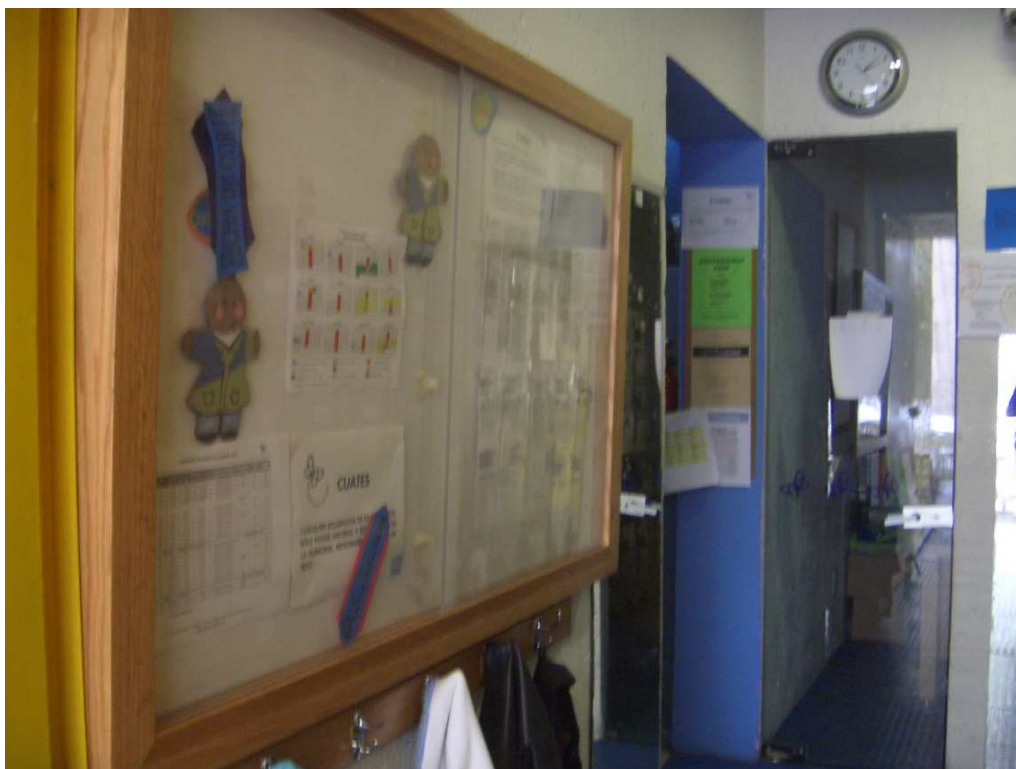


Foto: Tablero de anuncios del Papalote Museo del Niño

Autor: Exa Sánchez

El segundo tablero de anuncios también se encuentra dentro del área de casilleros, pero en las escaleras, la información que tiene dicho tablero es la que los *cuates* deciden poner; cada mes un área del museo se encarga de llenarlo y por lo general se pone la biografía de uno de los altos mandos o capacitadores del museo, fechas de fiestas que se organizan, en donde se invita a todos *los cuates*, y los comentarios más relevantes de la gente que visitó el museo (buenos y malos) acerca del servicio de los *cuates* del museo, algunas felicitaciones, etcétera. A diferencia del tablero anterior, éste no tiene ninguna barrera por lo que

los *cuates* pueden escribir lo que quieran y como se puede apreciar en la imagen que a continuación se presenta, no es formal como el anterior.



Foto: Tablero de anuncios del Papalote Museo del Niño II
Autor: Exa Sánchez

Buzón de sugerencias.

En la parte superior del área de recursos humanos existe un buzón de sugerencias, la verdad es que durante el tiempo que estuve en el museo nunca vi que alguien insertara alguna sugerencia dentro de él, porque era una simple caja de madera en muy mal estado, por lo tanto, dudo mucho que las nuevas personas que comienzan a realizar su servicio social lo usen como se debería.

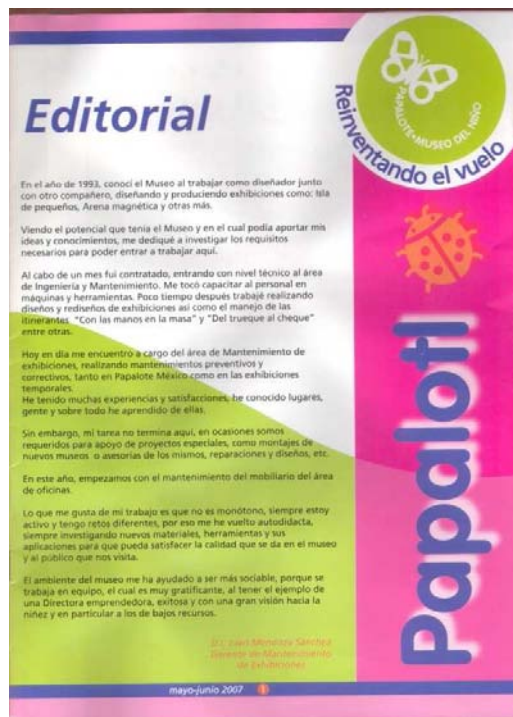
Este medio de comunicación interna no genera mucha retroalimentación. Primeramente, como ya lo mencioné, no existe gente que aporte sugerencias por varias razones: en primer lugar, no es muy visible el buzón y segundo: está ubicado en el área donde se calienta la comida y todos ponen sus alimentos en tal lugar, por lo tanto, no se le da la atención que se le debería de dar.

Revista *Papalotl* reinventando el vuelo.

Es una revista mensual que se distribuye únicamente al personal administrativo del museo y los *cuates*; dicho personal administrativo puede colaborar y crear artículos donde dan sugerencias, recetas de cocina, recomendaciones y algunos apartados de ciencia o cualquier otro que alguna persona interna quiera elaborar.

Se distribuyen 100 revistas dentro del museo únicamente con el personal administrativo, posteriormente las revistas que sobran son distribuidas en el área de *cuates*, para que dichas revistas no sean tiradas y un *cuate* la pueda leer. A pesar de que dicha revista no cubre el total de la gente que realiza labores dentro del museo, dígame áreas administrativas y personal del servicio social, es un medio de comunicación interna funcional²¹, porque puede servir como medio de motivación para que los *cuates* publiquen sus artículos sobre cosas que les interesen. Enseguida muestro una imagen de dicha revista de la publicación de mayo junio 2007.

²¹ Rojas Orduña Octavio Isaac, en su libro: *Relaciones Públicas la eficacia de la Influencia*, nos dice que son funcionales, porque ayuda a promover la cultura organizacional, a crear y reforzar un sentido de pertenencia de sus miembros, y a favorecer la adopción de cambios en los procesos y en la misma estructura de la organización.



Una vez que ya se dio a conocer a la organización se pueden dar la idea de cómo se encuentra integrada y cómo se manejan las cosas de manera interna y se le da paso a la realización del diagnóstico FODA. Cabe mencionar que si una organización no cuenta con filosofía organizacional los miembros no laboran bajo ningún objetivo, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Ahora que se dio a conocer la filosofía y bajo qué principios y objetivos se guía el *Papalote*, se puede determinar cuál es el tipo de gente que labora para dicho museo y, a partir de generar un cuestionario que sea contestado por el público interno, se dará cuenta de qué tan funcionales o disfuncionales son los medios de comunicación internos que ya se tienen establecidos dentro del museo.

Capítulo 2: Diagnóstico FODA de la comunicación interna del Papalote Museo del Niño.

El siguiente capítulo tiene como objetivo diagnosticar la comunicación interna del *Papalote Museo del Niño* a través de un diagnóstico FODA, el primer punto se aclara a qué se refiere dicho diagnóstico, su funcionalidad y posteriormente, se realizó el análisis.

Para la realización del diagnóstico se realizó un cuestionario y un sondeo informal que me brindó la información necesaria para poder proponer estrategias y llegar a un resultado final, que fue la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del museo.

2.1 ¿Qué es un diagnóstico FODA?

Un diagnóstico FODA es un análisis general que se hace a una organización con el objetivo de encontrar de manera rápida los problemas que podría presentar una organización en diferentes aspectos como la competencia de la organización, ubicación, etcétera, pero en el presente trabajo me ocupe de los puntos débiles en materia de comunicación, para así darles una posible solución que conlleve al buen funcionamiento de la misma.

Rafael Corona fuentes señala que un FODA es “la realización de un diagnóstico sencillo y claro de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Este análisis debe realizarse con cierta periodicidad dado a la dinámica de la organización”.¹

Este diagnóstico es muy general y abarca todos los aspectos de la organización, sus siglas significan: F (Fortalezas), O (Oportunidades), D (Debilidades), A (Amenazas). Las fortalezas y las debilidades son las que se dan dentro de la organización aspectos internos que generan conflictos y las

¹ Corona Fuentes Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, México, 2001*, p 84

amenazas y las oportunidades de manera externa, es decir, lo que hay en el entorno de nuestra organización que puede generar problemas en la misma.

Como ya lo mencioné las fortalezas y debilidades se dan de manera interna, pero para determinar cuáles son dichas fortalezas y debilidades se debe tener mucho conocimiento de la empresa y también se debe tener en cuenta qué productos y servicios ofrece.

El diagnóstico FODA “consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles que en conjunto con las amenazas y las oportunidades en coherencia con la lógica de la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa.”²

Objetivos del diagnóstico FODA.

- Conocer la realidad situacional.
- Tener un panorama de la situación en todos sus ángulos.
- Visualizar la determinación de políticas para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.”³

El punto del presente trabajo fue conseguir los objetivos que persigue el FODA y de acuerdo a la información que se obtuvo, proponer estrategias que coadyuven a la mejora de la comunicación interna en el *Papalote*, basándome en los puntos débiles que arrojó el diagnóstico en materia de comunicación.

² Bueno Campos Eduardo, *Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos, España, 1996*. p. 251

³ Pigeon, Angelica, 2004, *Análisis FODA de Clones de Silicon Valley*. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=199> 29/05/2008

Fortalezas.

Son los elementos positivos que tiene la organización. Para determinar las Fortalezas se tiene que mencionar qué es lo que tiene alguna institución que las demás instituciones no, lo que hace que se distinga esa organización de las demás. Existen distintos tipos de fortalezas, entre las que se destacan:

Comunes: cuando es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores. Son las que generan ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas, aquellas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.

De imitación: son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás. ”⁴

Oportunidades.

“Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.”

En otras palabras, las Oportunidades son las situaciones externas positivas que se generan en el entorno de una organización, pueden ayudar en un momento dado, si se implementa una buena estrategia, se identifica y se aprovecha para el beneficio de la misma.

⁴ <http://www.miespacio.org/cont/aula/foda.htm> 28 enero 2008

Debilidades.

“Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, sólo se pueden realizar acciones preventivas”⁵.

Las debilidades se refieren a la desventaja competitiva que tiene una organización y que se presentan cuando una organización no implementa estrategias generadoras de valor que otras organizaciones sí implementan y por lo tanto, se convierten en debilidades para la organización.

La ventaja que se tiene con las debilidades es que si se detectan a tiempo, se pueden generar estrategias para convertirlas en fortalezas en un corto, mediano o largo plazo, que como toda buena estrategia, coadyuva al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Amenazas.

“Se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer.”⁶

En otras palabras, son los aspectos de una organización que pueden hacer que en un momento dado alguna organización no cumpla con los objetivos establecidos a causa de no haber prevenido cualquier peligro, se deben tomar en cuenta aspectos políticos, sociales y culturales.

⁵ uventas.com/eBooks/Análisis_Foda.pdf 3 / febrero/2008

⁶ Op. cit.

Si alguna persona quiere establecer buenas estrategias de comunicación por primera vez en una empresa, tendrá que realizar un diagnóstico FODA, al hacerlo conocerá la realidad en la que se encuentra una organización y podrá comenzar a trabajar basándose en lo que tiene ésta.

La ventaja que tiene un diagnóstico FODA es que se pueden convertir las debilidades en oportunidades, da la posibilidad de convertir unidades de pensamiento en unidades de acción, ya que podremos, a partir de él, diseñar y definir una visión estratégica que nos ayude a la planeación de estrategias, que ayudarán a conseguir los objetivos con los que cuenta la organización.

Otra de las ventajas que tiene el realizar un diagnóstico FODA, es que el dueño de la organización deberá comprender cuáles son los obstáculos por los que tiene que pasar, qué es lo que se debe de afrontar, con el objetivo de lograr los objetivos que se propusieron desde que se crea la organización.

2.2 La muestra.

Después de haber explicado en qué consiste la técnica de diagnóstico FODA, ahora explicaré cómo se hizo, a quién y por qué se le hizo al museo del *Papalote*, con el objetivo de que el presente trabajo cumpla con los objetivos que desde un principio me planteé.

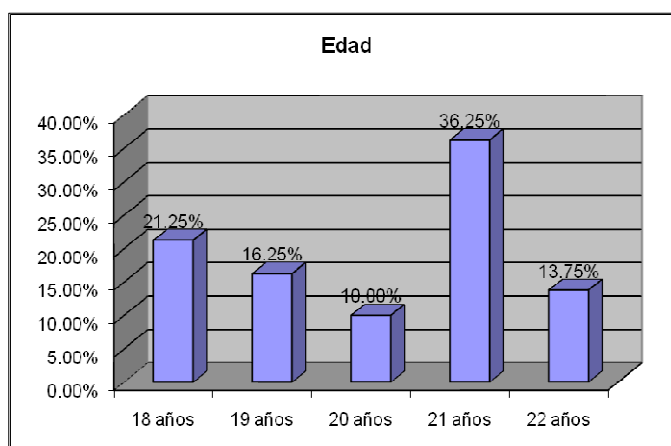
El FODA permite la posibilidad de realizar un diagnóstico general de la organización que engloba tanto aspectos internos como externos del museo, sin embargo, yo me centraré en lo que arrojé el diagnóstico en materia de comunicación. Para el tipo de personal que opera en el *Papalote* es más factible, ya que una vez más lo repito, el personal de servicio social se renueva cada seis meses.

Lo que se hizo para determinar las fortalezas y debilidades es hacer un cuestionario que nos brindó la información necesaria con respecto a varios puntos que yo consideré estaban débiles dentro del museo en materia de

comunicación, como la ubicación de los tableros de anuncios y el contenido que se maneja en ellos, la comunicación que se da cara a cara a través de los mandos.

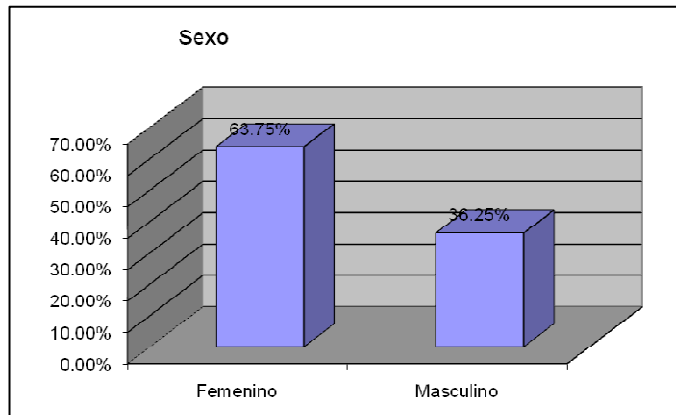
Dado que el universo de estudio del presente trabajo es la investigación cualitativa, la muestra intencional o deliberada en sus diversas modalidades (Merriam, 1998; Fraenkel y Wallen, 1996; Buendía, et. al. 1998; Morse, 1994; Martínez, 1998), infieren que la muestra intencionada es una modalidad de muestreo no probabilístico (no elegida estadísticamente) para responder a preguntas cuantitativas que permitan establecer generalizaciones universales, de modo que la muestra intencional es elegida partiendo del supuesto de que los fines de la investigación son el mejor punto de referencia para que el investigador seleccione la unidad de estudio que a su juicio responda al objetivo que se pretende.

Por lo tanto, se seleccionó a un total de 80 *cuates*, todos fluctúan entre las edades de 18 a 22 años; fue importante establecer el rango de edad dentro del cuestionario, ya que se puede analizar de acuerdo a las edades por qué tipo de información se guían las personas dependiendo de su edad, así es como se demuestra en la gráfica.



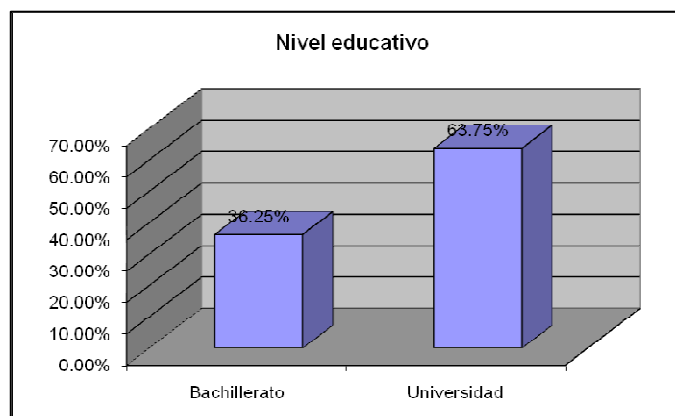
Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*

Otro dato que se recabó de la muestra es el sexo de las personas, de la misma manera, se puede diferenciar cómo varían los gustos de las personas que contestaron el cuestionario a través de su sexo y graficado resultó de la siguiente manera.



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*

Otro dato que se sacó de la muestra para un mejor análisis fue el nivel educativo que tienen las personas que contestaron el cuestionario, con el objetivo de apreciar por cuál tipo de información se guiaban las personas que estudian el bachillerato, a diferencia de los universitarios y viceversa. La gráfica muestra lo siguiente:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*

Etapa de aplicación.

Se aplicó el cuestionario a 80 personas de las 221 que realizan su servicio social en el *Papalote*, tanto en el turno matutino como vespertino y fines de semana.

Se asistió al *Papalote* en los diversos turnos durante el horario de capacitación para no interrumpir actividades y contactar a los informantes de una manera directa.

En algunos casos se tuvo la necesidad de hablar por teléfono con algunos de los *cuates* para poder aplicar el cuestionario, ya que algunos no tenían tiempo de quedarse después de capacitación.

Para el procesamiento de la información, se elaboró una base de datos en el programa de *Acces*, donde se captó toda la información emanada de nuestros informantes y poder darle el trato que se requería.

Se imprimieron para ser analizadas y hacer las interpretaciones pertinentes por pregunta y se determinó que de esas preguntas serían puestas en el análisis FODA como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

2.3 Construcción del cuestionario y del sondeo informal.

Recordemos que un cuestionario: “Consiste en una técnica de preguntas respecto a una o más variables a medir y el contenido de sus preguntas puede ser tan variado como los aspectos que mida, independientemente de que las preguntas sean cerradas o abiertas, se construyen para contrarrestar puntos de vista, no para explorarlos, recoge información sobre el problema objeto de estudio.”⁷

⁷ Rodríguez, Gregorio et al, *Metodología de la investigación cualitativa*, 2da edición, Ediciones Aljibe, Granada, 1999. p 185.

Por lo tanto, si se observa el cuestionario que más abajo se presenta, se podrá dar cuenta de que las preguntas de dicho cuestionario van relacionadas con el problema, que es la comunicación interna que tiene el museo. El punto es conocer cuáles de los medios con los que cuenta el museo funcionan y cuáles no, para así poder proponer. El cuestionario fue elaborado para obtener la siguiente información:

- Datos generales de las personas que trabajan en el museo como el sexo, la edad y el nivel educativo.
- Preguntas generales que tienen que ver con la comunicación que se establece en el *Papalote* de manera abierta, para que los entrevistados pudieran expresar ampliamente sus puntos de vista con lo que respecta a la comunicación.
- Preguntas acerca de la identidad corporativa del museo, una pregunta para ver si conocen la filosofía de la organización y poder apreciar qué tan puesta tienen la camiseta los prestadores de servicio del museo.
- Para hacer un cuestionario que englobara varios aspectos, no sólo de comunicación, sino también de motivación, se buscó encontrar información acerca de la motivación que brinda el museo, para valorar qué tan integradoras son las estrategias que realiza el museo y tratar de corregir si hay alguna falla.
- Con lo que respecta al sondeo informal, *Papalote Museo del Niño*, prohíbe estrictamente las encuestas al público externo, porque lo ven ofensivo para la gente que sólo va a divertirse, por lo tanto, durante mi estancia en el museo, antes de realizar los cuestionarios, preguntaba a los visitantes lo que les había gustado más del *Papalote* y lo que no, si les parecían en buen estado las instalaciones del museo, etcétera, de manera discreta.

- Su buscó con el sondeo información externa a través de preguntas informales con los directivos, incluso con los mismos capacitadores o coordinadores de área; la información externa es recabada por medio de medios informales. El cuestionario que se aplicó fue el siguiente:

Cuestionario.

El siguiente cuestionario se realiza con la finalidad de recabar información relacionada con la comunicación interna que tiene el *Papalote Museo del Niño*, su manejo será confidencial, la ayuda a su resolución servirá para proponer y establecer las mejoras necesarias.

Sexo: F M Edad:_____ Nivel educativo:_____

1.- La comunicación interna que se maneja en el museo es:

- a) Muy funcional b) Funcional c) Disfuncional d) Muy disfuncional

2.- ¿Consideras que los medios de comunicación interna que ya tiene establecidos el museo te brindan la información necesaria para laborar?

- a) Si b) No c) No sé

¿Por qué?_____

3.- Marca con una X los medios de comunicación interna que conoces en el museo.

- a) Tableros de anuncios ()
- b) Revista *Papalotl* ()
- c) Buzón de Sugerencias ()

4.- Consideras que el lugar destinado a los tableros de anuncios es:

- a) Muy bueno b) Bueno c)Malo d)Muy malo

¿Por qué?_____

5.- Consideras que el contenido informativo de los tableros de anuncios es:

- a) Demasiado b) Suficiente c) Poco d) Nulo

6.- La información incluida en los tableros de anuncios es:

- a) Muy Funcional b) Funcional c) Disfuncional d) Muy disfuncional

7.- ¿Qué tipo de información te gustaría incluir en los tableros de anuncios?
Enumera por grado de importancia del 1 al 5

- a) Fechas de cumpleaños de los cuates ()
- b) El nombre y la foto del “cuate del mes” ()
- c) Fechas de reuniones o eventos sociales realizados por los cuates ()
- d) Eventos que realiza el museo ()
- e) Fechas relevantes de la historia del museo ()

8.- ¿Qué medio de comunicación consideras que es menos eficiente dentro del museo?

- a) Tableros de anuncios
- b) Buzón de sugerencias
- c) Informes a través de altos mandos

¿Por qué? _____

9.- ¿Te gustaría participar en la creación de artículos para que sean publicados en los distintos medios de comunicación?

- a) Si
- b) No
- c) No sé

10.- ¿Qué medio de comunicación te gustaría tener para sentirte más informado dentro del museo?

- a) Red Intranet
- b) Tableros de anuncios
- c) Boletín Informativo
- d) Otro. ¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

11.- ¿Conoces la Filosofía del Museo (Misión, Visión, Principios)?

- a) Si
- b) No
- c) Más o menos

12.- Los días que brindas tus servicios al museo te sientes:

- a) Muy motivado
- b) Motivado
- c) Poco motivado
- d) Nada motivado

¿Por qué? _____

13.- ¿Te gustaría ser el “cuate del mes”?

- a) Si
- b) No
- c) Me da igual

14.- ¿Qué tipo de incentivo extra te gustaría recibir para sentirte motivado?

- a) Carta de recomendación
- b) Carta de liberación de servicio

c) Una remuneración económica extra d) Otro. ¿Cuál?_____

15.- Recomendarías a otras personas para que realicen su servicio social dentro del museo.

a) Si

b) No

c) No sé

Muchas gracias

Se decidió hacer un diagnóstico FODA porque el *Papalote Museo del Niño* renueva a los *Cuates o Guías educativos* cada seis meses exactos, cada que cambian de *cuates* se cambia de generación y una generación no es la misma que la otra, por lo tanto, tienen un ritmo de trabajo diferente, con los mismos horarios, pero las personas tienen diferente carácter.

Por lo tanto, considero que un diagnóstico FODA puede ayudar a crear estrategias a corto plazo (seis meses) para el cumplimiento de objetivos tanto para los *cuates*, como para los directores de dicho museo, lo que se busca es crear una buena imagen y comunicación tanto interna como externa para que más *cuates* hagan su servicio ahí, para que no se sientan explotados (jornadas de trabajo muy pesadas por poco salario) y para que las personas que dirigen el museo tengan más control con las personas que realizan su servicio dentro del museo.

Para realizar dicho análisis realicé el cuestionario anterior, en donde los públicos internos respondieron lo que consideraban adecuado en cada una de las preguntas y de esa manera se determinó cuáles fueron: las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que tiene el *Papalote*.

2.4 Resultados.

Del cuestionario y del sondeo informal la información que se recabó me ayudó a encontrar y determinar los siguientes resultados.

2.4.1 Fortalezas.

En el caso del Papalote Museo del Niño las fortalezas que enmarcan bien a la institución son las siguientes; dichas fortalezas se obtuvieron mediante el sondeo informal, e información que tengo del museo desde que realicé mi servicio social.

- Tiene objetivos claros y bien definidos: los dueños del museo buscan como su principal objetivo ser líderes a nivel internacional en la creación de ambientes innovadores de convivencia para niños y grandes, por algo el *Papalote* tiene como uno de su slogan “para niños de 0 a 99 años” y esto lo vemos inscrito en la filosofía por la que se rige el museo.

- Instalaciones en perfecto estado: el museo cuenta con el patrocinio de diversas empresas que están al cuidado de toda la imagen, como COMEX, quien se encarga de brindar pintura para que el museo no se vea en mal estado o sucio de las paredes. También hay gente encargada del mantenimiento del museo; si llegará a fallar algún equipo se reporta y en seguida será reparado por dichas personas.

- Seguridad: el *Papalote* cuenta con la seguridad necesaria para los niños que asisten al museo, no puede salir ningún niño sin la compañía de un adulto, en cada puerta del museo hay un policía para evitar que ocurra un problema. Y a la mayoría de la gente eso les dio mucha satisfacción de acuerdo al sondeo informal, porque algunas me mencionaron que les gustó que haya policías en cada entrada.

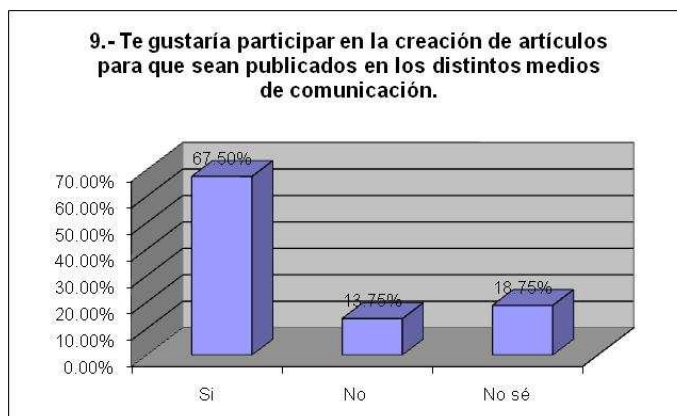
- Aceptación: el *Papalote Museo del Niño* es bien recibido por las demás empresas que quieren aportar algo para que el museo siga funcionando, del mismo modo que es bien aceptado por la gente tanto del Distrito Federal, como gente que viene de diferentes estados sólo por

visitar o conocer el museo, considerando lo anterior como una fortaleza para el museo.

- Cuenta con patrocinadores: el *Papalote Museo del Niño*, cuenta con un listado amplio de patrocinadores que han ayudado al mejoramiento del museo y algunos que apoyan constantemente a las exhibiciones del museo, como por ejemplo: *Faber Castell*, es uno de los patrocinadores del “*Gran Estudio*” y “*Pendulart*”, dos de las exhibiciones del área de Expreso dentro del museo, la empresa se encarga de brindar material en todo momento en cuando a plumones, colores, pintura, etcétera. *Televisa*, quien patrocina el estudio que se encuentra en el área de Comunico. Otro ejemplo es el *Domo Digital* que fue patrocinado por *Banamex* (un banco mexicano que en la reinauguración del museo creó esta exhibición, es parecido a un planetario). En la entrada del museo se puede ver un listado de las empresas que patrocinan al museo, también dentro de la página de internet www.papalote.org.mx, se pueden ver las mismas empresas que apoyan al museo.

- Patrocina a los niños más necesitados: una empresa patrocina por un mes a los niños necesitados de diferentes estados de la República, llevándolos los días miércoles. El museo presta las instalaciones así que los niños que llegan tienen la oportunidad de disfrutar y conocer el *Papalote* totalmente gratis, un camión va hasta su comunidad y los lleva al museo. Se considera lo anterior como una fortaleza, porque el *Papalote* apoya buenas causas.

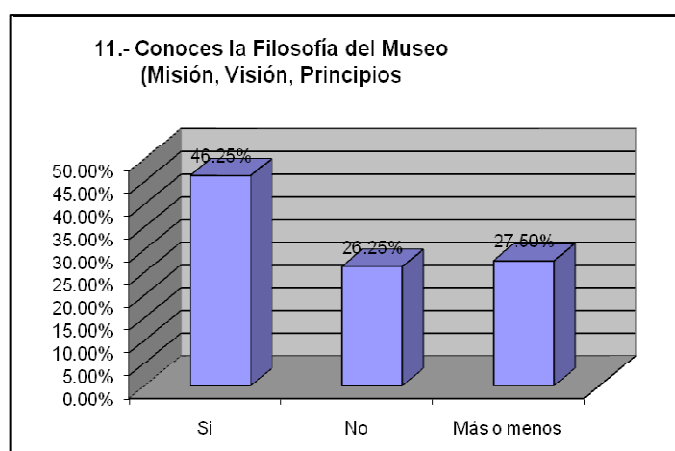
- Apoyo del personal para la creación de artículos en los medios de comunicación: como ya lo había mencionado, en la revista *Papalotl* participan en la creación de artículos el personal del área administrativa; sin embargo, se preguntó a los *cuates* si participarían en la creación de artículos a lo que respondieron:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 9.

El 67.50% de los informantes respondió que si les gustaría participar en la creación de artículos, siendo esto una fortaleza, ya que si creará algún otro medio de comunicación para los *cuates*, se sabría que se cuenta con su apoyo para llenar el contenido del medio de información.

- o Identidad Corporativa y Filosofía bien establecidos: los colores que representan al *Papalote* y la mariposa de su logo son muy reconocidos por la comunicación externa que realiza en museo y por el buen trabajo que han hecho las personas que están detrás del museo. El cuestionario reveló que los *cuates* la conocen algunos más o menos, pero tienen indicios de la Filosofía de la institución, por lo tanto, se puede ver que los prestadores de servicio se sienten identificados con la organización. La gráfica de los datos se muestra a continuación:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 11.

La gráfica anterior revela qué tanto la gente se siente identificada con el museo y si están trabajando bajo los principios que tienen el museo como se aprecia el 46.25% de las personas que contestaron el cuestionario conoció la filosofía del museo. Un 27.50% tiene la idea, por lo tanto, están trabajando bajo los principios que tiene la organización y se están cumpliendo algunos de los objetivos del museo, ya que se infiere que esa es la razón por la que conocen la filosofía los *cuates*.

2.4.2 Oportunidades.

Las oportunidades se obtuvieron de la información que conozco a raíz de que realicé mi servicio en el Papalote, de que se cuál es la filosofía del museo y de la información que se obtuvo a través de la página www.papalote.org.mx

- Duplicar el número de donantes: *el Papalote Museo del Niño* cuenta con la ayuda de varias empresas que se siguen sumando para la manutención de dicho museo, el objetivo es que los niños asistan al museo y vean la imagen de la empresa apoyando una buena causa. Ejemplo de ello es Banamex, dicha empresa logró en la reinauguración del museo la construcción del Domo digital, en donde hoy en día se proyectan videos en tercera dimensión. La lista de las empresas que quieren donar o aportar material para el museo del *Papalote* se siguen multiplicando y se puede ver en la página de internet antes mencionada.

- Visión internacional: el museo tiene como visión ser líderes a nivel internacional en la creación y operación de ambientes innovadores de convivencia y comunicación para los niños y las familias, esto se ve reflejado en el momento en que el museo es reconocido a nivel internacional, en los proyectos que quieren realizar para seguir creciendo. De igual manera lo vemos reflejado en la filosofía de la organización.

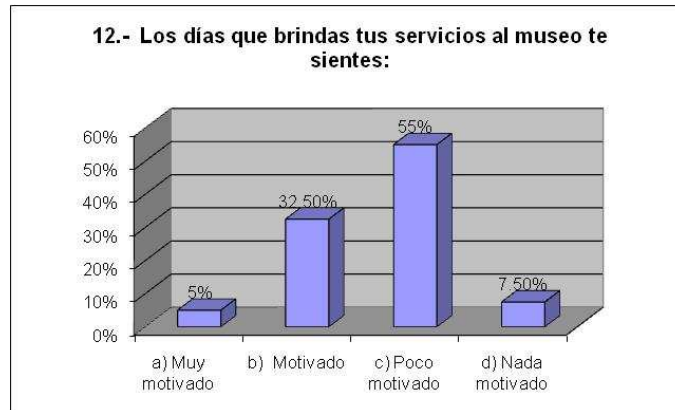
- Crecimiento de instalaciones: con el objetivo de llegar a más gente que no tiene la posibilidad de ir hasta las instalaciones de Chapultepec, el museo creó “*Papalote Móvil*” del cual ya tuve la oportunidad de mencionar en el capítulo anterior.

- Comunicación externa: a través de la televisión del radio o de carteles, el museo destina estos medios principalmente para anunciar las películas que se exhibirán en la Mega Pantalla Imax y en el Domo Digital, es una fortaleza porque gracias a estos anuncios que vemos en la calle llega más gente a visitar el museo. Muchos de los niños que visitaron el museo comentaron que habían visto en alguna revista el anuncio, otras personas mencionaron que en programas de televisión. La ventaja que tiene el museo es que puede renovar carteles, así como estar dentro de varios programas, para promover al museo y las causas que defiende.

2.4.3 Debilidades.

En el caso del *Papalote Museo del Niño*, nos podemos dar cuenta de las debilidades a través del cuestionario que se aplicó dentro del museo, con los *cuates*.

- Poca motivación: no hay mucha motivación para las personas que realizan su servicio ahí, la única estrategia que se maneja es la del “cuate del mes”, pero desde mi punto de vista no es muy motivadora, ya que en la gráfica se muestra que a los *cuates* les da igual recibir dicha mención o simplemente no les gustaría. A continuación presento las gráficas y el análisis de dichas preguntas.



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 12.

Se intentó determinar qué tan motivados se encontraban dentro del *Papalote* mientras brindaban sus servicios y el resultado fue que la mayoría de personas se encuentran poco motivadas, 55% no están motivadas. De la misma manera se intentó determinar por qué sí o no se encontraban motivados dejando una pregunta abierta, algunas de las razones de las personas que no se sentían motivados, eran que tenían un trabajo muy rutinario o porque ya estaban hartos de atender a la gente que visitaba al museo, puesto que es demasiada y disfrutaban los días que no llegaba mucha gente, en su mayoría universitarios. Otras de las repuestas más llamativas a dicha pregunta fue que recibían muy poca ayuda económica por prestar sus servicios al museo y las exigencias que presentaban los altos mandos para con ellos eran demasiadas; por otro lado, las personas que inscribieron que estaban motivados, fue porque se llevaban bien con sus compañeros, otros inscribieron porque en el museo habían conocido a mucha gente.

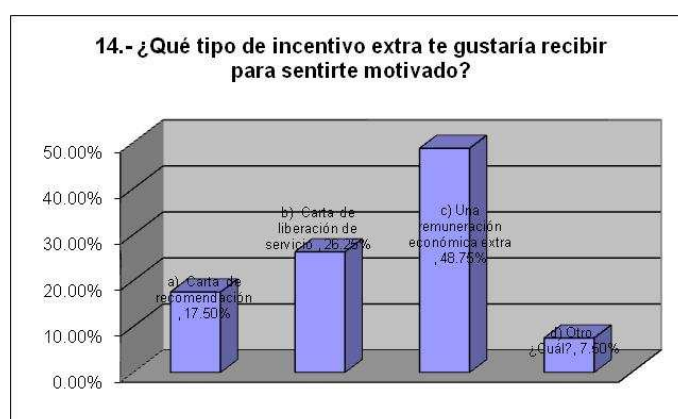
Sin embargo, son más las personas que no se sienten motivadas y lo confirmamos con la pregunta que se hizo, acerca de si les gustaría ser “cuate del mes”, los resultados de la pregunta son los siguientes:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 13.

A pesar de que se observa que la mayoría de los entrevistados contestó que sí les gustaría ser *cuates del mes* (28.75%), si se analiza que el 25% de los encuestados muestra indiferencia y el 20% no quiere ser *cuate*, sumándose dichas cantidades se puede deducir que la estrategia que se maneja del *cuate del mes* en el museo no está obteniendo los resultados que se deberían obtener, por lo tanto, habrá que corregir el problema.

Con el objetivo de indagar qué les gustaría recibir a los *cuates* extra para sentirse motivados se realizó la siguiente pregunta:

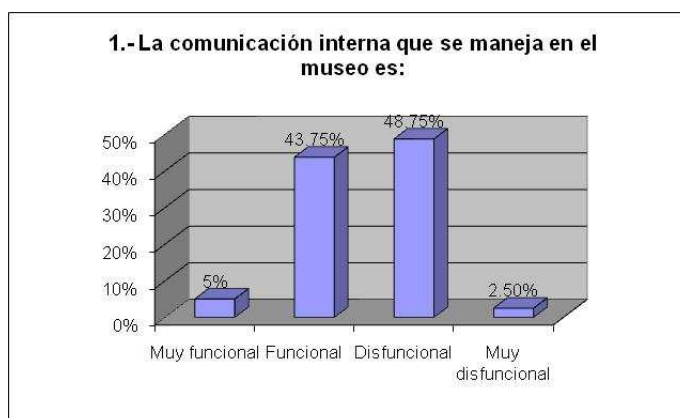


Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 14.

Las opciones que se marcan arriba estuvieron muy competidas, sin embargo, una remuneración extra obtuvo el mayor porcentaje de aprobación

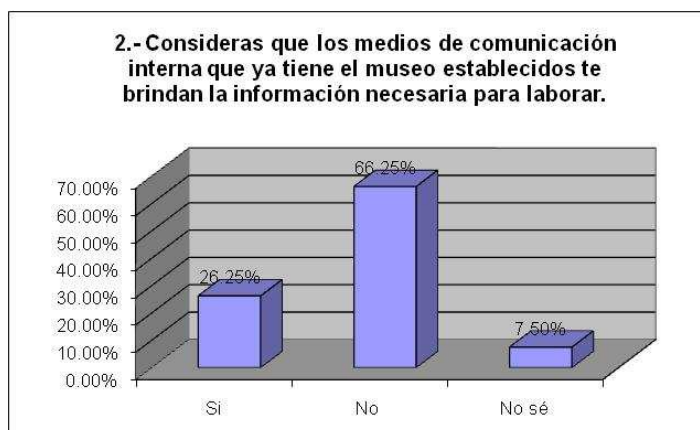
con un 48.75%. Hubo personas que incluyeron dentro de otras opciones vacaciones, días feriados libres y la reducción de horas de servicio. Habría que platicar con los altos mandos del museo para que, de alguna manera, ayuden a los *cuates* con cualquiera de las opciones arriba mencionadas, ya que como se observa las cuatro opciones son motivadoras.

- Falta comunicación funcional: en el cuestionario se preguntó si la comunicación era; muy funcional, funcional, disfuncional o muy disfuncional; del total de los encuestados el 48.75% respondió que era disfuncional; sin embargo, los resultados fueron muy parejos, ya que el 43.75% respondió que era funcional. La mayoría de *cuates* que respondió que era disfuncional fue mujeres universitarias, a diferencia de quienes respondieron que era funcional, quienes fueron del sexo masculino y mujeres de bachillerato. La gráfica siguiente demuestra los resultados:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 1.

Una segunda pregunta que se hizo para conocer acerca de la comunicación interna fue la siguiente:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 2.

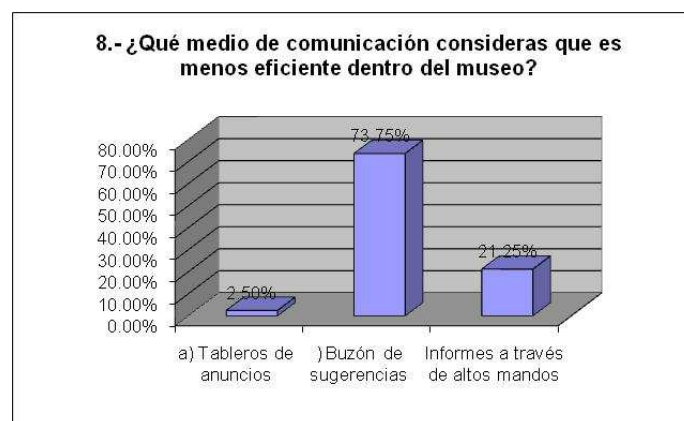
Con los resultados me di cuenta de que si bien es cierto que el museo tiene medios de comunicación interna, estos no brindan la información que se requiere o que los trabajadores quisieran tener; se dejó una pregunta abierta de por qué consideran si brindan o no la información necesaria y algunos nos respondieron que necesitan saber más acerca del museo como eventos, la cantidad de gente que se espera que visite el museo durante el día, etcétera, ya que muchas veces cerraban el patio y no sabían la razón. En el caso de los que respondían no sé, argumentaron que simplemente hacen lo que realizan en el museo todos los días, por lo tanto, no saben qué otra información deban recibir.

- Poco conocimiento de los medios de comunicación interna: se preguntó qué medios conocían del *Papalote* con el objetivo de percatarme cuál era el medio que tiene más impacto dentro del museo y me di cuenta que de los tres medios existentes en el museo, la mayoría sólo tiene conocimiento de los tableros de anuncios. Los resultados de muestran a continuación:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 3.

Como se puede apreciar, el 96.25% del total de nuestros informantes, dijo que conocen a los tableros de anuncios, muy pocas personas tienen el conocimiento de el buzón de sugerencias y de la revista, sin embargo, se puede entender que no conozcan la revista, puesto que sólo se destina al personal administrativo. No obstante, existe un buzón en el cual los *cuates* pueden sugerir o quejarse de algo que ocurre en el museo y no se le da el uso que debería. Por lo tanto, era de esperarse que en la siguiente pregunta los resultados fueran los siguientes:

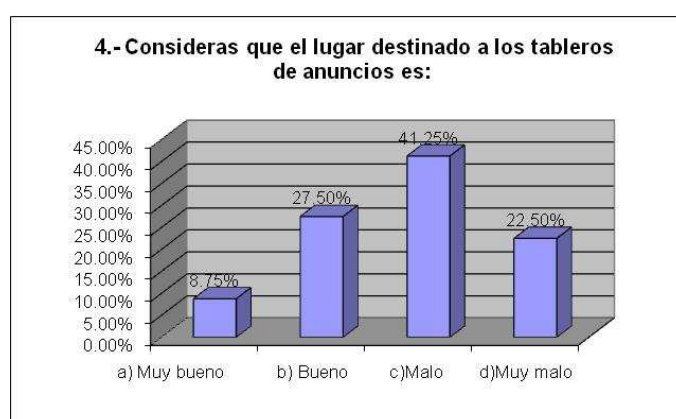


Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 8.

Se corroboró que el 73.75% de los *cuates* considera que el buzón de sugerencias no es un medio eficiente que genere retroalimentación entre los

cuates y los altos mandos. En la pregunta abierta de por qué consideraban que era menos eficiente, la mayoría respondió que no lo conocían; por otro lado, me llamó la atención que el 21.25% creyera que los informes a través de los mandos fueran menos eficientes, la justificación a estas preguntas, por lo general, era que generaban confusión; consecuentemente habrá que tomar medidas.

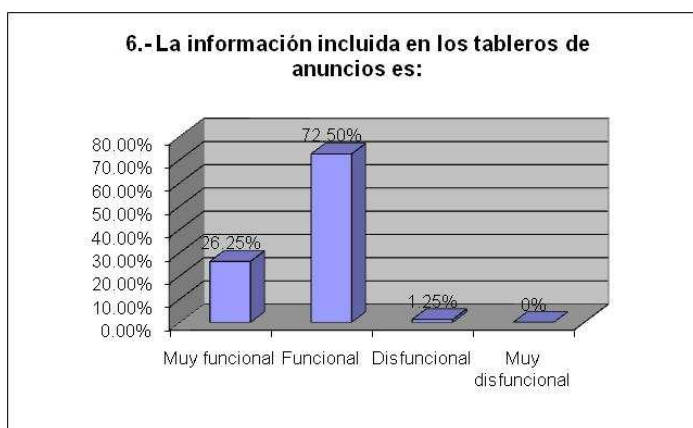
○ Tableros de anuncios mal ubicados: debido a que yo realicé mi servicio social en el museo me di cuenta de que me era difícil leer los tableros de anuncios que el *Papalote* tiene por la mala ubicación, pero eso era lo que yo pensaba, así que decidí hacer una pregunta en la que me respondieran si consideraban adecuada la ubicación de dichos tableros y conocer si tal razón pudiera ser una debilidad para el museo. Del total de los encuestados, el 41.25% de ellos dijo que no era un buen lugar, justificando su respuesta diciendo que el lugar donde se encontraban ubicados es muy cerrado y por lo general los *cuates* están amontonados.



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 4.

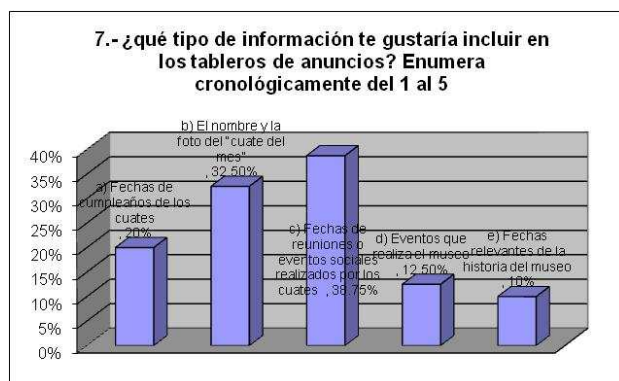
Papalote Museo del Niño, efectivamente, no tiene bien ubicados los pocos tableros de anuncios, ya que se encuentran en un área muy pequeña que impide el paso de las demás personas. Un 22.50% considera que el lugar es muy malo, en general más del 60% cree que el lugar de su ubicación es

malo. Como ya se mencionó, las principales respuestas al por qué consideraban que el lugar era bueno o malo, fueron porque es imposible leer cuando están los cuates en el área de recursos humanos, por otro lado los que respondieron que el lugar era bueno, decían que procuraban leer cuando no hubiera *cuates*; otros respondieron que es bueno porque es el área de los *cuates* y ahí es donde deberían estar. En cuanto a la información de los tableros de anuncios:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 6.

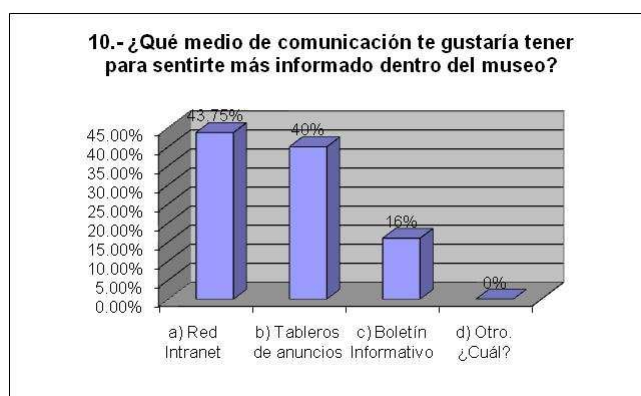
Se puede ver que el mejor medio que maneja el museo son los tableros de anuncios, ya que brindan información funcional que ayuda a los *cuates* con un mejor desempeño a la hora de emprender labores. En cuanto al contenido: se preguntó qué tipo de información les gustaría incluir en dicho medio y los resultados fueron los siguientes:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 7.

Una vez que se analizaron éstos datos, me di cuenta de que los prestadores de servicio social, prefieren la información de tipo social y significativa, es decir que conlleve a la interacción, información que tenga significado colectivo como podría ser la historia del museo o los eventos que se realizan en él.

Se preguntó de igual manera qué medio les gustaría tener dentro del museo para sentirse más informados y el resultado fue el siguiente:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 10.

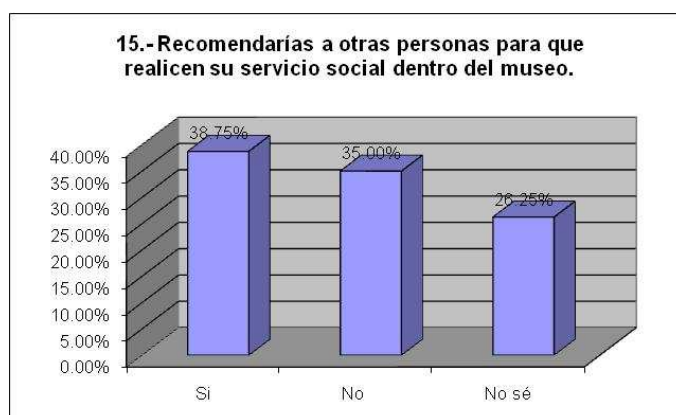
Es importante tenerlo presente, para que en un momento dado en que se propongan estrategias, brindar lo mejor posible a los *cuates*, se puede apreciar que el 43.75 de nuestros informantes consideró que la creación de una red de intranet les ayudaría y el 40% opinó que los tableros de anuncios que ya se tienen. Del mismo modo, se dejó abierta una pregunta en dónde tenían que responder por qué les gustaría tener algún medio de las opciones manejadas y ellos dijeron que Intranet, porque tienen acceso a la red, los que indicaron tableros e anuncios nos dijeron que les es más fácil leer y que no les parece un medio ineficiente, sólo su ubicación; por último los que escogieron boletín, consideraron, en su mayoría, que sería más fácil tener el boletín y leerlo en el momento que ellos quisieran.

2.4.4 Amenazas.

El *Papalote Museo del Niño* cuenta con amenazas, porque no es el único museo que provee de diversión a los niños, las amenazas, como son externas, las determiné algunas a través del sondeo y otras porque es fácil deducir que tiene el museo que otros museos no gracias a mi estancia en dicho museo, entre ellas se encuentran:

- Museos que pertenecen a la tercera generación (interactivos): el *Papalote Museo del Niño* no es el único museo que permite la interacción entre el público y las exhibiciones, por ejemplo también está el *UNIVERSUM* que tiene un objetivo similar al del *Papalote*, las personas que visitan dichos museos, tienen la posibilidad de tocar las exhibiciones y aprender por medio de la interactividad.
- Museos que tienen un menor costo: la entrada al *Papalote Museo del Niño* va desde 65 hasta 160 pesos, en el Distrito Federal existen otros museos que permiten el acceso de manera gratuita en ciertos días y hay algunos museos que tienen un costo hasta de 20 pesos. En el sondeo que se realizó mucha gente dijo que la entrada era costosa, pero que si sus niños se divertían valía la pena, otros mencionaron que sí era caro y que deberían ofrecer algún descuento para los adultos mayores.
- Falta de personal que quiera realizar su servicio social: al ver mejores posibilidades de desarrollo profesional en otros lugares y mejor pago, ya no habrá más interés por pertenecer a dicho museo, provocando falta de personal en el museo. A algunos jóvenes les pregunté si les gustaría hacer su servicio social en el museo, a lo cual me respondieron que no, porque no les gustaba atender a la gente, otros porque eran muy introvertidos y rara vez encontré a jóvenes que quisieran hacer su servicio social en el *Papalote*. Por otro lado, dentro del cuestionario se preguntó si recomendarían al museo para que otra

gente realicé su servicio social y lo que revelaron nuestros informantes fue lo siguiente:



Fuente: Onofre González Mayra Paola, resultado del cuestionario al público Interno del *Papalote Museo del Niño*. Pregunta 15.

La mayoría de los informantes respondió que sí, sin embargo estuvo muy parejo con los que no lo recomendarían, por lo tanto, es una amenaza, ya que al haber gente que no quiera recomendar al museo como lugar para la realización del servicio social, puede que la imagen del museo se deteriore. Lo que se tiene que buscar es que el 26.5% que está indeciso cambie su perspectiva del programa de “Guías Educativos” y recomiende a personas para que hagan su servicio. El siguiente cuadro demuestra el resultado del diagnóstico:

Fortalezas	Debilidades
F1 Identidad Corporativa y Filosofía bien establecida	D1 Poca motivación
F2 Tiene objetivos claros y bien definidos	D2 Poca comunicación funcional
F3 Instalaciones en perfecto estado	D3 Tableros de anuncios mal ubicados
F4 Seguridad	D4 Poca conocimiento de los medios de comunicación interna
F5 Aceptación	
F6 Cuenta con patrocinadores	

<p>F7 Patrocina a los niños más necesitados</p> <p>F8 Apoyo del personal para la creación de artículos en los medios de comunicación</p>	
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1 Duplicar el número de donantes</p> <p>O2 Visión internacional</p> <p>O3 Crecimiento de instalaciones</p> <p>O4 Comunicación externa</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1 Museos que pertenecen a la tercera generación (interactivos)</p> <p>A2 Museos que tienen un menor costo</p> <p>A3 Falta de personal que quiera realizar su servicio social en dicho museo.</p>

Con el resultado anterior se constata que el *Papalote Museo del Niño A.C.*, por ser un museo conocido y reconocido a nivel nacional cuenta con muchas fortalezas y oportunidades, sin embargo también cuenta con debilidades y amenazas que no permiten el total crecimiento de dicho museo, por lo tanto, lo que sigue ahora es analizar dichas amenazas y debilidades para convertirlas en fortalezas y oportunidades, respectivamente.

Mientras tanto, por el tiempo que estuve en el museo me doy cuenta que hay debilidades que se pueden corregir sin ningún problema, como la de la poca motivación, porque afortunadamente los directivos del museo siempre están dispuestos a implementar medidas para que los cuates se sientan motivados y con ganas de trabajar día con día. Lo mismo sucede con la

comunicación interna y la comunicación cara a cara, ya que el museo tiene los medios y recursos para implementar algún plan de trabajo.

Con lo que respecta al entorno de la organización, el *Papalote* es muy afortunado, ya que han trabajado demasiado para tener una buena imagen a nivel nacional que los consolida como líderes en el mercado, sin embargo, también tendrían que valorar estrategias alternas para que el *Papalote* baje los costos de la entrada y prefieran visitar dicho museo interactivo y no a los demás que están también en operación. Por otro lado sé que no tendrían ningún problema en diseñar nuevas exhibiciones, puesto que hay gente diseñando siempre nuevas ideas para el museo.

El museo tiene muchos retos actualmente, uno de ellos es lograr hacer que sus trabajadores sientan la motivación diaria, como si fuera su primer día de trabajo y digo eso porque yo me sentía feliz y motivada en mi primer día en el museo, entonces se tendrían que diseñar estrategias que logren penetrar en el museo y con los bajos mandos.

Los directivos del museo tendrán que afrontar sus errores para no volver a cometerlos más y todo con el único objetivo de llegar a las metas que se propusieron desde que surge el *Papalote Museo del Niño*; uno de ellos fue “ser líder a nivel internacional” que sin duda alguna, considero que el museo tiene los recursos necesarios para tener ese rango.

Finalmente, y como lo mencioné en un principio, un diagnóstico FODA nos da la pauta para definir cómo se encuentra nuestra organización y poder, de alguna manera, visualizar cómo queremos que sea nuestro futuro, el reto más grande es encontrar las medidas y estrategias correctas para el desempeño pleno de dicha organización. En el siguiente capítulo se desarrolló un plan de estrategias que pueden ayudar al museo con el cumplimiento de sus objetivos.

Después de la realización del diagnóstico, se pueden generar estrategias, esto es importante ya que dicho diagnóstico FODA, permite un

análisis rápido y general. Existen múltiples formas para hacer un diagnóstico interno dentro de una organización⁸, pero como ya lo mencioné al principio, el *Papalote* cambia constantemente al personal interno, por lo tanto, es difícil mantenerse con una sola estrategia por todo el tiempo cuando el personal se renueva, ya que no va a actuar de la misma forma que lo hacía el anterior y así sucesivamente, por eso propongo para el *Papalote* hacer un diagnóstico FODA por generación.

⁸ Observación, análisis de contenido, análisis descriptivo, análisis multivariado, análisis de factores, etc. Véase; Fernández Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 139-155

Capítulo 3: Propuesta de comunicación interna en el Papalote Museo del Niño.

Como se apreció en el capítulo anterior, el *Papalote* tiene muchos retos por afrontar, mi principal objetivo al realizar este análisis FODA, fue detectar las debilidades comunicacionales que se presentan en el museo, para convertirlas en fortalezas a partir de la implantación de las estrategias que en el presente capítulo se proponen, para que la comunicación sea más óptima y brinde a las personas que realizan su servicio social los medios eficientes de información que conlleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente capítulo tiene como objetivo proponer las estrategias que pueden ser de ayuda al museo para afrontar los problemas comunicacionales que imperan en dicho museo, el fin es lograr la mejora de la comunicación aprovechando los medios con los que cuenta el museo.

Lo que se realizó para lograr una comunicación integral fue proponer una estrategia por cada uno de los puntos débiles que se obtuvieron del diagnóstico FODA, que afectan al servicio social, es decir, una estrategia para las fortalezas, en donde se propuso el mantenimiento de la filosofía del *Papalote*. En cuanto a las debilidades, que es el punto al que va dirigido este trabajo, se propusieron dos estrategias, una de motivación y una de comunicación, puntos débiles que el diagnóstico arrojó como los más susceptibles para los *cuates*. Finalmente, para las amenazas, se hizo una

propuesta de relaciones públicas externas para atraer a más jóvenes para que realicen su servicio social dentro del museo.

3.1 Estrategia de mantenimiento de la filosofía del *Papalote Museo del Niño*.

Objetivo.

- Mejorar una de las Fortalezas con las que cuenta el *Papalote Museo del Niño*.
- Mantener al público interno identificado con la filosofía (Misión, visión y principios) con las que fue forjado dicho museo, para que los objetivos que tiene sean los objetivos personales de cada una de las personas que realizan su servicio social en el museo.

Como se pudo ver en el análisis FODA, una fortaleza con la que cuenta el museo es que *los cuates* conocen la filosofía del museo, por lo tanto, trabajan bajo los mismos objetivos que persigue el museo, pero se deben mantener las mismas estrategias para que la gente que llegue al museo a realizar su servicio social persiga esos objetivos. Dentro de la estrategia propuesta se encuentra lo siguiente:

Tríptico y carteles de la filosofía del museo.

- Durante la capacitación de un mes se seguirán entregando los trípticos de bolsillo donde se encuentre inscrita la filosofía del museo, ya que se pueden meter en una cartera, leerlos durante la capacitación y sugerir que la filosofía sea memorizada, ya que a partir de esto se tendrá presente bajo qué principios tienen que trabajar los *cuates* para conseguir, tanto los objetivos propios, (terminar el servicio social), como los del *Papalote*.

Por lo tanto, durante la siguiente generación se continuará dando este tríptico, pero además, en el área de recursos humanos (lugar donde generalmente se cambian de ropa los *cuates*), se imprimirá un cartel que tenga inscrita la misma información que el tríptico, por si los *cuates* no lo portaran, así se tendrá la posibilidad de leer la filosofía y reforzar el conocimiento de la misma, dentro del museo.

El gerente de Relaciones Públicas tiene la obligación de platicar con todas las personas que van a iniciar su servicio social y explicar por qué se hizo dicha filosofía, el por qué se tiene que trabajar bajo esos principios. Más que nada se tratará de motivar a los recién egresados al museo a que comprendan el por qué de la situación en el museo y logren penetrar con las reglas internas del museo.

Lo que también se busca es un plan de estrategias integrales que abarquen todos los aspectos necesarios, para que los *cuates* se sientan a gusto realizando su servicio social y que no vean las reglas que tienen como una obligación, sino como algo que se digiera porque es necesario. O de igual manera, que no asistan al museo sólo porque tienen que cumplir con un determinado número de horas para liberar su servicio social, sino que lo perciban como algo que disfrutaran día con día, para crecer como seres humanos.

3.2 Estrategia de motivación interna entre los *cuates del museo*.

Objetivo.

- Convertir las dos debilidades principales que tiene el museo en Fortalezas
- Mantener a los *cuates* motivados durante el periodo en que realizan su servicio social, no sólo por un corto periodo. El plan servirá para que desde el día uno de servicio al día final mantengan la motivación y no se fastidien por carecer de ella.

El Papalote emplea una estrategia muy buena que es el *cuate del mes*. Una persona de las cinco zonas es escogida a través de una votación llevada a cabo por los mismos *cuates*, el ganador del *cuate del mes*, se hace acreedor a un paquete 4 x4 (boletos para que asistan cuatro personas y entren a todas las

exhibiciones del museo) y alguna otro objeto con la insignia del Papalote. Durante el mes se obtiene a tres *cuates* acreedores a este premio, ya que se escoge uno por turno.

Siendo la anterior una estrategia muy buena porque motiva a los *cuates*, se puede inferir, a través del cuestionario que se aplicó, que no todos los *cuates* tienen el interés por recibir dicho premio y esto indica que falta motivación.

Por otro lado, el cuestionario reveló que el trabajo es rutinario, desde mi perspectiva esto puede ser un factor que da paso a la carente motivación, puesto que durante seis meses estudiantes de entre 18 y 22 realizarán el mismo trabajo día con día, es decir, atender a la gente en las diferentes exhibiciones que están en el museo, generando desagrado y que los *cuates* ya no trabajen como lo hacían al principio.

Después de haber detallado lo anterior, las estrategias para lograr que la motivación se convierta en una fortaleza más que impere en el museo son las siguientes:¹

¹ Debemos tener en cuenta que son estrategias que funcionarían a corto plazo solo por un semestre que es lo que dura una generación, posteriormente se tendrán que realizar más diagnósticos internos de comunicación para ver que tan eficientes o no, son las estrategias para mejorarlas o implementar otras que nos sean más eficientes.

Cuate del mes por zona.

Implementar *El Plan de Cuate del mes por zona* así serían cinco cuates del mes por turno y existiría la posibilidad de que por zona haya un mejor desempeño por querer ser el cuate del mes.

Los cuates que reciban esa mención tendrán el derecho, quizá, ya no de su paquete 4x4, pero podrán tener la oportunidad de cambiar de zona durante el mes en el que es reconocido y podrán obtener la posibilidad no hacer su servicio social tan rutinario.

El plan es que cada mes se haga una votación secreta por zona en la cual los *cuates* de cada zona van a escribir el nombre de la persona que ellos creen que merece ser reconocida de su misma zona. Finalmente, siendo por zona la votación, tienen más conocimiento de quiénes son los que trabajan mejor y tienen el mejor desempeño durante el mes.

Al finalizar el mes se hará el recuento de los votos y durante la mañana en el horario de capacitación o por la noche para el turno vespertino, se hará la mención de dicho reconocimiento y de su premio. Lo nuevo para esta estrategia, es que en ese momento se les va a tomar una foto a los ganadores y esa foto permanecerá durante un mes en los tableros de anuncios.

Actividades de integración.

- En todos los turnos se deberán formar equipos dependiendo del número de *cuates* que haya, no importando de qué zona son, con el objetivo de que estos equipos cumplan con tareas semanales o por fin de semana.

Estas tareas tendrán el objetivo de distraer a los *cuates* de su tarea rutinaria y de motivarlos, las tareas serán muy sencillas, consistirán en actividades de equipo como:

- El equipo que junte a la mayor cantidad de visitantes en una exhibición.
- Que gané un partido de futbol durante el tiempo de capacitación.
- Rondas de preguntas para ver quién sabe más acerca del museo.
- Actividades de destreza durante el tiempo de capacitación, entre otras.

Cada actividad ganada representará una cantidad de puntos que se acumularan a lo largo del mes y el equipo que mayor cantidad de puntos acumule tendrá derecho a asistir a una función de Megapantalla o del Domo Digital, o podrán escoger, en el caso de que deban horas, eliminar ese adeudo de horas, no todas, pero se les puede ayudar con algunas. Así los *cuates* se

integrarán con todos los demás *cuates* de otras zonas y se sentirán más motivados.

Por último, para evitar lo del trabajo rutinario, una vez al mes entre los *cuates* de zona, escogerán a un *cuate* para que se cambie por ese día de zona y tenga la oportunidad de estar en otras exhibiciones que no sean de la zona a la que están acostumbrados, con esto lograremos que al cambiar de zona obtengan más conocimientos de otra zona y que experimenten la misma energía que sentían la primera vez que entraron al museo, sólo que en una zona distinta.

Como ya se vio en el cuestionario, lo que en la mayoría de los *cuates* eligió como incentivo extra para sentirse motivados es recibir una mayor remuneración económica, pero si el museo no puede apoyar esta petición, existen otras dos opciones que pueden brindar para que sus *cuates* se sientan motivados como: una carta de recomendación o ya en última instancia algún souvenir con el símbolo del *Papalote*.

El punto es que los directivos del *Papalote* dialoguen y se cuestionen qué es lo que les conviene más, tanto a ellos como a sus *cuates*, quienes día con día brindan un servicio efectivo y que gracias a ellos el *Papalote* ha salido adelante, independientemente de que sólo realicen un servicio social dentro del museo.

3.3 Estrategia de mejora de comunicación interna en el Papalote Museo del Niño.

Objetivo

- Convertir las dos debilidades más fuertes que tiene el museo en Fortalezas.
- Mantener mejor informados a los trabajadores del museo, que se sientan seguros al responder algo, si la gente les pregunta algo respecto al museo y brindar información necesaria día con día.
- Mejorar la comunicación interna del *Papalote Museo del Niño*.

Otro de los problemas que se pudo ver en el diagnóstico FODA es que, el museo emplea mucho la comunicación cara a cara para dar los informes generales durante el día, dicho método es demasiado usual, pero no da el resultado esperado, ya que varios *cuates*, contestaron que no es eficiente y se deduce que esto es porque son demasiados *cuates* en los diferentes turnos y es una sola persona la que da los anuncios, por lo tanto, es imposible tener la seguridad de que la información efectivamente llega a los *cuates*, tal como los altos mandos lo quieren.

Por otro lado, los tableros de anuncios no están en los lugares adecuados porque la gente llega y se cambia de ropa en un pequeño cuarto,

mismo en dónde se encuentran los tableros de anuncios, hay demasiada gente en ese cuarto y es imposible leer la información que se presenta en ellos.

Por lo tanto, se proponen las siguientes estrategias que le darán un giro a la comunicación interna dentro del museo y una vez más, repito, lograrán hacer que se cumplan los objetivos que tiene el museo desde el momento en que fue creado.

Reubicación de tableros de anuncios.

- Para poder establecer una buena comunicación, primeramente se necesitan tener buenos medios a través de los cuales llegue bien la información: el tablero de anuncios es un medio eficiente, pero se tiene que reubicar en la zona de *mesas blancas* en donde los *cuates* se sientan en las mañanas antes de iniciar labores), esto permitirá que, en vez de que se sienten a platicar o hacer otra cosa, tengan la oportunidad de leer lo último en noticias del museo. Finalmente, a ellos les interesa saber si tienen evento o no los días jueves.

Se abrirá una convocatoria durante todo el servicio para que los *cuates* escriban artículos de cualquier cosa que les interese publicar, para que dicho aviso permanezca en los tableros, se incluirá más información de tipo social como: fechas de cumpleaños de los *cuates*, se incluirán las fotos de los *cuates del mes*, así como los puntos que llevan los equipos que se formaron.

Red intranet.

- Una de las opciones que le ayudaría demasiado al museo en aspectos de comunicación es el uso de las Tecnologías de Información en Comunicación (TIC)², usando una red de intranet que les brinde a todos los empleados, tanto administrativos como *cuates*, conocer noticias día con día y los artículos que quieran publicar, todos usarían una contraseña por seis meses, la cual se tendría que modificar en ese término, para que las personas que terminan el servicio social, no vayan a hacer un mal uso de la información que se genere en las posteriores generaciones. Los beneficios que creará esta red es la inmediatez de la información y trabajadores informados, no sólo los *cuates* se beneficiarían con ella, sino todos los trabajadores, ya que a diferencia de la revista que manejan, con esta red no tendrían que imprimir un determinado número de ejemplares.

La comunicación cara a cara tendrá que ser un medio a través del cual sólo se comuniquen los directivos generales y los jefes de zona, de tal manera se evitará que la información llegue distorsionada a los *cuates* y se evitarán los rumores a causa de las malas interpretaciones que pudieran existir.

² Son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informacionales. en la web: <http://www.dcy.c.ipn.mx/dcy.c/quesonlastics.aspx> 29/05/2008

3.4 Estrategia de relaciones públicas para atraer a más jóvenes a que realicen su servicio social dentro del museo.

Objetivo.

- Disminuir una de las amenazas del diagnóstico FODA
- Lograr que más gente se una al equipo de trabajo del *Papalote Museo del Niño* y tengan el deseo de realizar su servicio social dentro del museo

A partir de que el museo aplique las estrategias anteriores y tenga una comunicación integral y público interno más motivado, se puede invitar a más gente para formar parte del equipo de *cuates*, para que las cargas de trabajo no se sientan tan pesadas y no crean que son explotados al hacer su servicio social. Por lo tanto, lo que se propone es lo siguiente:

Convenios en las distintas universidades y escuelas de nivel medio superior.

- El museo enviará a personas encargadas del servicio social a las distintas universidades del Distrito Federal, con el objetivo de dar a conocer el programa *Guías educativos* y establecer de manera directa en contacto con las personas encargadas del área de servicio social de las universidades y escuelas de nivel medio superior, un convenio en el

que se establezca la posibilidad de colocar carteles en las escuelas, para que los alumnos sepan que pueden realizar su servicio social en el museo y se puedan enviar a los estudiantes a realizar el servicio social en el *Papalote*, estableciendo que las dos partes se verán beneficiadas, ya que al permitir el programa de *guías educativas* en las escuelas en conjunto con la difusión, a través de la colocación de los carteles, *Papalote* otorgará descuentos para los trabajadores de las distintas escuelas que así lo permitan.

Carteles.

- Se tienen que poner carteles dentro del museo en lugares estratégicos para que el público externo los pueda ver; en dichos carteles se invitará a los jóvenes a realizar su servicio social, se incluirá información de los requisitos, los beneficios, el lugar a donde tienen que entrevistarse y la beca que se ofrece.
 - Al igual como se ha hecho hasta ahora en la página de internet del museo, se incluirá la misma información, pero para acelerar el proceso de selección, dentro de la página se incluirá la solicitud, que llegará al personal del museo, para que posteriormente se comuniquen y concreten una cita, el punto es acelerar el proceso de selección y no hacerlo tedioso.

- Incluir en universidades dichos carteles, para que los jóvenes que ya van acabando su universidad o el bachillerato se interesen y puedan comunicarse a los números del *Papalote*, para que en cuanto antes comiencen su servicio social.

Ferias de servicio social.

- El museo tendrá que enviar a gente encargada del museo a asistir a ferias que son destinadas a empresas que contratan a personas para que hagan su servicio social. El objetivo es que más gente tenga la oportunidad de enterarse que pueden realizar su servicio social dentro del museo, en un ambiente agradable.

Spots publicitarios.

Tomando un poco de ventaja por los buenos nexos que tiene el museo con Televisa, se crearán spots de radio y de televisión que incluyan la información antes mencionada, pero de manera más llamativa, para que más gente y universidades acepten el programa de “guías educativos” dentro de su programa de servicio social.

A partir de la aplicación de las estrategias descritas en este capítulo, el museo del *Papalote* podrá ver mejoras en materia de comunicación, las propuestas pueden ser aplicadas durante la siguiente generación que sería la

32 que comienza a partir del 1 de enero del 2009 a operar en dicho museo, a partir de ese momento, se podrá medir la efectividad de las estrategias, la ventaja de plantear estrategias es que se puede medir su efectividad en el momento de la aplicación de las mismas y si algo sale mal, se tiene la posibilidad de corregir el problema o planear estrategias alternas.

Conclusiones.

La comunicación interna coadyuva a una mejor convivencia entre empleados, más motivación y, sobre todo, empleados compenetrados con los objetivos de la organización para que el cumplimiento de los objetivos de la misma sea más rápido de alcanzar.

El *Papalote Museo del Niño*, a pesar de ser uno de los museos más reconocidos en la República Mexicana y de tener una buena difusión, cuenta con muchas debilidades en materia de comunicación interna. A través del diagnóstico FODA que se realizó en el presente trabajo, se pudieron apreciar las deficiencias que presenta el museo en el tema.

El diagnóstico FODA brindó la oportunidad de determinar las amenazas y debilidades que estaban inmersas en el museo para convertirlas en fortalezas y oportunidades que le brindaran a dicha organización la oportunidad de seguir laborando sin mayor problema.

A partir de la realización de dicho diagnóstico, se pudo determinar las causas por las que el museo, en materia de comunicación interna, estaba teniendo problemas entre los *cuates* y los directivos del museo, por lo tanto, el diagnóstico FODA también brindó la posibilidad de determinar cómo se encontraba el museo y sobre todo, brindó la oportunidad de poner en acción estrategias que conllevaran un mejor desempeño de manera interna.

El diagnóstico FODA que se realizó ayudó a determinar cómo se encontraba el museo en aspectos generales de manera interna y externa, a través de dicho diagnóstico se determinó que las debilidades en materia interna eran la falta de motivación, la falta de comunicación funcional y la mala ubicación que tienen los tableros de anuncios, que no permite el conocimiento de la información que día con día se genera en el museo.

En cuanto a las amenazas, las que se detectaron son: los demás museos que se encuentran en el entorno del *papalote*, que tienen un menor costo y que ofrecen la misma interactividad entre los visitantes, así como la falta de prestadores de servicios que deseen tramitar su servicio social dentro del museo.

Los *cuates* del museo, se verán beneficiados, ya que a partir de la implantación de las estrategias propuestas en el presente trabajo obtendrán una mejor comunicación interna dentro del servicio social y por lo tanto, se sentirán mejor informados cada día que comiencen a realizar sus labores.

Gracias al diagnóstico FODA los directivos de cualquier organización pueden darse cuenta de la situación real en la que se encuentra su organización, para que a partir de conocer su realidad sean capaces de tomar cartas en el asunto y diseñar un plan que beneficie, tanto a sus empleados, como a las personas que dirigen a la organización.

Las estrategias que se crearon para el museo están destinadas para funcionar en el periodo en el que los *cuates* realizan su servicio social, sin embargo, el diagnóstico se tendrá que aplicar por semestre para determinar si las estrategias están funcionando como debieran y se realizará cada semestre porque es el período en que las personas inician y terminan su servicio social.

El objetivo de una estrategia es realizar las acciones que sean necesarias con la finalidad de cumplir una meta y conseguir lo que se proponía una organización desde sus inicios, las propuestas que se realizaron detallan lo que se tendría que hacer para cumplir cada objetivo dentro del museo.

Con la implantación de la estrategia dirigida al mantenimiento de la filosofía los *cuates*, logran estar más compenetrados con los objetivos que persigue el museo, de tal manera que estarán más identificados con la misión y visión que tiene el *Papalote*.

Con la estrategia de motivación interna entre los *cuates*, se evitará que la jornadas de servicio social sean pesadas y los prestadores de servicio, disfrutaran cada día que asisten al museo. Los incentivos que reciban los *cuates* a partir de la aplicación de las estrategias que ya se mencionaron, lograrán a un público interno más motivado y más compenetrado con los objetivos internos bajo los cuales fue establecido el museo, por lo tanto, serán llevados a la meta en el menor lapso posible.

Con la estrategia de mejora de la comunicación interna, la información que se establezca en los distintos medios internos del museo será funcional y logrará a un público interno más informado y motivado para la realización de artículos que se incluirán en dichos medios.

Una vez establecidas las dos estrategias anteriores, se puede invitar a más gente a que realice su servicio social, a través de una estrategia de relaciones públicas que logrará informar a más jóvenes de que pueden hacer su servicio social dentro del museo.

El progreso del museo en materia de comunicación interna será a la par con la que los directivos deseen que los *cuates* que laboran cada semestre dentro del museo estén interesados en realizar el servicio social y que se sientan motivados e inmersos en la filosofía del museo.

Fuentes.

Bibliográficas.

- ABRABANEL y otros. *Cultura Organizacional*. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Legis. Montreal. 1988.
- ÁLVAREZ-GAYOU, Jurgenson Juan Luis, *Cómo Hacer una Investigación Cualitativa; fundamentos y metodología*, Paidós, México, 2003.
- AUDIRAC, Camarena, Carlos Augusto, *El ABC del Desarrollo Organizacional*, 5ª edición, Trillas, México, 2002.
- BARTOLI, Annie, *Comunicación y Organización*. La Organización Comunicante y La Comunicación Organizada, Paidós, México, 1991.
- BERLO, K. David, *El proceso de la Comunicación*, 3ª Edición, Editorial El Ateneo, Argentina, 2002.
- BLAKE, H. Reed, Edwin O. Haroldsen, *Taxonomía de Conceptos de la Comunicación*, Nuevomar, México, 1983.
- BONILLA, Gutiérrez, Carlos, *La Comunicación; Función Básica de las Relaciones Públicas*, 2ª Edición, Trillas, México, 2001.
- BUENO, Campos Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, España, 1996.
- CORONA, Fuentes Rafael, *Estrategia, El Cambio en la Proyección del Pensamiento Empresarial*, Editorial SICCO, México, 2001.

- DEL POZI LITE, Mariza. *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su Influencia en la Gestión*, Fragua, México, 1997.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, 2ª Edición, Trillas, México, 2006.
- GOLDHABER, Gerald M, *Comunicación Organizacional*, 8ª impresión, Diana, México, 1999.
- HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, 3ra edición, Mc Graw Hill, Chile 2004.
- HOMS, Quiroga Ricardo, *La Comunicación en la Empresa*, 4ª Edición, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- JOHANSEN, Bartoglio Oscar, *Las Comunicaciones y la Conducta Organizacional*, 3ª Edición, Editorial Diana, México, 1998.
- KATZ, Daniel, Robert Kahn, *Psicología Social de las Organizaciones*, 6ª Edición, Trillas, México, 1997.
- KUBR, M. *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, Limusa, México, 1993.
- Manual de capacitación para el Papalote Museo del Niño A.C, generación 28.
- Manual de capacitación para el Papalote Museo del Niño A.C, generación 29.

- MARTÍN, Martín, Fernando. *La Comunicación en Empresas e Instituciones. de la Consultora a la Dirección de Comunicación.* Ediciones de la universidad de salamanca.
- MASCARAY, Joan Elías, José Mascaray, *Más allá de la Comunicación Interna,* Ediciones Gestión, Barcelona, 1998.
- NIKLAS, Luhman. Ignacio Izuzquiza, *Sociedad y Sistema: La Ambición de la Teoría.* Paidós, España, 1997.
- NOSNIK, Abraham, Alberto Martínez, *Comunicación Organizacional Práctica,* 5ª reimpresión, Trillas, México, 1999.
- RAMOS, Padilla Carlos, *La Comunicación; un Punto de Vista Organizacional,* 2ª Edición, Trillas, México, 1998.
- REBELI, Corella, María Antonieta, Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (coord.) *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones,* Plaza y Valdés, México, 1998.
- RODRÍGUEZ, Gómez Gregorio, Javier Gil Flores, *Metodología de la Investigación Cualitativa,* 2da edición, Ediciones Aljibe, Granada, 1999.
- ROGERS, Everett, M., *La Comunicación en las Organizaciones,* 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 1980.
- ROJAS, Orduña Octavio, *Relaciones Públicas la Eficacia de la Influencia,* España, CSIC editorial, 2005.
- ROJAS, Soriano Raúl, *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales,* 7ª edición, Plaza y Valdés, México, 1991.

- SÁNCHEZ, Puentes Ricardo, *Enseñar a Investigar; una Dialéctica Nueva de la Investigación en Ciencias Sociales y Humanas*, 2da edición, Plaza y Valdés, México, 2000.
- STEPHEN, P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. 7^{ma} edición, Prentice Hall Hispanoamérica. México.

Hemerograficas:

- SÁNCHEZ, Gutiérrez Salvador R., *EL Trabajo Del Comunicador Organizacional*. Revista Razón y Palabra. Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.

Internet:

- <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
22/octubre/2007
- <http://www.morias.com/trabajos12/factque/factque.shtml#COMUN>
19/octubre/2007
- Soyago Leonardo Enrique, *comunicación organizacional*, en la web:
http://www.elprisma.com/apuntes/comunicacion_y_periodismo/comunicacionorganizacional/default.asp 11/11/07
- <http://www.oei.es/revistactsi/numero1/quilmes2.jpg> 11/11/2007
- <http://www.miespacio.org/cont/aula/foda.htm> 28 enero 2008
- [uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf) 3 / febrero/2008
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>. 11/11/2007
- <http://www.papalote.org.mx>. 13/01/2008
- <http://www.dcyd.ipn.mx/dcyd/quesonlastics.aspx> 29/05/2008
- http://sepiensa.org.mx/contenidos/d_papalo/papalo.htm 29/03/2008

- <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa1.htm> 26/05/2008
- Pigeon, Angelica, 2004, *Análisis FODA de Clones de Silicon Valley*. Disponible en el ARCHIVO del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=199> 29/05/2008.
- Joan Costa, *El concepto del Término Imagen, la polisemia del Término Imagen*, en la web: <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm> 27/ 05/2008

Testimoniales:

Encuesta aplicada a 80 prestadores de servicio social, en el *Papalote Museo del Niño*.