



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

Comunicación Organizacional. Conflictos comunicativos  
y productividad en Papalote Museo del Niño durante 2008

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN  
P R E S E N T A  
SARA ADRIANA MÉNDEZ RUBIO

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Agosto, 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>IX</b>
<b>I. Papalote Museo del Niño. Su lugar en el país, cómo es y cómo funciona.....</b>	<b>15</b>
1.1. Papalote nace crece y se desarrolla. Historia de su fundación.....	16
1.1.1. La Renovación.....	17
1.1.2. Papalote Hoy.....	18
1.2. Sus problemas, fortalezas y debilidades frente al entorno.....	20
1.2.1. Su lugar en la sociedad ¿Dónde se mueve Papalote?.....	21
1.2.2. ¿Para quiénes trabaja?.....	24
1.2.3. La Ciudad de los niños y los demás.....	27
1.2.4. Los niños y las familias.....	29
1.2.5. Papalote pertenece a asociaciones reconocidas mundialmente.....	32
1.2.6. La importancia de aparecer en radio y tv.....	36
1.2.7. Las opiniones sobre Papalote.....	37
1.2.8. La Relación con otras instituciones.....	38
1.3. La estructura formal frente al funcionamiento.....	38
1.3.1. Lo que es y lo que quiere ser. Misión, visión, principios y objetivo.....	39
1.3.2. El Organigrama.....	43
1.3.3. Las piezas del organigrama.....	44
1.3.4. Papalote solicita... Proceso formal de reclutamiento.....	50
1.3.5. El trabajo oficial en el Museo del Niño.....	53
1.3.6. La efectividad de los procesos formales.....	56
1.3.7. Las quejas dicen más que mil flujogramas.....	59
1.3.8. El pescado de Ishikawa o Diagrama de Causa-Efecto.....	61
<b>II. La planta laboral en Papalote Museo del Niño. Análisis del funcionamiento, los actores y los grupos.....</b>	<b>67</b>
2.1. El funcionamiento organizacional. Las escuelas de administración y los modelos comunicativos.....	67
2.1.1. La Teoría Clásica.....	68

2.1.2. La Teoría Humanista.....	70
2.1.3. La Teoría de Sistemas.....	71
2.1.4. La Teoría Contingente.....	73
2.2. Las acciones laborales y los costos en Papalote Museo del Niño.....	75
2.2.1. El Costo Económico.....	77
2.2.2. El Costo Energético.....	78
2.2.3. El Costo Psicológico.....	79
2.3. Los actores, el recurso más valioso.....	80
2.3.1. Sus características biográficas.....	81
2.3.2. La personalidad predominante.....	84
2.3.3. La personalidad sí influye en el funcionamiento.....	96
2.4. Los seres humanos sobreviven en grupo.....	97
2.4.1. El papel del grupo en Papalote.....	101
2.4.2. Los grupos, las redes comunicativas de Papalote.....	104
2.5. La Comunicación como herramienta de trabajo.....	106
2.5.1. Los medios que Papalote emplea.....	108
2.5.2. La diversidad de opiniones frente a la Comunicación.....	111

### **III. Papalote Museo del Niño en la búsqueda de la Mediación Comunicativa.....123**

3.1. Al interior de las Teorías Comunicativas.....	123
3.1.1. Breve recorrido histórico teórico.....	124
3.1.2. La Teoría de Sistemas y la Complejidad Organizacional.....	126
3.1.3. La Subjetividad de Habermas.....	128
3.1.4. Acciones y representaciones.....	130
3.1.5. Cibernética. La teoría moderna de la Comunicación.....	132
3.1.6. El Interaccionismo.....	133
3.2. El Grupo de discusión.....	135
3.2.1. Siete opinan sobre Papalote. Resultados del Grupo de Discusión.....	137
3.2.2. Opiniones expuestas.....	138
3.2.3. Similitudes y diferencias.....	148
3.3. La Mediación Comunicativa.....	154

<b>IV. La solución a los conflictos. Papalote Museo del Niño y la Organización Habitable.....</b>	<b>161</b>
4.1. La Comunicación y su importancia en las empresas del futuro.....	161
4.1.1. Papalote y el quiebre institucional.....	162
4.1.2. El Comunicador del futuro.....	164
4.1.3. La organización del Futuro.....	166
4.1.4. Lo que el comunicador debe ser. Habilidades y valores.....	168
4.1.5. Papalote como organización habitable.....	171
4.2. Papalote y la cultura organizacional.....	172
4.2.1. Mandar y servir. La corriente cultural-funcionalista.....	174
4.2.2. La cultura subyacente en Papalote. Construcción del Mapa cultural.....	176
4.2.3. Clasificando la cultura de Papalote.....	181
4.2.4. Los factores culturales.....	184
4.3. La Propuesta de Intervención Comunicativa para Papalote.....	189
4.3.1. Construcción de la Plataforma Estratégica.....	190
4.3.2. Sistematización de la información. El cuadro FODA.....	192
4.4. La mediación para el liderazgo.....	194
4.4.1. Visiones estratégicas y tácticas informativas para Papalote.....	196
4.4.2. Construyendo el Producto Comunicativo. Las redes de conversación.....	200
4.4.3. Propuesta comunicativa enfocada al funcionamiento administrativo.....	202
<b>No sólo un castillo azul. Conclusiones.....</b>	<b>205</b>
<b>Reflexión Final.....</b>	<b>209</b>
<b>Fuentes.....</b>	<b>211</b>
<b>Anexo. Transcripción del Grupo de Discusión.....</b>	<b>215</b>



## **Agradecimientos**

**A mis Padres.** Únicos merecedores de este esfuerzo.

**A mi hermana.** La compañera de mi vida.

**A mi abuela.** Piedra angular de mi formación.

**A mi Tío Roberto.** Cómplice de mis aventuras.

**A Marco.** El Amor de mi vida.

**A Mis Profesores y compañeros**



## Introducción

En el 2004, **Papalote Museo del Niño** me abrió las puertas para trabajar ahí. Fue en ese momento que inició mi interés por aprender más de ella, investigar sobre ella y desentrañar los secretos que guardaba su forma de trabajar, la pregunta que siempre me he hecho es ¿Por qué, a pesar de tener tantos errores continúa trabajando? La respuesta tuvo que esperar el momento propicio para revelarse, así como ciertas condiciones que permitieran la pertinencia de realizar la investigación que a continuación se desarrollará, tales momentos y condiciones sucedieron al inicio del 2008. Cambios directivos en diversas áreas de la organización, preocupación y confusión de los colaboradores y los primeros tintes de una crisis económica dieron como resultado dichas circunstancias, ¿el momento? La oportunidad de ingresar a un seminario y buscar el título universitario.

Así empieza esta aventura, la cual contiene tal cantidad de matices que es necesario poner las cartas sobre la mesa y dar orden a todas las reflexiones que una organización como **Papalote** requiere para explicarla y, sobre todo, para ofrecerle soluciones.

Algunos dicen que **Papalote** nació con estrella, la realidad es que surgió sólo en un momento idóneo para dar al país un producto que representaba una creciente demanda. La gente llegaba de todo el país y del mundo para conocer lo que en su momento los expertos en el área museográfica llamaron “la innovación en el campo de los museos interactivos”.

Instaurado como Asociación Civil sin fines de lucro el **Museo Interactivo Infantil**, nombre legal de **Papalote**, creció rápidamente en su primer año de operación. La planta laboral aumentó 100 por ciento en menos de un año, sus ingresos financieros ascendieron a \$23,002,526.00 Nuevos Pesos en 1994 (Papalote Museo del Niño, 1994). Las condiciones eran propicias para expandir sus horizontes empresariales, se instauró la **Megapantalla Imax** al mismo tiempo que se crearon programas educativos con elevado contenido social. Sin embargo, como consecuencia de la crisis política que se generó a partir del cambio de administración en la presidencia de la República Mexicana en 2006 (recuérdese los conflictos sociales que provocaron el cierre de importantes avenidas viales como Paseo de la Reforma) y la apertura de nuevos espacios para niños, **Papalote** resintió un descenso en la afluencia de visitantes, situación que se contraponía con la

contratación de más personal y un excesivo gasto en el mantenimiento y la operación de sus instalaciones.

Actualmente, el **Museo del Niño** atraviesa por una severa crisis interna, los cambios generados a partir de la instauración de una nueva administración han llevado a esta organización a graves problemas institucionales que van desde poca afluencia de visitantes, ingresos económicos por debajo de las metas propuestas al inicio del 2008 y una clara insatisfacción del recurso humano.

La presente investigación surge so pretexto de determinar cómo los colaboradores pasaron de sentirse parte de una familia a considerarse obreros mal pagados y mal tratados.

Esta investigación se desarrollará en cuatro niveles de análisis explicados a lo largo de cuatro capítulos. En un primer nivel (capítulo 1) se analizará el papel que juega el entorno en el trabajo diario de **Papalote** y qué tanto influye en su toma de decisiones; se pondrá frente a frente la estructura formal y la estructura funcional y se detectará que tan flexibles o rígidas resultan las reglas laborales.

Después, los resultados que arrojen las cuestiones anteriores darán paso, en el capítulo 2, a la interpretación y la reflexión que tienen los colaboradores de la organización, del trabajo y de tales reglas. Además se comenzará a desentrañar el papel de la comunicación formal e informal, los medios de comunicación masiva y los canales informativos que emplean.

Las representaciones de los empleados quedarán de manifiesto en el tercer nivel de análisis, dado que es muy importante conocer cómo cada persona define su lugar en la organización y cómo influye ésta en su forma de trabajar. Además se darán los primeros aspectos de una propuesta comunicativa que se enfoque en conciliar todas esas representaciones.

Finalmente, el cuarto nivel ó capítulo 4 utilizará a la cultura organizacional para explicar las razones por las que Papalote es así, y porqué su gente es y actúa así. El descontento, el compromiso, la decepción y la esperanza encontrarán en el último capítulo una definición organizacional, una manera de interactuar entre sí y una razón para sobrevivir.

Esta investigación utilizará diversas técnicas cuantitativas y cualitativas como entrevistas, grupos de discusión y encuestas para detectar y proponer soluciones al problema comunicativo entre los empleados y las direcciones del **Museo del Niño**.

El objeto de estudio de la presente investigación es determinar la perspectiva de los empleados de **Papalote Museo del Niño** con respecto al ejercicio de la Comunicación organizacional y la productividad.

Se realizará un diagnóstico organizacional, en tres primeros niveles de análisis, acerca de esta institución pues es de vital importancia investigar el proceso coyuntural que actualmente atraviesa, los resultados se expondrán en el último capítulo. Para ello se investigará el papel de la comunicación en el desarrollo de las actividades de **Papalote Museo del Niño** y la opinión que tienen los empleados con respecto al trabajo organizacional de sus principales directivas.

La presente investigación tiene como interés conocer la profundidad del problema organizacional que nos lleve a presentar propuestas posibles de llevar a cabo en la práctica para rescatar a **Papalote** de una inminente desaparición.

El estudio de **Papalote Museo del Niño**, a partir del papel que desempeña la comunicación, generará en un futuro inmediato una nueva forma de trabajar que pueda adaptarse a los cambios organizacionales, comunicativos y culturales que cualquier empresa requiere y necesita para sobrevivir.



**Capítulo I.**  
**Papalote Museo del Niño. Su**  
**lugar en el país, cómo es y**  
**cómo funciona**



## **I. Papalote Museo del Niño. Su lugar en el país, cómo es y cómo funciona**

El presente capítulo muestra las primeras investigaciones sobre **Papalote Museo del Niño** como una organización viva y en constante evolución. Se abordará a continuación los resultados del análisis sobre su papel en la sociedad, su constitución interna y la forma que se lleva a cabo el trabajo diario.

**Papalote Museo del Niño** es actualmente uno de los museos más importantes del país y del mundo (actualmente **Papalote** es el segundo museo más visitado de México y el cuarto en todo el planeta, según una investigación de la asociación ASTC) por ello es importante realizar un diagnóstico del entorno, la estructura formal y su funcionamiento.

La investigación del entorno radica en que todas las organizaciones, formales o informales, son creadas por seres humanos para satisfacer sus necesidades básicas, por lo tanto el cambio y la evolución de estas organizaciones son constantes pues las personas que las conforman son cambiantes por naturaleza.

Sin embargo, una sola razón (como es la evolución natural) no detona el cambio en cada organización, el medio ambiente exige de las empresas e instituciones nuevas formas de actuar y de crear para mantenerse en la conciencia social pero es al interior de las organizaciones donde los cambios se hacen realidad con el único objetivo de adaptarse e innovar constantemente.

Asimismo, la estructura laboral que forma una organización desde el inicio de su historia determina cómo se constituye pues la lógica de sus acciones se define desde sus entrañas hacia afuera. Es la estructura formal la responsable de dar a conocer lo que una organización quiere ser y lo que en realidad es.

Se estudió la estructura formal de **Papalote**, la constitución de sus empleados, los perfiles de puesto, el proceso formal de reclutamiento y trabajo diario para, posteriormente descubrir cómo laboran sus empleados en la realidad, cuáles son los lineamientos que se siguen y los que no se siguen.

## **1.1. Papalote nace, crece y se desarrolla. Historia de su fundación**

**Papalote Museo del Niño**, cuya razón social es **Museo Interactivo Infantil**, fue instaurado en 1993 como una Asociación Civil sin fines de lucro, tal como señala su Acta Constitutiva. (Acta Constitutiva # 137,351 del libro # 4031 con fecha del 3 de diciembre de 1990, expedida ante la fe del Notario Público # 6 del Distrito Federal, Lic. Fausto Rico Álvarez)

Actualmente se desarrolla como una empresa dedicada al entretenimiento y a ofrecer a sus visitantes espacios de convivencia y aprendizaje a través del juego. **Papalote** es una organización que cuenta con 250 empleados aproximadamente, de los cuales, 150 son de servicio social, 100 de planta y 50 que laboran por honorarios.

El proyecto de crear un museo interactivo en la Ciudad de México surgió por iniciativa de la **Sra. Cecilia Ocelli**, primera dama del país durante la gestión presidencial de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). La idea se gestó a partir de una visita de estado que la señora realizó a Estados Unidos; ahí descubrió la potencialidad que los museos interactivos tenían en la educación de la población.

Ante la necesidad de crear un lugar de aprendizaje y esparcimiento para las familias mexicanas, la Sra. Ocelli convocó a un grupo de empresarios quienes se dieron a la tarea de visitar algunos de estos museos en otros países, a este respecto, Etzioni (1986: 2) señala que la sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas.

Así pues, en 1991 comenzó formalmente la creación de **Papalote Museo del Niño**. El 5 de noviembre de 1993 **Papalote** inició a sus actividades formalmente. Para la construcción y equipamiento del museo se realizó una campaña financiera en la que se recibieron donativos de empresas del sector privado y del ámbito gubernamental, aunque cabe señalar que **Papalote** nunca ha obtenido subsidio del gobierno federal.

El proyecto inicial, que abarcó de 1991 a 1993, comenzó con la conceptualización y diseño del edificio y las exhibiciones; además de la contratación de un equipo interdisciplinario que se

dedicó a la construcción del museo, producción de exhibiciones, conceptualización de los servicios educativos, administración y campaña financiera.

El diseño arquitectónico corrió a cargo de **Ricardo Legorreta**, reconocido arquitecto mexicano, y la empresa **ICA** llevó a cabo la construcción. El costo total de la obra ascendió a más de 120 millones de pesos, aproximadamente

La creación de **Papalote** se llevó a cabo en medio de fuertes inestabilidades políticas, económicas y sociales. La firma del Tratado de Libre Comercio, la reforma agraria, el Programa Nacional de Solidaridad (que continúa vigente hasta la fecha con variaciones de nombre), la venta de Telmex al sector privado, el levantamiento armado del EZLN en el estado de Chiapas y el llamado error de diciembre marcaron la historia del país durante el sexenio de **Carlos Salinas de Gortari**.

En los siguientes años a su inauguración, **Papalote** se caracterizó por ser uno de los museos más exitosos en el mundo al ocupar el cuarto lugar de visitantes por año, sólo después de **Cité des Sciences et de L'Industrie** de Paris, Francia; **The History Smithsonian Institution** de Washington, DC y **The National Museum of Natural Science de Taichung**, Taiwan. Información disponible en <http://www.astc.org>.

### **1.1.1. La Renovación**

En el 2000, **Papalote** inició un intenso proceso de renovación pues los notables avances científicos y tecnológicos marcaban la pauta de las nuevas generaciones, fue necesario desarrollar otras formas de acercar esta información a los niños y a los adultos.

Para la conceptualización del diseño de esta tarea, **Papalote** efectuó una alianza con la empresa **Imagination**, quien inició el desarrollo de un Plan Maestro que sirvió de guía para todas las actividades que se realizaron.

**Papalote** transformó casi la totalidad de sus espacios museográficos, lo que hizo posible enriquecer sus exhibiciones con nuevos contenidos educativos, y la utilización de materiales de vanguardia y tecnología de punta. Al inicio de sus actividades, el museo contaba con **290 exhibiciones** distribuidas en cinco salas: **Nuestro Mundo, Cuerpo Humano, Con-Ciencia, Comunicaciones y Expresiones**.

Después de la renovación, el número de exhibiciones aumentó a más de **350** y las salas cambiaron a **Comunico, Soy, Pertenezco, Expreso y Comprendo**, nombres que se expresan en primera persona para permitir que los niños enfatizen un papel protagónico durante su visita y se apropien de los conceptos que enriquecen su experiencia en el museo.

Asimismo, la renovación asumió el reto de abrir nuevos espacios cuyos contenidos se presentan mediante el uso de diversas tecnologías. Así pues se realizó la creación del **Domodigital** que requirió una inversión superior a 5 millones de dólares. El **Domodigital** se equipó con la más moderna tecnología de proyección digital, actualmente es el planetario más innovador del mundo occidental.

Los contenidos que se proyectan en el **Domodigital** son producto del convenio que **Papalote** mantiene con el **Museo de Historia Natural de Nueva York**. El **Domodigital** es considerado como un valioso apoyo a la divulgación de la Astronomía, la cultura y las artes.

### **1.1.2. Papalote Hoy**

En 2008 **Papalote** se ha consolidado como una institución que mantiene su compromiso con la sociedad, en particular con los niños. Después de 15 años de trayectoria, el museo es catalogado por sus visitantes como un lugar seguro y accesible donde los niños juegan al mismo tiempo que aprenden, el concepto de la educación no formal se mantiene e incluso se fortalece en el desarrollo de sus contenidos. Para mayor referencia, consultar la Encuesta Nacional de Satisfacción 2007 descrita en la página 16 de este capítulo.

“Hoy por hoy hemos mantenido el concepto educativo fundamental de **Papalote**. La renovación que terminó en 2005 nos permite que en los próximos ocho o nueve años los visitantes puedan tener actividades que respondan a las necesidades del mundo actual, este es un gran reto pues nos obligará a buscar nuevos contenidos” **Lic. Guillermo Seijo, Subdirector de Relaciones Públicas**.

Por otra parte, **Guillermo** comenta que una de las principales metas de **Papalote** es continuar con su concepto educativo pero desde una perspectiva más humanística, es decir continuar con contenidos dedicados a la ciencia y la tecnología pero darle mayor peso a los valores, los principios y al arte.

“... Creo que la parte humanista de un museo como el nuestro, definido en principio como de ciencia y tecnología, no se ve muchas veces como lo prioritario, pero si la ciencia y la tecnología no tienen una esencia humanista pierden sentido y se convierten en grandes enemigos de la propia humanidad...”

Las metas a corto plazo que **Papalote** se propuso cumplir en el 2010 consisten en continuar como un museo líder a nivel internacional, con nuevos espacios que permitan acercar su oferta educativa a niños de diversas partes del país y del mundo y continuar con la creación de nuevos espacios dedicados al aprendizaje a través del juego.

El principal reto que enfrenta **Papalote** es continuar como un museo con total autosuficiencia financiera. En la página 16 se mencionó que el museo no obtiene subsidio alguno, esto es porque, en la medida en que el museo continúe manteniéndose de su taquilla podrá ser independiente del gobierno y mantener su liderazgo al tomar las decisiones y caminos que mejor le parezcan.

“... A nivel de empresas, el gran reto es seguir siendo una institución de vanguardia, una institución que marca el paso de cómo se debe atender a los niños, qué actividades debemos tener para los niños. Cuando se inauguró **Papalote** en 1993 no había tantos espacios para niños, actualmente hay muchos lugares para niños...”

Otro reto significativo es seguir siendo accesible para todos los mexicanos y continuar con el apoyo de las empresas e instituciones en proyectos trascendentales que se gestan actualmente como nuevas exposiciones y más renovaciones. Además de que los maestros sigan viendo a **Papalote** como una institución que les ofrece algo más a sus alumnos.

Las áreas de oportunidad que considera el museo en su proceso de crecimiento radican en mejorar su servicio y su oferta, pero sobre todo en cumplir la promesa de que los niños se divierten mientras aprenden y hacerla evidente.

Finalmente, el reto organizacional que enfrenta **Papalote** es hacer que su personal se sienta muy motivado y orgulloso de pertenecer a esta institución. A este respecto, Guillermo Seijo determina que “Se trata de que la información que se proporciona sea importante y trascendente para la gente.

Hay que dar un paso más allá de las oficinas y acercarnos a los colaboradores. Que sus familias sepan lo que hacemos y se sientan orgullosos de que trabaje aquí; que dedica muchas horas al museo pero que en verdad invierten su tiempo en algo importante. Que la gente entienda que en la medida en que trabajemos y el museo opere tendremos fuentes de trabajo.” (En los siguientes capítulos se evidenciará la distancia entre este discurso y la realidad de sus empleados)

**Papalote Museo del Niño** se considera una institución muy exitosa, moderna y eficiente, con problemas en algunas áreas específicas pero que no ponen en riesgo su permanencia. Se cuenta que al inicio de sus actividades, los líderes de opinión y la competencia no creían que llegara a tener más éxito del que ellos mismos le habían augurado. Incluso, se supo de casos de envidia por parte de otros museos, algo que hasta la fecha no se ha comprobado.

Lo cierto es que el museo mantiene una lucha constante por continuar en el gusto de los visitantes, aunque al principio éstos pensarán que lo que se expondría en el **Museo del Niño** serían niños de diversas épocas de la historia o que **Papalote** sería el baño más grande de México, en clara referencia a los azulejos que adornan la fachada del edificio, siempre podemos contar con el ingenio mexicano.

## **1.2. Sus problemas, fortalezas y debilidades frente al entorno**

Nicklas Luhmann (1997: 18) señala que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen relaciones entre sí, las cuales se encuentran separadas en un entorno determinado. La relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno.

El medio ambiente en el que se desarrolla una organización, en este caso **Papalote Museo del Niño**, determina los cambios en su estructura para asegurar su permanencia en la sociedad.

La importancia de definir el medio ambiente en el que se desarrolla **Papalote**, radica en que “las organizaciones están constantemente sufriendo perturbaciones en su relación con el ambiente... cualquier modificación en el entorno gatillará cambios determinados en la estructura de las organizaciones” (Rodríguez, 1999: 45). Entre las variables del entorno, se realizó el análisis del ámbito de desempeño, el mercado en el que se desarrolla, su competencia, las asociaciones con

las que mantiene relación, los medios de comunicación masiva que difunden sus actividades y la percepción de sus clientes para determinar las fortalezas y debilidades en las que lleva a cabo su trabajo diario.

### **1.2.1. Su lugar en la sociedad. ¿Dónde se mueve Papalote?**

De acuerdo al análisis de la información que a continuación se presenta se determinó que **Papalote** es una organización que, como todas, se encuentra en un proceso de adaptación a su entorno. Su principal fortaleza es que se le considera una institución reconocida mundialmente aunque debe lidiar constantemente con la competencia, que representa actualmente su mayor dificultad.

Después de considerarse uno de los museos más importantes del país y precursor, junto con el museo **Universum de la Ciencias de la UNAM** de los museos interactivos del país; **Papalote** se ve en la necesidad de adaptarse a los cambios que la propia condición humana le ha propuesto.

La población infantil mexicana ha cambiado de gustos, preferencias e incluso preocupaciones, los niños de hoy ponen más atención a su aspecto físico y a lo que está de moda. Sin embargo una densa mayoría de niños se enfrenta a los monstruos de la violencia, el abuso, el maltrato, la pobreza y la falta de oportunidades para construirse un futuro mejor. Para ellos es más importante salir a la calle a buscar qué comer que procurarse una educación de calidad; ante este panorama **Papalote** ofrece diversos programas que, aunque contienen un verdadero trasfondo de ayuda social no alcanzan a cubrir un mínimo porcentaje de esta población vulnerable.

De los otros, los que pueden pagar un boleto de acceso a la educación que ofrece **Papalote** se encuentran ante la disyuntiva de elegir un museo muy educativo, muy bonito pero también muy aburrido. Finalmente los niños son quienes eligen ¿ir a **Six Flags** o ir a **Papalote**? Este es un reto muy importante en la adaptación que enfrenta el museo, ¿cómo seguir con la oferta de un espacio educativo que enseñe, que fomente el aprendizaje, pero que también divierta y entretenga? Para este análisis es insuficiente la “opción educativa” que presenta esta organización a sus visitantes. Por esta misma razón, la competencia, anteriormente escasa e insignificante, ha alcanzado e incluso superado los niveles de asistencia que el museo impuso desde el inicio de sus actividades.

Es importante destacar que la gran mayoría de los visitantes aún consideran a **Papalote** su primera opción de entretenimiento. Aquí la pregunta es ¿cómo mantener la apenas visible diferencia entre este espacio y la competencia en las preferencias de los visitantes?

Actualmente **Papalote** está afiliado a cuatro instituciones reconocidas mundialmente **AMMCCyT**, **ASTC**, **Red Pop** e **ICOM** las cuales, más que representar beneficios monetarios, lo favorecen al otorgarle presencia internacional en el ámbito de la cultura y la educación. En el apartado **1.2.5** se abordará con mayor profundidad estos aspectos (pág. 25).

Por otro lado, la relación que mantiene esta organización con empresas y asociaciones civiles es en gran medida beneficiosa para llevar a cabo sus acciones.

Al año, **Papalote** recauda más de seis millones de pesos en donativos y trabaja constantemente en la elaboración de nuevos contenidos pedagógicos, producto de alianzas con otras instituciones que no representan un gasto en sus cuentas.

Finalmente, los análisis sobre la opinión pública y los medios de comunicación masiva muestran que **Papalote Museo del Niño** es un espacio muy querido y respetado en el país. Cualquier científico, empresario y líder de opinión se refiere a él como una organización que ha luchado por mantenerse en el gusto de sus visitantes y por brindar un lugar de sano esparcimiento para las familias mexicanas, no hay que olvidar por supuesto que un porcentaje de la población piensa que es un museo que sólo la clase alta puede visitar.

Se considera que **Papalote** está en medio de ricos y pobres, cultos e ignorantes, conocedores e inexpertos, benefactores y empresarios. Pero sobre todo, **Papalote** está en camino de decidir por la vía del beneficio de los ciudadanos o la vía del negocio empresarial.

**Papalote Museo del Niño** es una organización que se desempeña fundamentalmente en el ámbito cultural, social y de entretenimiento. Está catalogado como un museo de tercera generación, como señala Padilla (Padilla en Chamizo, 2000: 86) “Esencialmente estos centro son colecciones de ideas, de fenómenos naturales y de principios científicos, más que de objetos.”

Hacen hincapié en la participación activa del visitante y su carácter es mayormente interactivo, pues procuran la interdependencia y la acción recíproca entre la exhibición y el usuario.

Estos centros tienden a basarse en tecnologías modernas y en enfoques lúdicos. Dan primacía a la experiencia individual tetradimensional, donde las exhibiciones son objetos tridimensionales y la cuarta dimensión es la interactividad. Generalmente las experiencias interactivas que ofrecen al usuario son de ‘final cerrado’, esto es, con secuencias y resultados determinados”

En el ámbito social, **Papalote** sigue estas líneas de acción en sus visitantes:

- Contribuir a la comprensión y resolución de asuntos prioritarios para la sociedad, particularmente en el ámbito de la ciencia y la tecnología.
- Generar ambientes dinámicos de enlace con la sociedad, a través, entre otros, de la innovación continua en contenidos y exhibiciones, acercándose cada vez más a los intereses de sus visitantes.
- Convencer al sector magisterial de que **Papalote** es un espacio educativo no formal, en el cual se transmiten valores, se contribuye al desarrollo de habilidades del pensamiento y se estimulan vocaciones.
- Desarrollar el pensamiento crítico en los visitantes, además de fomentar el asombro y la curiosidad.
- Fortalecer la integración familiar mediante ambientes agradables e interesantes para los visitantes, tomando en cuenta los diferentes niveles socioeconómicos, culturales y de edad.

Asimismo, realiza diversas actividades sociales como el **Programa de Patrocinio Escolar**, en el cual se establecen alianzas con empresas socialmente responsables como **Coca Cola, Fundación Chrysler, Alpura y MetLife**, entre otras, para que niños de escasos recursos de zonas urbano marginadas del Distrito Federal y el área metropolitana visiten el **Museo** y la **Megapantalla IMAX**.

Además, cada año **Papalote** lleva a cabo la jornada **Todos Somos Diferentes**. A través de este programa, el museo pretende fomentar los valores del respeto y la tolerancia hacia las personas con capacidades diferentes con el objetivo de eliminar las barreras físicas, sociales y culturales que separan a las personas que sufren algún tipo de discapacidad.

En este programa miles de niños con discapacidad conviven y juegan con otros niños que no padecen ninguna enfermedad. De esta forma, intercambian experiencias y se sensibilizan sobre la forma de vida, educación y desarrollo de los niños que son diferentes a ellos. Promueve, además, valores como armonía, fraternidad, igualdad, integración, solidaridad, generosidad, y una cultura de apoyo a las personas con discapacidad.

En el ámbito cultural los servicios que ofrece **Papalote** son la exposición permanente de 350 exhibiciones interactivas que fomentan en los niños su interés por aprender mientras conviven y juegan con su familia. La **Megapantalla IMAX** y el **Domodigital** ofrecen documentales de contenido educativo que se presentan en gran formato y en tercera dimensión, los cuales son producidos por instituciones como el **Museo de Historia Natural de Nueva York**, la **NASA** y **The National Geographic**, entre otras.

**Papalote Museo del Niño** brinda también servicios de asesoría y consultoría para compartir su experiencia en el **diseño** de espacios museográficos atractivos que estén sustentados en el campo educativo y de operación.

### **1.2.2. ¿Para quiénes trabaja?**

Los niños son el principal mercado al que se dirige la oferta educativa de **Papalote**, sin embargo actualmente se enfoca también en las familias mexicanas, esto como respuesta a la carga social que actualmente se le da a la unidad familiar; qué mejor que un lugar considerado como positivo sea también el espacio para la convivencia familiar.

En la República Mexicana habitan 103'263,388 personas, de las cuales el 31.5% equivale a la población infantil, es decir, 32'527'697 mexicanos entre 0 y 15 años de edad, de acuerdo con el II Censo de Población y Vivienda 2005 del **INEGI**. Información disponible en <http://inegi.org.mx>

Hoy en día, 1.2 millones de niños y niñas de entre 5 y 14 años de edad no asisten a la escuela; uno de cada diez niños entre 4 y 5 años, no cuenta con educación preescolar; uno de cada diez no termina la primaria y dos de cada diez no logran terminar la secundaria.

Ante este panorama, como lo señala la revista Vigía editada por **UNICEF** (2005, Diciembre) no hay que olvidarse que si los niños crecen con las condiciones adecuadas son cariñosos, traviosos y muy curiosos. Gustan de jugar y hacer preguntas, cuyas respuestas analizan con cuidado, aunque en ocasiones las encuentran poco lógicas.

A partir de los seis años, el desarrollo intelectual de los niños avanza rápidamente, fortalecen sus capacidades para pensar y adquirir conocimientos. Aprenden con facilidad en todos los campos: la ciencia y la historia, la convivencia y la tolerancia, la relación con los demás y con la naturaleza, el manejo de la creatividad y la comunicación.

Los niños aprenden de la familia, la comunidad y la escuela: la familia enseña modelos de conducta mediante la interacción diaria, la comunidad enseña valores culturales y modos de relacionarse mediante la vida de la calle y los medios de comunicación, la escuela enseña conocimientos y promueve su capacidad de convivencia mediante las diversas actividades escolares y el recreo.

En fecha reciente **Papalote** y **Lexia**, empresa dedicada a la consultoría y la investigación cualitativa de mercado, realizaron un estudio denominado “**Los niños y la Moda 2007**” cuyo objetivo era conocer y comprender los aspectos del mundo emocional y racional de los niños mexicanos y aplicarlos a estrategias publicitarias y de mercadotecnia en el Museo.

Para ello, se realizó una encuesta a 600 niños de nivel primaria (escuelas públicas y particulares) que visitaron **Papalote**, el **Planetario Alfa de Monterrey, N. L.** y el **Museo El Rehilete de Pachuca, Hgo.** durante abril de 2007. Cabe mencionar que 580 encuestas se realizaron con éxito.

Los resultados que arrojó esta encuesta señalan que los niños mexicanos demandan en su entorno familiar mayor tiempo de convivencia y atención. Además, rechazan las peleas, los regaños y las situaciones asociadas con violencia; no les gusta estar solos o que no les hagan caso.

El tiempo que pasan los niños en su casa y las actividades que realizan son muy importantes para su desarrollo intelectual y social.

Este estudio arrojó que el 23% de los niños encuestados ven televisión cuando se encuentran en casa, el 20% juega con juguetes tradicionales y el 19% con videojuegos. Esto demuestra que la

televisión es actualmente un factor de gran influencia en la educación que reciben los niños, sustituye a los libros y las lecciones de padres y maestros para dar a conocer a los niños temas que deberían estar fuera de su contexto infantil como sexo, procreación, enfermedades, muerte, violencia, dinero, guerra y ambición, entre otros.

En su ambiente escolar, los niños buscan compañía para jugar pero trabajan diariamente para distinguirse y diferenciarse de otros niños. Lo que más les disgusta de las horas en la escuela es no hacer nada, aburrirse, no entender los temas de la clase, los maestros regañones y las constantes restricciones para jugar. 67% de los niños destacaron que la hora del recreo es su momento favorito en la escuela; 11% determinó que aprender es una actividad divertida porque implica socializar y convivir con los demás. Finalmente, el 10% mencionó que lo que más les gusta es jugar. En contraste, lo que más odian realizar son Actividades escolares (35%) y Actividades del hogar (21%)

Asimismo, este estudio demuestra que actualmente los niños viven en un mundo impuesto por los adultos pues involuntariamente crean para los niños un entorno que es propio de ellos. La moda, el consumo y la tecnología han relegado la fantasía, la magia y el juego. En este caso, la etapa infantil tiende a acortarse; los niños viven a temprana edad experiencias propias de la adolescencia.

Como cualquier ser humano, los niños experimentan durante su vida toda clase de miedos, sin embargo, este sentimiento ha cambiado de figura. Tradicionalmente, la población infantil teme a seres sobrenaturales como fantasmas, monstruos y demonios, actualmente los niños sienten más miedo a sentirse solos, a la inseguridad pública (asaltos, secuestros, robos, e incluso narcotráfico), a perder a algún miembro de su familia, pero sobre todo a la violencia que sufren en su casa a través de golpes e insultos.

Instintivamente, los niños buscan modelos o pautas de conducta con los que se identifican y construyen su propia identidad, sus principales figuras son sus familiares, personajes mediáticos, amigos y maestros.

Cuando sean grandes, quieren ser trabajadores, exitosos y responsables pero no quieren ser como las personas que pegan, abusan, maltratan o cometen delitos. Sin embargo, los niños revelan que también quieren ser físicamente aceptados y populares pero no les gustaría ser feos o gordos.

Por otro lado, la encuesta señala que el 44% de los niños mexicanos dice que es muy importante tener o hacer lo que está de moda, 46% indica que no es importante y 10% no sabe o no contestó. De los niños que contestaron su predilección por la moda, 39% refiere a la moda como un asunto de estética, 32% la considera un medio para ser aceptado.

En la actualidad los niños se preocupan más por su salud (no quieren padecer diabetes, el sobrepeso, anorexia o bulimia) y su apariencia (en las niñas existe el temor a no encajar en los cánones de belleza socialmente establecidos o no ser delgadas)

Sobre obesidad infantil, 19% comenta que no quiere estar gordo porque daña su salud y 31% porque afectaría sus relaciones con los demás o no sería aceptado.

En este ámbito de análisis se destaca la importancia de que **Papalote**, en su entorno, debe adaptarse a las necesidades de pequeños adultos que ya no se interesan en jugar ni en crear fantasías de cuentos de hadas e historias de dragones. Ante los resultados antes mencionados se detecta que **Papalote** debe estar pendiente de su oferta educativa, ahora a los niños no les interesa mucho aprender a través de juegos comunes y corrientes sino por medio de lo más avanzado en tecnología y moda.

### **1.2.3. La Ciudad de los Niños y los demás**

La revista **Líderes Mexicanos** señala que el marketing se define como el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente. Es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado específico. (2008, Marzo)

La mercadotecnia suele ser, por tanto, la disciplina más recurrida para "vender" un producto único a los consumidores. Para lograrlo, las organizaciones necesitan tener muy claro su propósito, contar con una "ventaja" que los distinga y desarrollar una "gran idea" que los haga diferentes a las demás.

La competencia es parte fundamental del crecimiento de una organización. Las estrategias de promoción y el éxito en las ventas están influidos por la capacidad que se tenga para hacer distinguir el producto en cuestión.

Si la organización conoce sus competidores y lo que éstos hacen, se puede establecer una diferencia con ellos.

Como señala Cazares (2008) “Ganar la carrera por ‘ser diferentes’ es cada vez más difícil. Los productos y servicios que ofrecen los distintos proveedores son cada vez más similares y la tecnología es un activo que se puede comprar o rentar con relativa facilidad. Por ello, la capacidad de distinguirse significa la clave entre una compañía que prospera y una que solamente sobrevive.”

**Papalote Museo del Niño** determina su competencia a partir de las primeras opciones que piensan los visitantes al momento de decidir a dónde llevar a sus hijos. Tomando en cuenta este parámetro, la competencia del Museo son **Six Flags, La Feria, La Ciudad de los Niños y La Granja**.

El estudio “**Los niños y la moda 2007**” reveló que los lugares preferidos de los niños para divertirse son **Papalote** en primer lugar con 18% de las respuestas, en segundo lugar se encuentra **Six Flags** con 15% de preferencias, **La Ciudad de los niños** registró un 8% y **La Feria** se encuentra en último lugar con 5%.

El Parque de diversiones **Six Flags** pertenece a la empresa norteamericana **Six Flags Theme Parks Inc**. Se ubica al sur de la Ciudad de México y cuenta con un horario general de 10:00 a 21:00 horas de jueves a domingo, aunque éste varía de acuerdo a las temporadas vacacionales y los días festivos. Dispone de 48 juegos mecánicos que divide en tres tipos: extremos, familiares e infantiles. Sus costos oscilan entre los \$190 y \$315 pesos por persona. Está catalogado como el parque de diversiones más grande de América Latina, considerado entre los 10 mejores del mundo y el parque con la mayor cantidad de juegos extremos en México.

**La Ciudad de los Niños**, ahora llamada **Kidzania**, es un parque temático que ofrece a los niños la posibilidad de vivir en el mundo de los adultos en una ciudad a escala que cuenta con calles,

edificios, comercios y vehículos; totalmente adaptada a sus necesidades físicas. **Kidzania** significa “Tierra de Niños buena onda” y el concepto está dirigido por Xavier López Ancona. Si recordamos los resultados de las necesidades de la población infantil de la página 26, Kidzania sí cumple con el sueño de “los pequeños adultos”.

**La Feria de Chapultepec** es un parque de diversiones propiedad de la empresa **CIE**, dedicada principalmente al entretenimiento. Cuenta con 46 juegos mecánicos, entre los que destacan La Montaña Rusa y la Montaña Infinitum. El precio oscila entre \$50.00 y \$150.00 pesos por persona. Las instalaciones abren de 10:00 a 20:00 horas con una variación en temporada de vacaciones y días festivos.

Ante esto, podría considerarse que es **Kidzania** el principal competidor de **Papalote**, puesto que, aunque no ofrezca nada educativo a sus visitantes mas que el hecho de ganar y gastar dinero como adulto rico, sí cubre con la importancia que le dan los niños a sentirse importantes, grandes y exitosos. La sicología social aplicada a los niños por encima de una educación de calidad.

#### **1.2.4. Los Niños y las familias**

En 2007, **Papalote Museo del Niño** realizó una encuesta de satisfacción a sus visitantes, ésta reveló que las familias y los grupos escolares son sus principales clientes.

En la mercadotecnia, un Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**La Encuesta Anual de Satisfacción 2007** evaluó el nivel de satisfacción y las expectativas de las personas que asisten a **Papalote Museo del Niño**, incluyendo a su personal, las exhibiciones, la **Megapantalla IMAX** y el **Domodigital**. Se levantó una encuesta a 300 padres de familia a su salida de **Papalote**, durante el mes de diciembre de 2007.

Esta encuesta arrojó que durante el año 2007, 50% de los entrevistados visitaron **Papalote** por primera vez, 42% asistió entre una y 5 ocasiones anteriormente y 8% lo ha visitado más de 5 veces. Asimismo, 24% de los encuestados refirió que asistió a **Papalote** porque no lo conocía,

15% para cubrir actividades escolares, 13% para conocer los nuevos contenidos de la **Megapantalla IMAX**, y 8% para que sus hijos jugaran.

En comparación con sus visitas anteriores, 72% de sus visitantes encontraron mejor al Museo, 24% lo vio igual y 4% lo hallaron peor. Las personas que encontraron mejor la propuesta de **Papalote** en su última visita, detectaron que hay más exhibiciones (48%); que renuevan constantemente las actividades (25%); la atención del personal es buena (21%) y que sus instalaciones se encuentran más limpias (6%).

Por otro lado, encontraron peor **Papalote** con respecto a visitas anteriores por el deterioro de algunos juegos o exhibiciones (33%); porque hay más actividades dedicadas a los adultos (17%); la mala atención de los cuates (33%) y la escasa capacitación del personal (17%).

En el ámbito educativo, el 26% de los padres mencionaron que sus hijos aprendieron a ser más creativos, el 24% aprendieron sobre la naturaleza, 16% desarrollaron sus sentidos, 8% acerca de la energía, 6% sobre el universo, 6% Geografía, 5% el funcionamiento de las computadoras, 5% Ciencia, 2% cómo se hace un programa de televisión y 2% sobre las especies y las células.

Asimismo, la **Encuesta Anual de Satisfacción 2007** identificó que los visitantes encuentran a **Papalote** más educativo, más formativo y más divertido que su competencia, de acuerdo a la Tabla 1.1. en la pág. 31 (Elaborada a partir de los resultados de dicha encuesta)

Al analizar sus expectativas la encuesta encontró que 42% de los visitantes esperan encontrar en su próxima visita una nueva película en la **Megapantalla IMAX**, 34% un taller nuevo, 23% una nueva proyección en el **Domodigital** y 1% quiere más juegos para niños menores de cinco años.

Por otro lado, las propuestas y comentarios que los visitantes dan a **Papalote** son: Nuevas exhibiciones, 30%; más económico, 27%; Juegos para adultos, 26%; y actualizar sus contenidos, 18%. Por sí solos, los números presentados anteriormente no demuestran aspectos especiales sobre **Papalote** y su preocupación por el entorno; sin embargo, en un nivel más profundo la **Encuesta Anual de Satisfacción 2007** visualiza la importancia que le da el **Museo** a satisfacer las necesidades de los visitantes, a ofrecer conceptos educativos innovadores y exhibiciones de la más alta tecnología.

<b>2007</b>					
	<b>Papalote</b>	<b>Cd. de los Niños</b>	<b>La Granja</b>	<b>Six Flags</b>	<b>Feria de Chapultepec</b>
	<b>%</b>				
<b>Educativo</b>	87	8	4	1	0
<b>Formativo</b>	69	26	4	0	1
<b>Divertido</b>	41	8	4	34	13
<b>Para toda la familia</b>	52	6	3	16	22
<b>Moderno</b>	52	11	3	32	1
<b>Con más tecnología</b>	63	7	2	26	2
<b>Completo en su conjunto</b>	78	8	1	9	4
<b>Seguro</b>	83	9	1	7	0
<b>Impactante</b>	54	9	2	32	3
<b>Con el mejor costo-beneficio</b>	67	5	3	4	21
<b>A que regresaría más veces en un año</b>	74	5	1	10	10

Tabla 1.1. Comparación de Preferencias entre Papalote y su competencia.

Por otro lado, muestra especial atención sobre su competencia; desde la perspectiva de los visitantes, **Papalote** está al pendiente de la oferta de diversos espacios a través de un enfoque indirecto, es decir, no se preocupa por las acciones mercadológicas de su competencia sino del impacto que éstas tienen en las preferencias del público. **La Encuesta Anual de Satisfacción 2007** demuestra que los padres de familia prefieren contenidos educativos sobre una diversión efímera. En el entorno, **Papalote** muestra su preocupación por mantener cautivo a sus visitantes adultos, más no a los niños, pues son los primeros quienes toman las decisiones, aunque no debe olvidarse que el museo esta enfocado a los segundos.

#### **1.2.5. Papalote pertenece a asociaciones reconocidas mundialmente**

**Papalote Museo del Niño** pertenece a diversas asociaciones nacionales e internacionales que le brindan una presencia importante en el mundo y enriquecen su imagen y trayectoria. A continuación se describen las actividades de las asociaciones de museos más significativas para el desarrollo de **Papalote**.

En México, la **Asociación Mexicana de Museos y Centros de Ciencia y Tecnología (AMMCCyT)** es la red de museos y centros de ciencia y tecnología de la República Mexicana. Tiene como tarea común divulgar la ciencia y la tecnología y busca que los museos y centros que la conforman encuentren soluciones a problemas comunes e intercambien ideas, información, materiales y recursos humanos. Busca promover la organización de actividades culturales y científicas que contribuyan a los objetivos sociales de sus miembros, como el fomentar una cultura científica en la sociedad.

Su misión es “Contribuir a la efectividad de los museos de ciencia y tecnología del país para promover la cultura científica y tecnológica de la población.”

Entre sus actividades académicas destaca la publicación del boletín trimestral “El Visitante” y la edición del libro “El impacto social de los museos”; realiza coloquios anuales entre los museos y centros de ciencia y tecnología; y organiza reuniones entre directores homólogos de los museos y centros de ciencia.

Los organismos que actualmente pertenecen a la AMMCCyT son el **Planetario Alfa**, Monterrey, N. L.; el **Centro de Ciencias de Sinaloa**, Culiacán, Sin; **Descubre, Museo Interactivo de Ciencias y Tecnología**, Aguascalientes, Ags. **Centro de Ciencias Explora**, León, Gto; **La Burbuja, Museo del Niño**, Hermosillo, Sonora; **Museo de Ciencia y Tecnología de Veracruz**, Jalapa, Veracruz; **Museo Tecnológico de la Comisión Federal de Electricidad**, Distrito Federal; **El Caracol, Museo de Ciencias**, Ensenada, B. J.; **Museo de Historia Natural**, Distrito Federal; **Universum, Museo de las Ciencias de la UNAM**, Distrito Federal; **Museo El Rehilete**, Pachuca, Hgo.; **Museo de la Luz de la UNAM**, Distrito Federal; **Casa de las Ciencias de la Universidad Autónoma de Morelos**, Cuernavaca, Mor.; **Museo Sol del Niño**, Mexicali, B. C.; **Museo del Ciencia y Tecnología el Chapulín**, Saltillo, Coah. y **Museo del Desierto**, Saltillo, Coah.

Sus objetivos principales son:

- Integrar institucionalmente los museos y centros interactivos de ciencia y tecnologías; y representarlos oficialmente como organizaciones asociadas, con objetivos y quehaceres comunes, ante autoridades y organismos nacionales y extranjeros.
- Apoyar el desarrollo de las instituciones asociadas, para el cumplimiento de sus respectivas misiones.
- Analizar participativamente la problemática común de los museos y centros de ciencia y tecnología del país y buscar soluciones que mejoren su funcionamiento.
- Promover la comunicación, el apoyo mutuo y el intercambio de información, experiencias y personal entre los museos y centros asociados.
- Estimular el desarrollo de proyectos conjuntos entre las instituciones afiliadas.
- Fortalecer el crecimiento profesional del personal de los museos y centros asociados, para procurar su desarrollo y mejoramiento en todas las áreas.
- Promover el desarrollo de actividades que contribuyan al cumplimiento de la misión de la Asociación y la de sus integrantes.
- Establecer relaciones con organismos similares de otros países, para lograr intercambios y apoyos que beneficien a los integrantes de la Asociación.

- Estimular la constitución de centros y museos interactivos de ciencia y tecnología en el país, así como de patronatos, fundaciones y organismos que apoyen su creación y funcionamiento.

Asimismo, **Papalote** es miembro activo de la **Asociación de los Centros de Ciencia-Tecnología**, (**ASTC**, por sus siglas en inglés), una organización de centros y museos de ciencia dedicados a fomentar la comprensión pública de la ciencia entre las audiencias.

**ASTC** anima a sus miembros a través de objetivos comunes a realizar actividades de excelencia y la innovación en la divulgación de la ciencia informal. Proporciona además, el desarrollo profesional de la ciencia, promueve mejores prácticas de divulgación, apoya la comunicación eficaz, consolida la posición de los centros de la ciencia en su ramo y fomenta la creación de sociedades y colaboraciones acertadas.

**ASTC** fue fundado en 1973 y cuenta con más de 540 miembros en cuarenta países, los cuales incluyen no sólo centros de ciencia y tecnología sino también los dedicados a la naturaleza, los acuarios, planetarios, parques zoológicos, jardines botánicos, teatros del espacio, de historia natural y museos dedicados a los niños.

Los servicios que proporciona **ASTC** a sus afiliados incluyen el patrocinio de talleres en los congresos anuales, desarrollo de profesionales a través de la publicación de un diario y otras publicaciones y la representación de los intereses de los miembros ante el Congreso de Estados Unidos.

Además, **ASTC** promueve equidad y diversidad en los espacios de ciencia y tecnología al ayudar a los miembros a aumentar el número de mujeres, personas con discapacidad, diferencia de etnia y racial como trabajadores,

**La Red de Popularización de la Ciencia y la Tecnología para América Latina y el Caribe**, conocida como **Red-POP**, es una red interactiva que agrupa a centros y programas de popularización de la ciencia y la tecnología. **Red-POP** funciona mediante mecanismos regionales de cooperación que favorecen el intercambio, la capacitación y el aprovechamiento de recursos entre sus miembros.

El funcionamiento de la **Red-POP** se basa en los siguientes principios:

- Orientación a la acción (marginar lo retórico)
- Especificidad de las acciones: los centros y programas integrantes de Red-POP participan únicamente en aquellas actividades que coinciden con sus intereses específicos.
- Calidad técnica y rigor profesional en las actividades de Red-POP

**Red-POP** fue creada en noviembre de 1990, en Río de Janeiro, Brasil a instancias del Programa de Ciencia, Tecnología y Sociedad de la **UNESCO**. Actualmente cuenta con más de 70 miembros pertenecientes a más de 12 países con quienes mantiene relaciones de popularización de la ciencia y la tecnología. **Red-POP** tiene como principal objetivo estimular las actividades de popularización de la ciencia y la tecnología de América Latina y el Caribe y destacar aquellos esfuerzos y emprendimientos que sobresalgan por su creatividad, originalidad, rigor, impacto y aportes, a nivel nacional e internacional.

**Asociation International Council of Museums, ICOM (Consejo Internacional de Museos)** fue fundado en 1946 como una organización internacional de profesionales dedicados al estudio y difusión del patrimonio cultural universal.

**ICOM** México surgió en 1947, dentro del marco de la Segunda Conferencia General de la **UNESCO**, con el objetivo principal de que los profesionistas de museos del país se pusieran en contacto con directivos de otras nacionalidades para intercambiar inquietudes.

Hoy en día, el **ICOM** cuenta con más de 15,000 miembros en más de 140 países. Está asociado a la **UNESCO**. Tanto su Secretaría como su Centro de Información tienen sede en París, Francia y se encargan promover el desarrollo de los museos y constituir una red mundial de comunicación para los profesionales del quehacer museístico en todas las disciplinas y especialidades. **ICOM** tiene como misión lograr que los museos contribuyan a:

- Fomentar la fundación de museos, lograr su óptimo desarrollo y manejo.
- Impulsar el conocimiento, por parte de la sociedad, de la función que los museos desempeñan dentro de la misma.

- Fortalecer la vinculación entre las instituciones museísticas no sólo a nivel nacional, sino expandir fronteras para así poder impulsar los intereses tanto de los profesionales como de los visitantes.
- Promover la interdisciplinariedad con todas las ramas afines a los museos, pues ella permitirá promover y difundir el conocimiento de los museos a todos los ámbitos.

Todo lo anterior demuestra el prestigio que tiene el **Museo** a nivel mundial al pertenecer a diversas asociaciones de museos y centros educativos. Cabe destacar que para ser parte de estas instancias, **Papalote** debe mantener posiciones educativas y de fomento al conocimiento.

#### **1.2.6. La importancia de aparecer en radio y televisión**

Gran parte del éxito de **Papalote Museo del Niño** como un espacio de entretenimiento y divulgación de la ciencia, la cultura y la tecnología se debe a la difusión que obtiene de los principales medios de comunicación masiva de México.

**Televisa, TV Azteca, Canal 22, Canal 11, Cadena Tres, Proyecto 40, Grupo Acir, Grupo Imagen, NRM Comunicaciones, Grupo Radio Centro, IMER, Radio Educación, Radio Fórmula, El Universal, Reforma, La Jornada, Nuevo Excélsior, El Financiero y El Economista** siempre se han preocupado por dar a conocer las actividades que realiza el Museo.

Entre estas actividades destacan inauguraciones, presentaciones y conferencias de prensa en general. Sin embargo, además de las acciones que genera como institución por sí sola, también se ha ganado un espacio mediático como referente de la cultura, la educación y la filantropía.

En un análisis de toda la información generada durante 2008 se encontró que el 50% de la información publicada sobre **Papalote Museo del Niño** se refiere a él como un lugar incluyente, positivo e innovador; mientras que el 40% sólo se limita a dar a conocer sus nuevos contenidos y exposiciones al público, aunque siempre de manera imparcial manejan la misma línea positiva con respecto a la información del museo.

Un ejemplo de ello, es el texto que publicó la revista **Time** en su edición del mes de noviembre de 1998: “One of the most important educational institutions in Mexico City is the **Papalote**

**Museo del Niño** (Papalote Children's Museum), this non-profit museum is internationally recognized for the amount of visitors it receives annually, the quality of the exhibits and for being financially self-sufficient." (1998, Noviembre)

Durante 2007, **Papalote** registró una presencia en televisión equivalente a 4.5 horas al aire de transmisión, que se traducen en 46 impactos televisivos (entre reportajes y menciones); 91 entrevistas y menciones en diversas radiodifusoras (10 horas al aire aproximadamente) y 115 notas en periódicos de circulación nacional que difundieron noticias sobre el Museo, la **Megapantalla IMAX**, el **Domodigital** y sus **Exposiciones temporales**.

### 1.2.7. Las opiniones sobre Papalote

"...Está Papalote atacando a los molinos del aburrimiento y la indiferencia, **Papalote** es ese don Quijote... Se trata de sumar talentos alrededor de algo tan hermoso como es la sonrisa de un niño... La magia más importante de **Papalote** son sin duda sus personas, **Papalote** es un lugar de todos colores, pero es un lugar de todas sonrisas, es un lugar de todas miradas, un lugar de todo escuchar, quien quiera que sus noches estén colmadas de estrellas que se sume a **Papalote**." Lic. Jorge Font, Director de Piensa Primero.

"Cuando empezamos el proyecto, nadie esperaba el éxito que ha tenido, el número de visitantes que ha tenido, ha excedido la expectativa que se tenía." Arq. Víctor Legorreta.

"...Quiero felicitar al cuerpo directivo de **Papalote Museo del Niño** porque buscó la autosuficiencia económica en este tiempo pero no hay dinero que alcance para hacerlo mejor cada vez, uno de los mejores museos del niño del mundo..." C. P. Alfredo Harp Helù, Presidente Grupo Financiero Banamex Accival.

"... Es el sueño de que podamos educar a más niños, de que podamos creer que el mundo será posible..." Lic. Carlos Alazraki

"... Debemos de tenerle un respeto absoluto a esto que es el **Museo del Niño**. Verdaderamente se merece la mejor tecnología, de la ciencia, la cultura..." Sra. Ángela Stelzer de Canales, Presidenta del DIF Nuevo León (1997-2003)

En las anteriores opiniones se muestra también que **Papalote** tiene una imagen muy positiva en la mente de diversas personalidades de la política, la cultura y la educación.

### **1.2.8. La relación con otras instituciones**

A lo largo de su trayectoria, **Papalote Museo del Niño** ha realizado numerosas alianzas con empresas e instituciones que de manera directa o indirecta han beneficiado el desarrollo de sus actividades.

Empresas de la iniciativa privada, asociaciones civiles e instituciones de asistencia social, entre otras, han participado en las acciones que **Papalote** realiza diariamente en beneficio de sus visitantes a través de patrocinios, talleres, desarrollo de contenidos educativos e institucionales y eventos de difusión.

Actualmente, suman más de 500 organizaciones entre las que destacan **Fundación Coca Cola, Fundación Televisa, Fundación Chrysler, Alpura, MetLife, Comex, Bimbo, Fundación Telmex, DuPont y Banamex** en el sector privado. Además, participan activamente el **DIF del Distrito Federal y Nacional, UNICEF, El Caracol, Amnistía Internacional, Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Reforestamos México, A. C., CONAPRED (Comisión Nacional para Prevenir la Discriminación), Asociación Mano con Mano, APAC, Kadima e Integración Down** en el ámbito social.

Esta investigación determina que el prestigio y buen nombre del Museo en diversas áreas del entorno es la fortaleza más tangible y sólida que **Papalote** puede disponer.

### **1.3. La estructura formal frente al funcionamiento**

Después de quince años de trayectoria, **Papalote Museo del Niño** ha logrado posicionarse en el gusto de los mexicanos como un espacio incluyente, lúdico y divertido, pero al interior es una organización como todas las demás, con problemas en la distribución del trabajo, deficiencia en sus acciones y dificultades para lograr sus metas.

Etzioni (1986: 4) señala que las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Para cumplir con sus objetivos, las

organizaciones tienen la necesidad de formar una estructura de trabajo, como el esqueleto del cuerpo humano es la parte que le da forma y movilidad.

“En las organizaciones es importante distinguir los objetivos de las funciones. Se entiende por función de una organización su acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, o sea, la contribución que presenta aquélla a una situación determinada, considerada como deseable y fijada como norma por el observador de dicho sistema. El objetivo y la función de una organización no necesitan coincidir.” (Mayntz, 1990: 76). A continuación se distinguirá cómo es el funcionamiento de **Papalote** y si en verdad existe relación entre éste y sus objetivos organizacionales.

### **1.3.1. Lo que es y lo que quiere ser. Misión, visión, principios y objetivo**

Para toda organización es importante definir desde el inicio de sus actividades la misión, visión y valores o principios que regirán su permanencia en la sociedad. ¿Para que o para quienes trabaja la institución?, ¿Cuál es su perspectiva del futuro?, ¿Qué normas regulan su trabajo?

Al respecto, Thompson y Strickland se refieren a la misión organizacional como "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes...Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la organización y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" (2001: 4)

La **Misión** de **Papalote** 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 como principal herramienta para la experimentación, el descubrimiento y la participación activa.

Como se observa, la misión de **Papalote** se centra principalmente en utilizar el juego como herramienta principal en el aprendizaje infantil. Sin embargo, al realizar el análisis del entorno anteriormente, destaca la posibilidad de que ésta cambie como respuesta a su adaptación y su determinación de continuar vigente en el gusto del público. Así pues, se ha descubierto que es más importante continuar como una organización exitosa y lucrativa en el fondo que preservar la misión para la que fue creada.

Por su parte, la visión de una organización se define como “El camino al cual se dirige la organización a largo plazo. Ésta sirve de rumbo y aliciente para orientar decisiones estratégicas hacia su propio crecimiento” (Fleitman, 2000: 283). En este caso, **Papalote** cuenta con una **Visión** que deberá cumplir para el año 2010 y que se desglosa en los siguientes puntos:

- 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 a **Papalote** y **Papalote Móvil**, que respondan a las necesidades y características de la población de las zonas urbanas y suburbanas marginadas de la Cd. De México y de las zonas rurales alejadas de las grandes ciudades, de los niños de la calle...
- Operar con una total autosuficiencia económica.
- Tener a los mejores colaboradores con nosotros ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar su creatividad y talento.
- Contar con un fondo para la creación e innovación de programas, exhibiciones y productos que respondan a las necesidades de los visitantes.

Es importante destacar que, si bien **Papalote** ha cumplido con algunos de los puntos anteriores, es poco probable que concluya la realización de otros (como el fondo para la creación de sus programas, ofrecer a sus colaboradores la oportunidad de desarrollar su creatividad y talento, entre otros) debido a una reestructuración laboral y organización, coyuntura que impide poner atención acerca de estos puntos.

Los **Principios** organizacionales son las normas o pautas de conducta que guían el trabajo diario de una organización. En el caso de **Papalote**, los principios pretenden dar un sentido moral a su trabajo institucional.

- Mejoramiento e innovación continua.
- Calidad en todas nuestras actividades.
- Eficiencia en la administración de recursos.
- Trabajo en equipo
- Actitud de servicio.

- Desarrollo del 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.
- Seguridad de los visitantes y del personal.
- Vinculación de los contenidos con las problemáticas que enfrenta el país.
- Atención especial y permanente a los niños con circunstancias especiales.

El principio “Liderazgo basado en el contacto estrecho con el personal y los visitantes” llama especialmente la atención a esta investigación. En el siguiente capítulo, al analizar la percepción de los colaboradores se demostrará que este liderazgo no se lleva a cabo de manera total.

Para una organización es muy importante que la sociedad conozca los objetivos de su trabajo, pero éste adquiere mayor importancia si se encuentra dentro del marco jurídico que la misma sociedad ha impuesto. “Las organizaciones cuyos objetivos están jurídicamente reconocidos gozan de tan grandes ventajas frente a aquellas cuyos objetivos están fuera del ordenamiento jurídico, que las organizaciones muestran una aspiración general a la legalidad.” Mayntz (1990: 79)

El **Objetivo** principal de **Papalote** es: Construir y mantener en operación uno o más museos científico culturales interactivos orientados a la niñez mexicana. (Acta Constitutiva # 137,351 con fecha del 3 de diciembre de 1990, expedida ante la fe del Notario Público # 6 del Distrito Federal, Lic. Fausto Rico Álvarez.)

El objetivo general y jurídico que tiene **Papalote Museo del Niño** cuenta con ventajas significativas en el desarrollo de sus actividades al mantenerse vigente, sin temporalidad, ser concreto y sobre todo se lleva a cabo en la práctica si se toma en cuenta que el museo ha participado directamente en la creación de más museos interactivos en todo el país. Sin embargo a lo largo de su trayectoria este objetivo muestra modificaciones, que si bien no son mostradas formalmente sí se observan en la práctica.

Un ejemplo de ello, es la percepción que muestran los empleados frente a dicho objetivo. Durante una reunión informal se les preguntó a algunos compañeros si conocían los objetivos oficiales de

**Papalote.** Todos los colaboradores en su totalidad desconocen estos objetivos pero creen, sin embargo que la organización cuenta con diversos objetivos entre los que destacan:

- Ofrecer espacios de convivencia a niños y familias
- Ofrecer contenidos educativos y aprendizaje a través del juego

Lo anterior demuestra que a pesar de que los colaboradores desconocen los objetivos elementales del **Museo** son capaces de construir los suyos con el único fin de sentirse parte de la organización y lograr, tal vez de manera involuntaria, una identificación mutua con el **Museo**, hecho que, como se descubrirá más adelante no tiene camino de regreso.

Los datos anteriores muestran una clara diferencia entre los objetivos de los empleados y el objetivo de la organización y una importante confusión de los conceptos de misión y objetivo, lo que representa que a lo largo de 15 años de trayectoria, **Papalote** no ha podido cimentar en sus empleados una total identificación. Además demuestra en el fondo problemas significativos de comunicación e información entre los mandos superiores y operativos, este aspecto se retomará posteriormente.

Mayntz (Íbidem, p. 83) menciona que los miembros de una organización pueden aceptar el objetivo de la organización si éste expresa su propio interés, si no, pueden ser indiferentes ante él llegando incluso a rechazarlo, sin embargo los directivos de la organización siempre suelen tener una opinión más favorable con respecto al cumplimiento de los objetivos.

El objetivo de una organización tiene estrecha relación con la estructura formal de las actividades y el trabajo, tal como señala Mayntz (Íbidem, p. 102), aunque no solamente el objetivo determina la estructura. “La conexión entre el objetivo y la estructura de una organización no es, pues, inamovible; no está dada de una vez para siempre, sino que está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores.” Los factores que moldean la estructura organizacional son, entre otros, los presupuestos sociales, legales y tecnológicos y la coyuntura histórica; aunque también influye el tipo de miembros, su actitud frente al objetivo, sus aptitudes y su predisposición para colaborar con sus compañeros.

El análisis de la estructura formal de **Papalote** comienza por describir los papeles que desempeñan sus miembros, es decir, el trabajo, las actividades y expectativas que tiene cada puesto estratégico dentro de la organización. Para ello, el primer paso es definir el tipo de organigrama.

### 1.3.2. El Organigrama

Como se mencionó anteriormente, todas las organizaciones son burocráticas desde el punto de vista de la organización del trabajo, es necesario poner orden y para ello seguir reglas es la mejor forma. “Weber concebía la burocracia como un mecanismo social que maximiza la eficiencia y también como una forma de organización social con características específicas.”(Blau en Thompson, 1984: 19). Para Bartoli (1983: 53) organizar una empresa implica dos niveles de reflexión y acción: el modo de distribuir las tareas y la estructuración global de la empresa.

El Organigrama (Fig. 1.2, pág. 45) que define la estructura formal de **Papalote** durante 2008 corresponde a la categoría Funcional propuesta por Bartoli (Íbidem, p. 64). Este tipo de organigrama requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general. Se trata de uno de los organigramas que se emplea en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, su principal ventaja se enfoca a favorecer la auditoría de los responsables de división aunque se caracteriza por ser una estructura lenta.

Este organigrama (proporcionado por la **Dirección de Personal** específicamente para esta investigación) se ha mantenido a lo largo de su trayectoria aunque con ligeras variaciones en algunas áreas. La división del trabajo es equilibrada y se fundamenta principalmente en las diversas actividades que se llevan a cabo en el trabajo diario.

Como característica básica de los organigramas funcionales, todas las áreas sin excepción le reportan los resultados directamente a la **Dirección General** y es ésta quien toma las principales decisiones y caminos a seguir.

Al tomar en cuenta las direcciones y subdirecciones como únicas áreas de trabajo se demuestra que se trata de una organización jerárquica.

### 1.3.3. Las piezas del organigrama

El propósito principal de estructurar una organización radica en la búsqueda de la estabilidad en la distribución del trabajo. Como indica Mayntz (1990: 105) la estructura depende de la duración de las intenciones de los dirigentes, entre los elementos estructurales figuran la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, es decir, todo lo que tenga que ver con las relaciones, actividades, cargos, funciones, derechos y obligaciones.

Al inicio del año 2007, **Papalote Museo del Niño** contrató a la empresa **Instalaciones en Productividad, S. C.** con la finalidad de que ésta creara su estructura formal, que hasta antes de este año era inexistente. Inspro, como se le conoce comúnmente realizó la descripción, los perfiles y los procesos laborales requeridos para cada puesto del museo, 50 aproximadamente, en base al trabajo que cada empleado realizaba entonces. El resultado fue que cada dirección cuenta actualmente con un manual de organización que describe quien hace qué en **Papalote**.

Sin embargo, esta información no se encuentra disponible a los colaboradores por considerarla de carácter confidencial, en los siguientes capítulos se investigará si estas acciones se enfocan a un tipo de control organizacional o uso del poder. A continuación se explican brevemente las descripciones de puestos y perfiles, así como las edades de sus colaboradores, en base a la información que fue proporcionada por esta institución.

La **Dirección General** le reporta directamente al **Consejo Directivo de Papalote Museo del Niño**, sus funciones principales son mantener y dirigir las acciones de todas las áreas para beneficio del cumplimiento de los objetivos institucionales, su titular está a cargo del área desde 1993. Actualmente cuatro personas colaboran en esta dirección, siendo el Director General el de mayor edad con 53 años y el más joven con 35 años de edad.

La **Dirección de Desarrollo** está adscrita a la **Dirección General** y sus funciones principales son conseguir y mantener la relación con los donantes del Museo y los medios de comunicación. El perfil de su puesto es para hombre o mujer de 30 a 45 años de edad; título universitario en las carreras de Mercadotecnia, Relaciones Internacionales y Derecho; manejo del inglés al 80%; experiencia mínima de dos años en puesto similar y conocimiento del manejo de eventos y medios de comunicación.



# ORGANIGRAMA

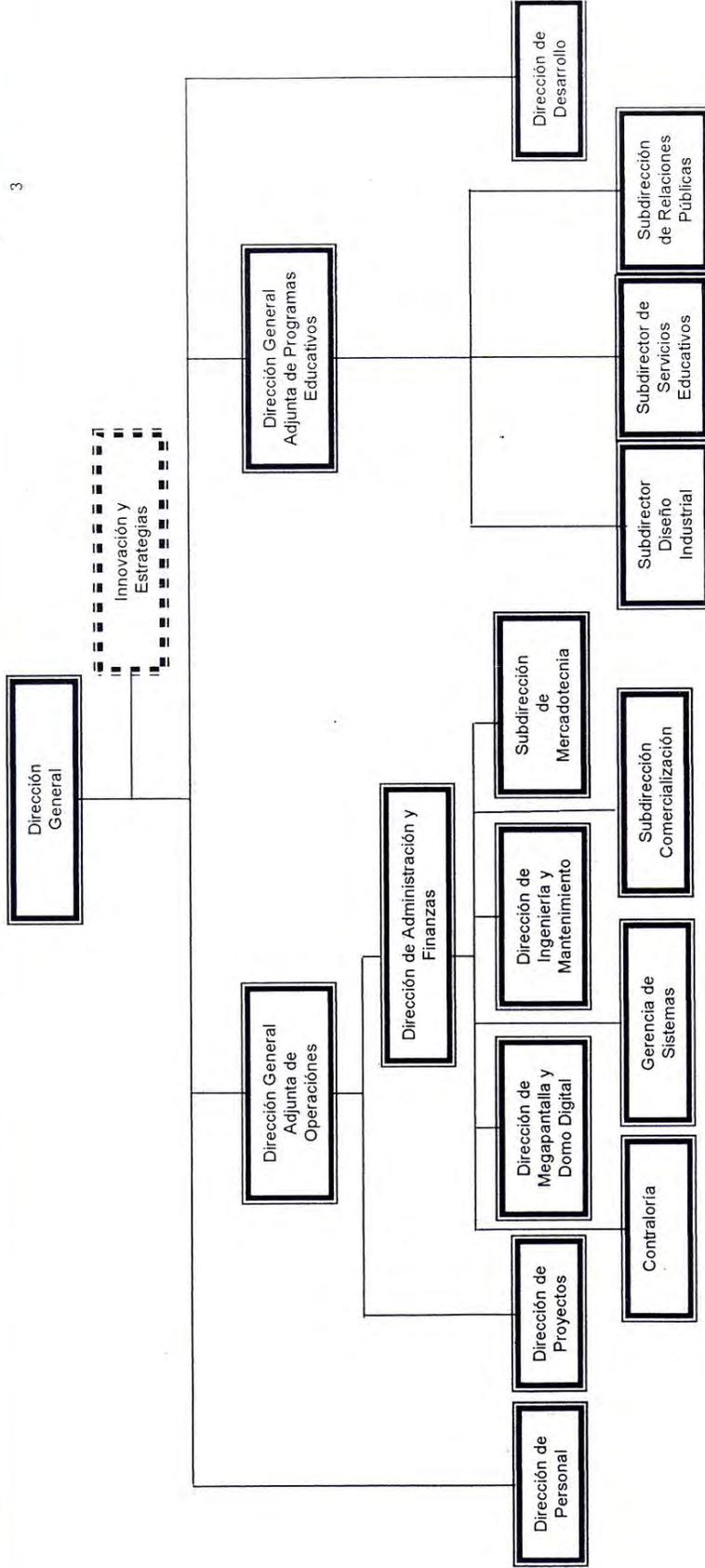


Fig. 1.2. Organigrama de Papalote Museo del Niño en septiembre de 2008

El puesto que le reporta actividades es la **Supervisión de Medios**, encargada principalmente de la atención a los medios de comunicación. El director del área cuenta con cinco años en el cargo, y sólo una persona trabaja directamente con él, sus edades son de 58 y 26 años respectivamente.

La **Dirección General Adjunta de Programas Educativos**, anteriormente llamada Dirección de Exhibiciones, está a cargo de la creación, producción y contextualización de todos los contenidos educativos que utiliza **Papalote** en la museografía, las exhibiciones y los talleres. Le reporta sus actividades a la **Dirección General** y está a cargo de las siguientes áreas: **Subdirección de Relaciones Públicas**, **Subdirección de Programas Educativos** y **Subdirección de Diseño Industrial**. En total cuenta con 368 colaboradores entre los cuates, relaciones públicas y personal administrativo. El Director y sus subdirectores son las personas con mayor edad al estar entre los 45 y 50 años.

El encargado de la **Subdirección de Relaciones Públicas** reporta sus actividades a la **Dirección General**, las cuales son principalmente dirigir el equipo de **Relaciones Públicas**, elaboración del Informe Anual, organizar eventos de **Papalote** y apoyar en la atención de visitantes especiales, donantes y medios de comunicación. Para cubrir este puesto se requiere título universitario en Ciencias Sociales y experiencia mínima de dos años en trabajo similar; las áreas que le reportan son la **Gerencia de Relaciones Públicas** y la **Coordinación de Relaciones Públicas**.

En el caso de la primera sus funciones son atender a problemas serios de los visitantes con respecto al funcionamiento de las instalaciones y monitorear el desempeño del coordinador y los **Auxiliares de Relaciones Públicas**. El perfil del puesto oficial es para hombre o mujer de 30 a 45 años de edad, 40% en conocimiento de inglés, título universitario en **Relaciones Públicas**, Hotelería y Ciencias Sociales.

La **Coordinación de Relaciones Públicas** por su parte supervisa y organiza al personal operativo de Relaciones Públicas y atiende quejas de los visitantes, para este puesto se requiere tener entre 28 y 35 años de edad, 50% de inglés, ser pasante o con título universitario en Comunicación, Psicología, Sistemas, Sociología o Comercio Internacional y tener experiencia mínima de dos años en puesto similar y en desarrollo de administración de personal.

Finalmente, los **Auxiliares de Relaciones Públicas** son responsables de orientar y resolver problemas y solicitudes de los visitantes en el interior del **Museo**. El perfil de puesto solicita una edad para contratación de 18 a 25 años, 30% de conocimiento de inglés, estudios mínimos de preparatoria o equivalente y contar con una experiencia de seis meses en trato al público. En esta subdirección trabajan quince personas cuyas edades oscilan entre los 18 y 50 años, siendo el subdirector la persona con mayor tiempo (quince años) ocupando el cargo.

La **Subdirección de Servicios Educativos** se encarga principalmente de la coordinación de los cuates y la creación de contenidos y talleres para los visitantes, además de mantener relaciones con otras instituciones educativas. La **Gerencia de Servicios Educativos** está adscrita a esta subdirección y sus funciones principales son organizar, controlar y supervisar la operación y calidad de los Guías escolares o Cuates y reclutar, seleccionar y capacitar jóvenes para este puesto. Los requisitos para contratación de este puesto son de 25 a 35 años de edad, conocimiento de 80% de inglés, contar con título universitario en las carreras de Psicología, Pedagogía, Comunicación Organizacional y Administración y tener experiencia de tres años en puesto similar. Las áreas que le reportan es la **Coordinación de Servicio Social**, que se encarga de organizar y coordinar todas las actividades relacionadas con el Servicio Social de **Papalote**, los requisitos para el puesto son mujer de 25 a 35 años de edad, 60% de inglés, título universitario en Administración, Comunicación o afín y experiencia de un año en puesto similar. Y la **Supervisión de Cuates** quien supervisa, controla y vigila la operación y calidad del museo mediante los **Auxiliares de Operación, Auxiliares de Supervisión y Guías Escolares o Cuates**; donde el perfil de puesto requiere hombre o mujer de 20 a 30 años de edad, 80% en el manejo de inglés, con título universitario en Psicología, Pedagogía o Comunicación Organizacional, experiencia mínima de un año en puesto similar.

**Los Guías escolares o cuates** son los encargados de brindar apoyo a los visitantes dentro del Museo y participar como mediadores entre exhibiciones y el público. El único requisito necesario para cubrir el perfil es pertenecer a alguna escuela que tenga convenio con **Papalote** para realizar el Servicio Social. Esta gerencia es la más grande en recursos humanos ya que es responsable de los cuates, quienes únicamente representan 70% de la planta laboral total. Esta subdirección cuenta con 330 colaboradores, donde el más joven cuenta con 17 años y el mayor con 40 años de edad.

La **Subdirección de Diseño Industrial** está a cargo de mantener y preservar la museografía de **Papalote** a través de la elaboración permanente de la creación y diseño de sus exhibiciones. Cuenta con 23 empleados entre diseñadores, artistas y personal administrativo y sus edades oscilan entre los 18 y 45 años.

Por otro lado, destaca la **Dirección General Adjunta de Operación**, donde la **Dirección de Administración y Finanzas** y la **Dirección de Proyectos** desarrollan sus actividades. Sin embargo, esta área no cuenta con personal a cargo.

La **Dirección de Administración y Finanzas**, como su nombre lo indica es responsable de administrar y preservar los recursos financieros del Museo, además supervisa y coordina las actividades de las siguientes áreas: **Dirección de Ingeniería y Mantenimiento**, **Dirección de Megapantalla y Domodigital**, **Subdirección de Mercadotecnia**, **Subdirección de Comercialización**, **Contraloría** y **Gerencia de Sistemas**. Las edades de todos los colaboradores adscritos a esta área oscilan entre los 18 y 50 años, siendo el director de área el más grande.

La **Dirección de Ingeniería y Mantenimiento** es responsable de mantener en operación las exhibiciones, espacios e infraestructura en general de todo el museo. Cuenta con 30 empleados cuyas edades oscilan entre los 20 y 40 años de edad.

La **Dirección de Megapantalla y Domodigital** enfoca sus acciones al mantenimiento y operación de la Megapantalla y el Domodigital. Además su director se encarga de seleccionar los contenidos y películas que se proyectan en ambas salas. Esta dirección opera con siete personas en total que van desde los 18 a los 50 años de edad.

La **Subdirección de Mercadotecnia** se dedica a generar toda la publicidad en los medios masivos de comunicación. 30 Personas trabajan directamente en el área, incluyendo al personal de Taquillas y al administrativo, y sus edades se ubican entre los 18 y 45 años.

Finalmente la **Subdirección de Comercialización** administra la tienda de recuerdos de Papalote, dirige y supervisa el equipo de ventas y es responsable de la conceptualización, diseño y producción de nuevos productos acordes a las temáticas del museo.

El perfil de puesto solicita hombre o mujer de 30 a 45 años de edad, 80% en manejo de inglés, título universitario en carreras relacionadas con Mercadotecnia, Diseño y Administración. Las áreas que le reportan actividades son la **Supervisión de Ventas** y los **Auxiliares de Ventas**.

La primera es responsable de supervisar el manejo de los recursos económicos, humanos y materiales de los diferentes puntos de venta; para cubrir el puesto se requiere de personas de 20 a 30 años de edad, 50% en el manejo de inglés, ser pasante universitario y tener experiencia mínima de un año en el área de ventas.

El segundo puesto tiene como funciones principales promover los productos en los puntos de venta dentro del museo (tienda, anexo, carrito) y el resguardo de dichos productos. El perfil de puesto requiere hombres o mujeres de 19 a 25 años de edad, conocimiento mínimo de 30% de inglés, nivel educativo correspondiente a preparatoria o equivalente y experiencia de seis meses en el área de ventas. En este caso, se habla de 20 colaboradores con edades entre los 18 y 40 años de edad.

La **Dirección de Proyectos** se encarga de todas las asesorías externas que brinda Papalote para la creación de nuevos museos, cuenta con cuatro personas y sus edades van de los 28 a los 45 años.

Por último, la **Dirección de Personal** trabaja en la calidad del recurso humano y opera con cuatro colaboradores cuyas edades oscilan entre los 20 y 50 años.

Al observar el promedio de edad de los colaboradores se detecta que los puestos ejecutivos pertenecen a personas jóvenes y los directivos a personas mayores. **Papalote** se considera así mismo como una organización “nueva y moderna” en cuanto a experiencia en el campo, sin embargo las personas que toman decisiones y llevan el rumbo de la organización presentan una edad mayor o “vieja” con respecto a su personal, si se toma en cuenta que el 90 por ciento de los directores rebasa los 50 años de edad. Los datos anteriores se podrían interpretar desde diversos aspectos entre los que destacan la dificultad de darle suficiente frescura e innovación en la generación de ideas y propuestas, o un alto grado de manejo de las situaciones diarias derivada de la experiencia.

Además la **Dirección General Adjunta de Operación** no cuenta con personal a cargo pero otras direcciones le reportan actividades. Es posible que estas direcciones, en la práctica más no formalmente, dependan de la Dirección General, aunque (como se verá en los siguientes capítulos) la realidad es que la **Dirección de Administración y Finanzas** mantiene el control sobre ellas y sobre sus actividades.

Asimismo, la **Subdirección de Relaciones Públicas** está adscrita a la **Dirección General Adjunta de Programas Educativos** orgánicamente hablando. Pero en la descripción de los puestos y en la práctica diaria sus responsabilidades y funciones están reguladas por la **Dirección General**.

Existe, además, significativas diferencias entre los perfiles de puesto oficiales y las personas a cargo de estas plazas. Los directores en general cuentan con carreras afines a las necesidades oficiales, pero a partir de las gerencias la situación cambia. El 50% de los gerentes no cuenta con estudios universitarios aún cuando sus perfiles lo requieren. Otros casos describen incompatibilidad entre las áreas de desempeño y las actividades a realizar, es decir ingenieros atendiendo al público o contadores en mantenimiento.

Gracias a lo anterior, esta investigación determina que la estructura orgánica de **Papalote** representa un área de oportunidad importante en el camino para la realización de los logros organizacionales. Las diferencias existentes entre la estructura orgánica y las estructuras formal y funcional impiden que el trabajo se realice como debe ser.

#### **1.3.4. Papalote solicita... Proceso formal de reclutamiento**

Así como el objetivo de la organización influye en la estructuración del trabajo, éste también determina la forma en que se recluta el personal, Mayntz (Íbidem, p. 144) menciona la estrecha relación entre la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y los motivos para su ingreso. Existen diversas actitudes ante la participación en una organización, “Hay quienes consideran el objetivo de una organización como valioso, importante y legítimo, sin que por ello hayan de querer ingresar en esta organización... a la inversa, alguien puede rechazar el objetivo de una organización o tener frente a él una actitud indiferente y, sin embargo, declararse dispuesto a ingresar en ella voluntariamente atraído por el reclamo de ventajas personales.” Lo

que define el reclutamiento en una organización es la combinación de la actitud del miembro frente al objetivo y su propia participación. Organizaciones como **Papalote** se valen de alicientes, financieros y de satisfacción personal, para ganar adeptos.

Catalogada como una exitosa asociación civil, **Papalote** no lleva un calendario de reclutamientos pues las personas solicitan trabajo de manera constante a lo largo del año. En este caso, cubre las plazas disponibles con las solicitudes y Curriculum's Vitae que tiene "en cartera", es decir, de la base de datos de posibles empleados o miembros.

El proceso formal de reclutamiento de **Papalote** se realiza en los siguientes pasos:

- El **Director del Área (DA)** solicita personal para cubrir áreas específicas.
- El **Director de Personal (DP)** confirma que exista descripción y perfil de puesto. Si existe, el **Gerente de Personal (GP)** recibe del área involucrada la requisición de personal autorizada y verifica su similitud con la descripción y perfil. Si no existe, el **DP** solicita al **DA** la elaboración de la descripción y perfil del puesto, el **DP** autoriza la descripción y recibe la requisición.
- El **Director General Adjunto de Operación (DGAO)** analiza y autoriza la requisición de personal; si justifica la requisición, el **GP** verifica en la base de datos al posible candidato; si no se justifica, el **DP** notifica al responsable del área para la revisión o modificación de la requisición.
- Si el **GP** encuentra al candidato en la base de datos, lo contacta vía telefónica para una entrevista; si no, acude a un grupo de intercambio, bolsa de trabajo, universidades, etc.
- Se realiza la entrevista preliminar a través del **GP** para definir si cubre con la descripción del puesto. Si cubre el perfil, éste lo canaliza con el **DP** para una segunda entrevista; si no lo cubre, le informa al candidato que su Curriculum pasará a la base de datos para posteriores solicitudes.
- El **DP** realiza la entrevista; si el candidato es idóneo el **GP** le aplica pruebas psicométricas; si no, lo envían a la base de datos
- Si las pruebas resultan favorables, el **GP** presenta una terna de candidatos potenciales; si no, envía sus datos a la base.

- El **DA** realiza una entrevista técnica, si no es aceptado notifica a **GP** su situación y envían al candidato a la base de datos. Si es aceptado, notifica al **DP** que el candidato ha sido seleccionado y éste elabora la relación del nuevo personal.
- El candidato recibe un proceso de inducción.

Sin embargo, en el 80 o 90 % de los casos el proceso no se realiza como se plantea formalmente. Las plazas disponibles se cubren con personal del mismo museo, principalmente de las áreas de los Cuates y Relaciones Públicas, y por recomendación de amigos o familiares. De acuerdo a la observación realizada durante una semana (del 11 al 15 de agosto de 2008) a la Dirección de Personal, el proceso real de reclutamiento en ambos casos es el siguiente:

- El **Director del Área (DA)** solicita personal para cubrir áreas específicas.
- El **Director de Personal (DP)** confirma que exista descripción y perfil de puesto. Si existe, el **Gerente de Personal (GP)** recibe del área involucrada la requisición de personal autorizada y verifica su similitud con la descripción y perfil. Si no existe, el **DP** solicita al **DA** la elaboración de la descripción y perfil del puesto, el **DP** autoriza la descripción y recibe la requisición.
- El **Director General Adjunto de Operación (DGAO)** analiza y autoriza la requisición de personal; si justifica la requisición, el **GP** verifica en la base de datos al posible candidato; si no se justifica, el **DP** notifica al responsable del área para la revisión o modificación de la requisición.
- El **Director de Personal (DP)** pregunta a alguna de las áreas si tienen algún candidato que cubra con el perfil; si existe alguien con las características correspondientes se programa una entrevista del **DA** con el candidato; si no existe el **GP** busca en la base de datos posibles candidatos o en grupos de intercambio, bolsa de trabajo, universidades, etc. Y continúa con el proceso formal de trabajo.
- El **DA** otorga su visto bueno y se contrata al candidato.

Sin embargo, cuando un colaborador recomienda a algún conocido o familiar para determinado puesto el proceso cambia:

- El **Candidato (C)** contacta a algún familiar o conocido que trabaje en el Museo.

- El **Empleado (E)** busca con el **GP** las posibles plazas para el **C**; si existen plazas disponibles el **GP** contacta al **C**; si no, se le notifica al **C** y envían su información a la base de datos.
- El **GP** entrevista al **C** y lo contratan.

En el caso de las plazas directivas es la misma organización quien busca candidatos potenciales entre los conocidos de los propios directivos, siguiendo algunos pasos del proceso de reclutamiento funcional por recomendación, por ejemplo:

- La organización requiere un candidato para un área directiva.
- La **Dirección General (DG)** solicita a su Consejo Directivo y conocidos más cercanos alguna persona para tal puesto.
- La **DG** entrevista a los candidatos potenciales.
- La **DP** contrata al candidato seleccionado.

Por lo anterior se habla que **Papalote** es una organización con tendencias autoselectivas de reclutamiento: “Cuanto menos activamente y con menos miras en un objetivo concreto reclute una organización, y cuanto más se limite a elegir entre los solicitantes espontáneos o acepte a todos los que cumplan los presupuestos mínimos para el ingreso, tanto más fuerte será por naturaleza toda tendencia autoselectiva. Se habla de una tendencia semejante cuando se esfuerzan por ingresar en una organización miembros potenciales de un determinado tipo con preferencia a los otros.” (Mayntz, *Íbidem*, p. 153)

Asimismo, el hecho de que la mayoría de los puestos se cubran con los mismos colaboradores o con personas recomendadas impide que el principal objetivo del reclutamiento se cumpla ya que no en todos los casos los perfiles cubren las necesidades de los puestos. Es poco probable que una persona recomendada esté capacitada para realizar el trabajo de una persona con experiencia en otras empresas por ejemplo.

### **1.3.5. El trabajo oficial en el Museo del Niño**

Para analizar el proceso formal de trabajo en **Papalote** es importante destacar la importancia de la estructura formal en las organizaciones.

“El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales a lo largo del tiempo... es el resultado de las maneras en que se estructuran y se controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente.” (Salaman, 1984: 70)

**Instalaciones en Productividad, S. C.** también se encargó de realizar los procesos de trabajo de cada puesto del Museo. A través de varias entrevistas con el personal a lo largo de un año, se logró crear un manual de organización por cada área, así pues quedó instaurada la estructura laboral de **Papalote Museo del Niño**.

**Marinela Servitje de Lerdo de Tejada**, directora general de **Papalote**, puntualizó sobre la instauración de los procesos formales de trabajo que “se trata de una Renovación Institucional, era necesario para el Museo y para nosotros mismos, como colaboradores, contar con manuales de organización. Así las personas que vengan a trabajar sabrán qué hacer, porque nosotros no vamos a estar aquí para siempre... Teníamos que evolucionar, como institución éramos muy caseros.” (Entrevista estenográfica a Lic. Marinela S. de Lerdo de Tejada)

Al respecto, Pugh y Hickson mencionan que “Todas las organizaciones tienen que prever actividades constantes dirigidas hacia el alcance de las metas dadas. Las regularidades en actividades como la distribución de trabajo, la supervisión y la coordinación se desarrollan. Semejantes regularidades constituyen la estructura de la organización, y el hecho de que estas actividades se puedan disponer de varias maneras significa que las organizaciones pueden tener estructuras distintas.” (Pugh y Hickson en Salaman, *Íbidem*, p. 70)

Se realizó el análisis de los procesos formales de trabajo a través de cada flujograma de todas las direcciones y se descubrió que todos los procesos, sin excepción, llevan a cabo la misma línea de reglas y procedimientos siendo las primeras de carácter vertical y los segundos muy específicos.

Cada instrucción en el museo se da a instancias de la dirección general y de ahí se distribuye a los directores, éstos a su vez las pasan a los subdirectores, gerentes, coordinadores, supervisores, auxiliares y finalmente al personal operativo. Los flujogramas (Figs. 1.3. y 1.4, de las páginas 57 y 58, respectivamente) están hechos con posibilidades muy específicas de acción, tanto, que la

toma de decisiones depende de un sí o un no, esto se deduce como una organización estrictamente vertical en la toma de sus decisiones. Se explica a continuación el proceso de trabajo de la dirección de desarrollo como ejemplo de todos los procesos que se realizan en **Papalote**.

### **Sistema de gestión de Donativos y Patrocinios**

- La **Dirección de Desarrollo (DD)** recibe el proyecto de la **Dirección General (DG)**.
- Realiza logística del proyecto a implementar.
- Investiga por diferentes medios datos de los posibles donantes.
- Registra los datos de los posibles donantes.
- Elabora invitación para presentación del proyecto seleccionado.
- Confirma asistencia para la presentación del proyecto.
- Realiza presentación de proyecto para sensibilizar al donante.
- Solicita y realiza entrevistas a donantes.
- Elabora carta de solicitud de donativo
- Prepara carpeta informativa de la institución y agrega carta de solicitud de donativo.
- Abre expediente y calendariza fecha de próximo contacto.
- Visita a donantes potenciales para recaudar donativo.
- Si no hay posibilidad de donativo se reprograma fecha de re-contacto, agradece y registra el contacto en la base de datos de donantes.
- Si se confirma el donativo y el donante no requiere convenio o carta compromiso se realiza el recibo deducible de impuestos
- Si el donante requiere convenio, elabora el documento y realiza agradecimiento y reconocimiento al donante.
- Registra en la base de datos de los donantes la aceptación del donativo y de los acuerdos tomados. Elabora recibo deducible.
- Envía recibo deducible, si el donativo es en efectivo contacta al donante para fijar fecha y horario de entrega de carta de agradecimiento para intercambio de documentos.
- Entrega donativo al área de contraloría.
- Elabora agradecimiento y reconocimiento al donante.

- Retroalimenta estatus del proyecto al donante.
- Si el donativo es en especie contacta al donante para fijar fecha y horario de entrega de carta de agradecimiento para intercambio de documentos. Entrega donativo en especie al área correspondiente y retroalimenta al donante el estatus del proyecto.
- Invita al donante a inauguraciones, exhibiciones relacionadas con el proyecto.
- Elabora reporte de donativos mensual.
- Presenta reporte de donativos a la **DG**.

En este punto termina el proceso de gestión de donativos.

### **1.3.6. La efectividad de los procesos formales**

Blau y Schoenherr consideran el análisis y la representación de la estructura organizacional como un comienzo necesario para todo intento de controlar y regular el poder potencial de las organizaciones, y la amenaza que representan para la democracia. (Blau y Schoenherr en Salaman, *Íbidem*, p. 72) En el caso de **Papalote** los procesos formal y real del trabajo que se realiza se mantienen en permanente equilibrio, aunque con algunas variaciones en los pasos a seguir. Se descubrió que este equilibrio, que no es del todo positivo, se debe a que el proceso formal es demasiado rígido y el funcional se lleva a cabo por imposición.

**Instalaciones en Productividad S. C.** también se hizo cargo de instaurar a cada área diversos indicadores de éxito, los cuales fueron seleccionados y coordinados por cada director. En una reunión celebrada el seis de agosto de ese año, la **Lic. Marinela Servitje de Lerdo de Tejada** presentó a cada dirección los resultados obtenidos en dichos indicadores de éxito. Se descubrió que todos los departamentos cumplieron en un 90% con los indicadores que se propusieron; sólo la **Dirección de Desarrollo** obtuvo 100% de resultados y la **Dirección de Proyectos** 70%. Sin embargo no es posible presentar todos los resultados obtenidos pues esta información fue negada por considerarla confidencial. Como se ha mencionado anteriormente, el cumplimiento del objetivo y las metas de la organización requieren de una estructura formal que indique los procesos laborales, “Crozier contempla la burocratización en sí misma como un esfuerzo de los miembros organizados más antiguos para reducir la incertidumbre del comportamiento y eliminar el poder extraoficial y la resistencia.

SISTEMA DE GESTION DE DONATIVOS Y PATROCINIOS

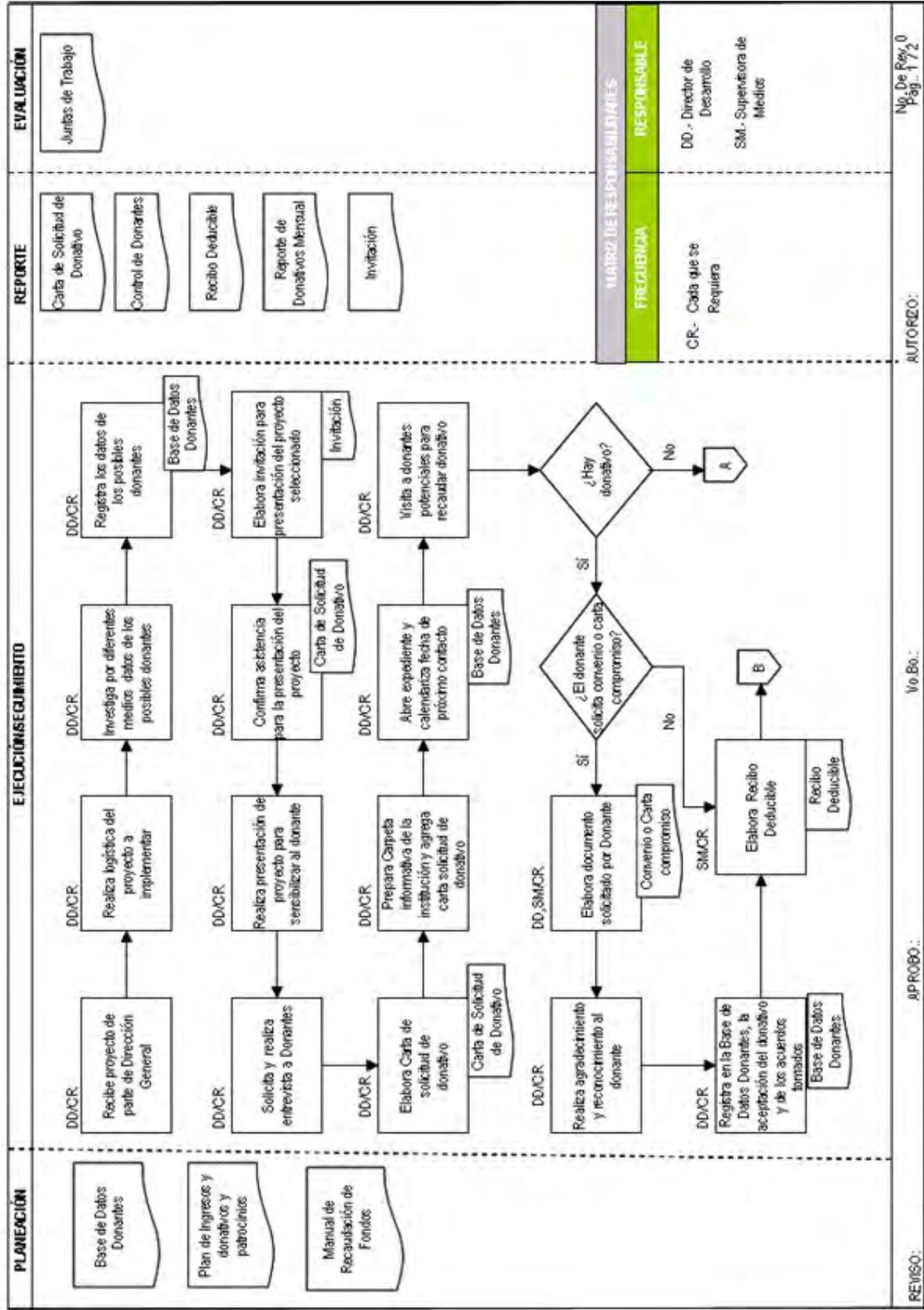


Fig. 1.3. Ejemplo del Flujoograma de Trabajo en Papatote

SISTEMA DE GESTIÓN DE DONATIVOS Y PATROCINIOS

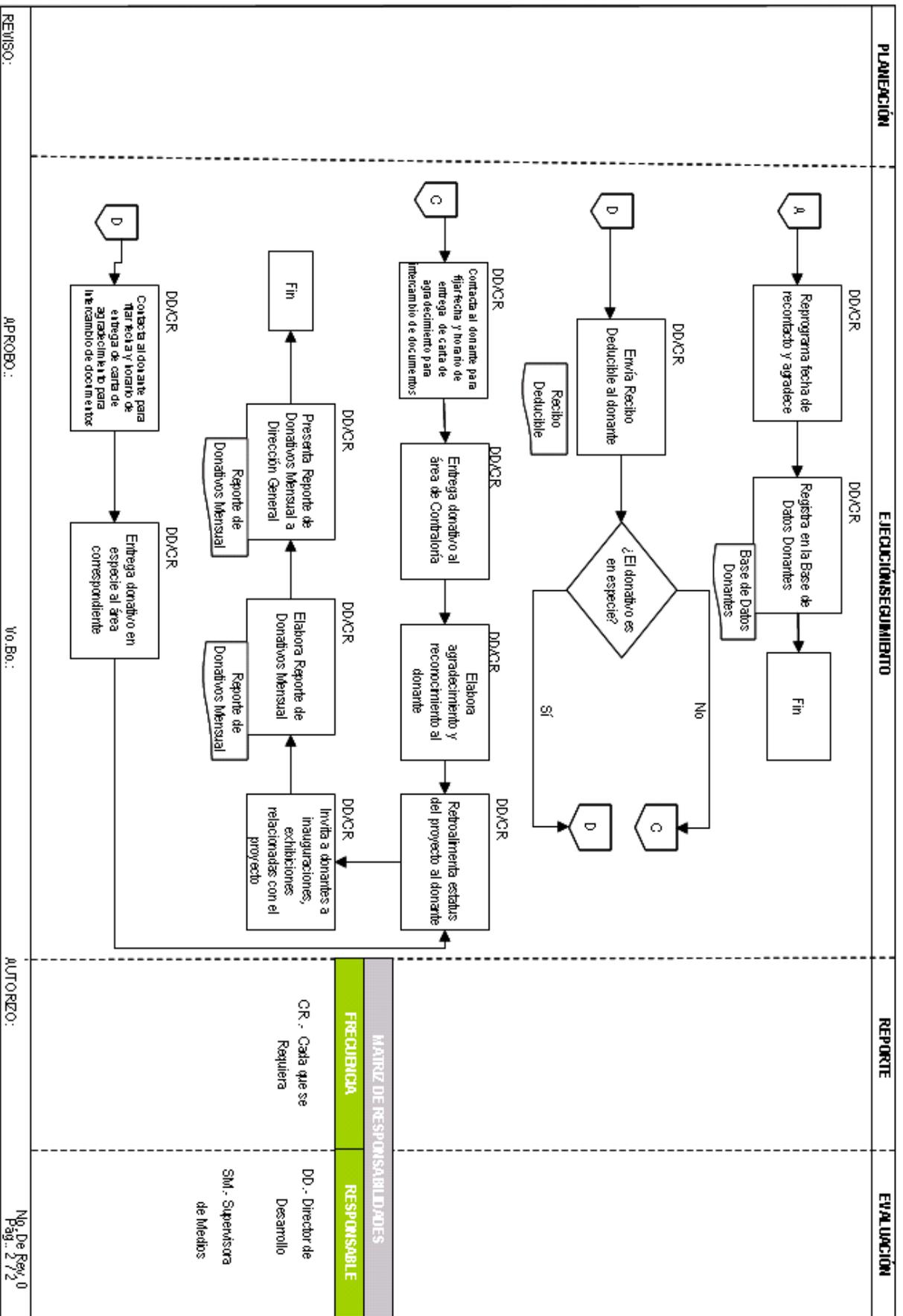


Fig. 1.4. Ejemplo de Flujoograma de Trabajo en Papatote

Pero la incertidumbre sobrevive como también la multitud de metas y prioridades conflictivas; y la labor del administrador no es perseguir la meta organizacional claramente declarada, sino “clarificar propuestas en conflicto en un laberinto de reglas, arbitrar entre formas opuestas de racionalización y enfrentarse a los difíciles asuntos morales de la ambigüedad de los medios y los fines.” (Crozier en Salaman, *Íbidem*, p.80)

Se determinó que más que tratarse de una imposición de los procesos formales de trabajo, **Papalote** lleva a cabo actos de sumisión sobre la planta laboral, como menciona Etzioni: “La sumisión se relaciona con la obediencia de un miembro organizacional (respecto a cierta orden o regla)... La sumisión es el resultado de dos clases de factores: los medios de poder y la orientación de los miembros hacia (o su involucración en) el sistema de poder de las organizaciones” (Etzioni en Salaman, *Íbidem*, p. 77)

### **1.3.7. Las quejas dicen más que mil flujogramas**

Debido a que no se encontraron problemas laborales en la estructura y función del trabajo que se lleva a cabo en esta organización, se realizó un análisis de las quejas presentadas por los visitantes durante el primer semestre de 2008 a fin de medir posibles dificultades en el trabajo del personal operativo. Lo que se descubrirá a continuación es que a pesar de tener una no tan deficiente estructura formal y una rígida estructura funcional existen diversos problemas en las actividades diarias. A través de la técnica de la hoja de inspección se midieron el número de quejas por área que los visitantes depositan en un libro creado para este fin, el cual se encuentra en la **Mesa de Informes del Museo** y está al alcance de cualquier persona.

La hoja de inspección es una herramienta estadística que permite medir la frecuencia de determinados eventos, “Cuando necesite reunir datos basados en la observación con el fin de empezar a detectar tendencias. Las hojas de inspección son formas fáciles de comprender qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos, empieza el proceso de convertir ‘opiniones’ en ‘hechos’” (Martínez, s.f.)

De enero a junio de 2008 se presentaron 311 quejas emitidas por los visitantes durante su visita, las cuales se dividen en quejas a las áreas operativas de **Megapantalla, Domodigital, Relaciones Públicas, Servicios Escolares (Cuates), Exhibiciones y Venta de boletos**. La Tabla 1.5 (pág.

60) muestra el número de quejas de los visitantes por mes. Por su parte, en la Tabla 1.6 (pág. 60) se observa el desglose de las quejas por área en periodos bimestrales.

De acuerdo al desglose de las quejas, se detectó que el personal de **Cuates**, **Relaciones Públicas** y **Taquillas** registran más problemas en el ámbito de la atención a los visitantes; en el rubro de otras quejas se incluyen las inconformidades de los visitantes con respecto a la limpieza, el área de alimentos y la seguridad, sin embargo **Papalote** no es responsable directo de su operación. Es importante destacar que el número de quejas aumenta en periodos vacacionales pues la afluencia de gente al museo es mayor.

Papalote Museo del Niño	
Quejas de los visitantes 2008	
Mes	Número de quejas
Enero	52
Febrero	43
Marzo	73
Abril	60
Mayo	48
Junio	35
<b>Total</b>	<b>311</b>

Tabla 1.5. Quejas de los visitantes de Papalote por mes

Papalote Museo del Niño. Quejas de los visitantes 2008				
Desglose				
Quejas	Periodo			Total
	Enero- Febrero	Marzo- Abril	Mayo-Junio	
Megapantalla	1	3	2	6
Domodigital	4	7	3	14
Atención de los cuates	15	18	12	45
Atención de R. P.	13	15	11	39
Mantenimiento de Exhibiciones.	8	13	8	29
Venta de boletos e informes	24	37	21	82
Otras	30	46	20	96
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>139</b>	<b>77</b>	<b>311</b>

Tabla 1.6. Desglose de las quejas por área de trabajo

**Papalote Museo del Niño** realiza cada año el curso de capacitación “**Una queja, un regalo**” en colaboración con **Capinte**, empresa dedicada a la formación de administradores e inductores empresariales. En este curso, el equipo operativo de **Papalote** aprende sobre cómo otorgar un mejor servicio a los clientes así como el manejo de quejas y el seguimiento de comentarios.

En “Una queja, un regalo” se demuestra al personal que por cada visitante que se queja, diez personas dejan de asistir al museo y éstas a su vez recomienda a otras diez no visitar nunca **Papalote**, es decir, una mala atención se multiplica en 111 personas que no visitarán el Museo durante todo el año.

Si se aplica esta fórmula a las quejas presentadas anteriormente, de las 311 personas que se quejaron en el primer semestre del año, 34,521 personas no asistieron al Museo de enero a junio y 69,042 personas no visitaron **Papalote** en 2008, un número considerable de visitantes que no asisten al museo, considérese que más que representar a los visitantes que no asisten, estos números son visitantes que dejan de asistir.

### **1.3.8. El Pescado de Ishikawa o Diagrama de Causa-Efecto**

La presente investigación considera que, a partir de los análisis presentados, **Papalote Museo del Niño** exhibe como principal problema organizacional la Productividad de los colaboradores operativos. De acuerdo a la aplicación de la técnica del Pescado de Ishikawa (Fig. 1.7, pág. 62) se detectaron las principales causas del problema de la Productividad.

El Pescado de Ishikawa o también llamado Diagrama de Causa-Efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y la influencias o causas principales son listadas a su izquierda. (Martínez, *Íbidem*). La cabeza del pescado muestra el problema que se desea analizar y las espinas representan las posibles causas. Martínez menciona que los “Diagramas de Causa y Efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras.”

Como se observa, la baja Productividad de los colaboradores de **Papalote Museo del Niño** encuentra sus posibles causas en diversos aspectos organizacionales tales como la horizontalidad

de la información transmitida, el manejo de la confidencialidad como medida de control y poder, la incompatibilidad entre los perfiles y los puestos, adscripciones equivocadas, actividades rígidas y meramente mecánicas y toma arbitraria de decisiones por parte de sus líderes.

Todo lo anterior genera en los colaboradores operativos ciertos grados de insatisfacción, de estrés y poco interés en el ejercicio laboral.



Fig. 1.7. Pescado de Ishikawa de Papalote Museo del Niño

Como se observó a lo largo de la información presentada, **Papalote Museo del Niño** es una organización que a pesar de contar con el prestigio internacional que se le otorga no está al pendiente de su entorno de una manera directa, debido a que ese mismo prestigio provoca en la organización un sentido de seguridad hacia el exterior, es decir, poco le importa lo que la competencia haga pues considera que su nombre es por sí solo sinónimo de diversión, aprendizaje e innovación.

Además las inconsistencias entre sus estructuras formales, funcionales y orgánicas con respecto a los puestos de trabajo y la forma rígida de trabajar lo hacen parecer como una empresa que al exterior muestra una cara positiva que en el interior guarda una serie de embrollos inimaginables.

Por lo tanto, los principales hallazgos encontrados en el presente capítulo son:

- Confianza ante el entorno.
- Cambios de pensar constantes en los niños, su principal visitante.
- Sentido de pertenencia hacia el exterior.
- Pérdida de valores organizacionales de sus colaboradores.
- Estructura orgánica con algunos errores de dirección.
- Estructura formal demasiado rígida.

El siguiente capítulo abordará cómo estos problemas estructurales afectan los resultados organizacionales y a la gente que trabaja ahí.



**Capítulo II.**  
**La planta laboral en**  
**Papalote Museo del Niño.**  
**Análisis de los actores y los grupos**



## **II. La planta laboral en Papalote Museo del Niño. Análisis del funcionamiento, los actores y los grupos**

En el capítulo anterior se diagnosticaron los principales problemas de **Papalote Museo del Niño** a nivel del entorno, la estructura formal y el funcionamiento del trabajo diario. Este estudio detectó diversas áreas de oportunidad, entre las que destacan inconsistencias en la estructura orgánica, actividades basadas en normas muy estrictas y bajo nivel de productividad y satisfacción del personal.

En el presente capítulo se muestra el análisis de los colaboradores de **Papalote**, pues son éstos piezas fundamentales dentro de la organización. Recuérdese que las instituciones se forman por seres humanos; individuos que son diferentes entre sí, con perspectivas y motivaciones bien definidas y únicas en el mundo.

Sin embargo, estos actores, como se les denominará a partir de este momento, como en todas las organizaciones necesitan interactuar con otros para alcanzar sus metas personales y cumplir las metas organizacionales. Por ello se diagnosticó el papel que desempeñan los grupos formales e informales existentes en **Papalote**.

A continuación se analizará el impacto de las diversas **Escuelas Administrativas** y los **Modelos Comunicativos** en el funcionamiento de **Papalote Museo del Niño** para detectar el estilo organizacional que impera en el trabajo diario.

### **2.1. El funcionamiento organizacional de Papalote Museo del Niño. Las escuelas de administración y los modelos comunicativos**

Como se ha mencionado anteriormente, es de suma importancia analizar los fundamentos teóricos en los que se basan cada una de estas organizaciones, pues es en éstos donde se gestan los principales problemas que opacan su trayectoria y eclipsan su futuro institucional.

Alberto Martínez de Velasco Arellano (Martínez de Velasco Arellano en Fernández, 1991: 19) menciona que “Hacia finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la **Revolución Industrial** y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones se empezaron a efectuar

estudios e investigaciones de forma más consistente y fundamentada. A partir de estos estudios se definieron algunas de las características más importantes de este campo, que llegaron a conformar un sistema interrelacionado y ordenado de hipótesis, es decir, una teoría.”

Bajo esta perspectiva, se habla de **Papalote Museo del Niño** como una Asociación Civil sin fines de lucro preocupada por brindar a los visitantes una oferta educativa enfocada al aprendizaje; sin embargo, al interior se define como una empresa que busca expandir su mercado, generar empleos y sobre todo ganancias. Finalmente, como todas las organizaciones que ofrecen servicios, es una institución lucrativa que se mantiene principalmente de sus ingresos y de los donativos que recibe de diversas empresas. De acuerdo al breve análisis de las escuelas administrativas, **Papalote Museo del Niño** es una organización que sigue las reglas de la **Teoría de Sistemas** al exterior pero coincide con la **Teoría Clásica** al interior.

A continuación se detallarán las características de las diversas **Teorías y Escuelas de Administración** y los **Modelos Comunicativos** para identificar en cuál de ellas se basa el funcionamiento de Papalote y las diferencias que existen entre lo que es como organización y lo que pretende demostrar a través del discurso institucional.

### **2.1.1. La Teoría Clásica**

Martínez de Velasco Arellano (Íbidem, p. 20) menciona que son **Max Webber, Frederick W. Taylor** y **Henry Fayol** los principales autores de la **Teoría Clásica**, o también llamada de **Administración Científica**, la cual se fundamenta principalmente en la división precisa del trabajo y la especialización de funciones de cada empleado; las organizaciones se basan en la sociedad industrial. “Se trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones públicas.” Asimismo, se preponderaban las estructuras piramidales con jerarquías bien definidas.

A partir de una **reestructuración organizacional**, a principios de 2008, la directiva de **Papalote Museo del Niño** consideró la importancia de que todos sus procesos de trabajo se institucionalicen y se lleven a cabo en la práctica. Actualmente cuenta con más de **20 flujogramas** de trabajo, que impiden la toma de decisiones de todos los empleados del museo si

éstas no se encuentran por escrito. Es tal la rigidez en estos procesos de trabajo que las actividades se realizan siguiendo instrucciones basadas en respuestas afirmativas o negativas.

A través de esta escuela, “la **Comunicación Organizacional** es formal, oficial y vertical descendente, con poca libertad en el manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado” (Íbidem, p. 23) También se le considera centralizada, unidireccional e impersonal.

A nivel comunicativo, **Papalote Museo del Niño** fomenta el trabajo basado en el **Modelo Funcionalista** al no permitir, en primera instancia, que los empleados sean capaces de tomar alguna decisión con grado de importancia, además de que las instrucciones se realizan de manera vertical descendente, para mayor referencia consulte el **Organigrama de Papalote** en la página 45 del capítulo anterior (Fig. 1.2.) En este caso, la toma de decisiones se realiza de manera centralizada, un ejemplo de ello es que cada martes, sin excepción, se reúnen todos los **Directores** con la **Directora General** para discutir las iniciativas del **Museo** pero éstas nunca descienden, y sólo retumban en las cuatro paredes de la **Sala de Juntas**, la cual, dicho sea de paso, se convierte esos días en un búnker de alta seguridad.

Con respecto a la **Teoría de la Burocracia**, que se desempeña dentro de la **Escuela Clásica**, Webber plantea la necesidad de que toda organización establezca una división específica del trabajo y una constante especialización de las funciones que realiza cada empleado.

Así mismo es necesario que ésta cuente con una jerarquía de autoridad bien definida, que cada empleado determine sus derechos y deberes y delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.

Como una teoría que se fundamenta en una estructura bien definida de la organización, los empleados deben llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes y sobre todo que los funcionarios mantengan una distancia social, personal y formal, con sus empleados.

Martínez de Velasco comenta en este sentido que “En la actualidad se deduce de estas premisas un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos. Tan es así que hoy día la palabra ‘burocracia’ se asocia con

organizaciones que se distinguen por su ineficiencia” (Íbidem, p. 21) Contrario a lo que Weber planteó en sus estudios.

El personal administrativo y operativo es informado de las próximas actividades e inauguraciones del museo una semana antes de que se lleven a cabo, pues los directivos responsables de difundir estos contenidos consideran que entre menos personas conozcan el proyecto, más capacidad tendrán de manejarla y presentar resultados de acuerdo a su conveniencia, enfocada únicamente a obtener el reconocimiento de la directora; no es lo mismo decir desde el principio que una nueva exposición costará 300 mil dólares, a manejar hasta el día de su inauguración la cifra de 150 mil dólares. Tal es el caso de **Da Vinci Código Atlántico**, exposición temporal traída a México desde Italia en el primer semestre de 2008 y cuya presentación costo a **Papalote** más de tres millones de pesos, cuando el presupuesto original oscilaba en un millón.

Otro caso significativo que evidencia la preferencia por el **Funcionalismo** en **Papalote** es que todas las órdenes de compra y sus consiguientes pagos a proveedores los autoriza únicamente el **Director de Finanzas**, si él considera que se trata de un pago innecesario, la transacción monetaria no se realiza; esto demuestra una visión centralista, unilateral y patriarcal por parte de los directores.

Se considera que cada Director tiene libertad de dar “lineamientos de orden” al equipo a su cargo. En las áreas de **Relaciones Públicas**, los **Cuates**, **Taquillas**, **Mantenimiento** e **IMAX** donde su personal está imposibilitado para seguir o acatar órdenes de superiores ajenos a su departamento y realizar actividades fuera de su jurisdicción.

### **2.1.2. La Teoría Humanista**

En el caso de la **Teoría Humanista**, cuyos principales autores son **Elton Mayo**, **Rensis Likert**, **Douglas McGregor**, **Chris Argyris** y **Kurt Lewin**, cambia de rumbo con respecto a la **Teoría Clásica**, enfocándose en el aspecto humano de las organizaciones. “Parte de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de la empresa” (Íbidem, p. 24) En esta disciplina prevalece la necesidad de comprender a las instituciones como entes sociales, sus relaciones grupales y el impacto de elementos estructurales, económicos y psicológicos. En el aspecto comunicativo, la **Teoría Humanista** le da un papel fundamental al

liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de los mandos medios para conocer a la gente y sus necesidades.

En el discurso oficial la **Dirección General** comenta que para **Papalote** lo más importante es su recurso humano y fomentar para éstos una mejor calidad de vida. Sin embargo, en la práctica, **Papalote** no coincide con esta Teoría pues están prohibidas las relaciones personales y de noviazgo entre los colaboradores, argumentando el hecho de que “afuera, pueden hacer lo que quieran, adentro, las instalaciones de **Papalote** se respetan” comentario que siempre ponen de manifiesto los altos mandos al contratar nuevo personal. A este respecto, **Papalote** desconoce las relaciones personales, e incluso las prohíbe basándose en el **Modelo Estructuralista** al hacer énfasis en las estructuras institucionales en detrimento de las relaciones individuales.

Es posible que la directiva crea que si se restringen las relaciones entre los colaboradores, éstos pongan más atención a su trabajo y aumente así la productividad; sin embargo, como se demostrará a lo largo del presente diagnóstico, las personas son seres comunicantes que buscan constantemente aceptación y el logro de sus metas personales, las cuales sólo pueden realizarse a través de un trabajo en conjunto.

### **2.1.3. La Teoría de Sistemas**

La **Teoría de Sistemas**, por su parte, comienza a tomar en cuenta el equilibrio entre el control de las actividades y la importancia del factor humano. Si las escuelas **Clásica** y **Humanista** enfocaban sus esfuerzos al trabajo “interno”, la **Teoría de Sistemas** toma en cuenta finalmente al entorno y su influencia en la estabilidad de la organización. **E. Trist, Daniel Katz** y **Robert Kahn** definen a las organizaciones como sistemas donde sus elementos “Constituyen un ‘todo organizado’, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.” (Íbidem, p. 28) En este sentido, las organizaciones son sistemas abiertos, vivientes y autopoieticos, (es decir, que se producen a sí mismos y construyen su propia realidad) que identifica sus componentes más importantes y la fuerza que les da forma, además de la interacción con otros sistemas. En la **Teoría de Sistemas** “es importante destacar el papel que se da a la información como una ‘entrada’ fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y la evolución.” (Íbidem, p. 31)

Todos los jefes, sin excepción, ondean la bandera del compromiso y solidaridad hacia sus empleados, fomentan el “**Empowerment**” que ofrece la **Teoría de Sistemas** o **Contingente** y creen que las decisiones importantes se toman en equipo.

En la práctica es todo lo contrario, los directores dan “empowerment” en la medida de su confianza (la cual confunden con lealtad sumisa) y no a todos por igual; si descubren que alguno es leal a la misión de **Papalote** y no a la suya, es decir se prepondera el cumplimiento de objetivos personales y se hacen a un lado los organizacionales, solicitan su cambio a otra zona argumentando “diferencias laborales”.

La relación colaborador-jefe se manifiesta a través de cuánto pueden ganar los segundos en beneficio de reconocimiento de la **Directora General**.

Así mismo, si el Director o Subdirector está convencido (o encaprichado) con algún proyecto que en el fondo existe una posibilidad de fracaso, solicita al “equipo” su apoyo para llevarlo a cabo. Si éste funciona por el esfuerzo de todos, el Director es un genio que nunca se equivoca, si no, los empleados tuvieron la culpa por no comprometerse.

Por otra parte, la planeación en sus actividades y presupuestos podría considerarse de mediano y corto plazo. Como la **Teoría de Sistemas** considera el entorno y el trabajo de sus colaboradores, **Papalote** estima su planeación anual medianamente.

Al inicio del año el presupuesto económico de cada área debe estar listo, y si algún gasto no se calcula, éste simplemente no ingresa. Las actividades también se planean con anticipación, sobre todo con respecto a exposiciones temporales y películas ya que son traídas del extranjero y cumplen con una agenda itinerante; pero, como se ha mencionado anteriormente no se informa al personal de las actividades anuales.

**Papalote** también considera en su planeación anual la capacitación del personal. El gerente de Personal al inicio del año circula una hoja para que los colaboradores soliciten los cursos de capacitación que consideren pueden ser de utilidad para sus actividades. Contradictoriamente a esto, durante 2008 no se llevó a cabo ninguna actividad de esta índole.

#### 2.1.4. La Teoría Contingente

Finalmente, Martínez de Velasco menciona a la **Teoría Contingente** como “un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que podría considerarse como ‘el estímulo’ y la forma en que una organización se estructura y funciona como ‘la respuesta’” (Íbidem, p. 32).

La presente escuela toma en cuenta la tarea, la relación entre la empresa y el empleado y la importancia del entorno. **Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch** consideran que aunque existen diversos elementos en las organizaciones, la forma, el sentido y su profundidad dependerán de si son ‘contingentes’ a las demandas que el medio les presenta.

Aquí, la **Comunicación** es importante al interior y al exterior de la organización, sin embargo se le considera de mayor importancia en la **Teoría de Sistemas**, presentada anteriormente. En este caso, el **Modelo Complejo Reflexivo** hace énfasis en la complejidad de la relación entre sistemas observadores y sistemas observado.

**Papalote**, en aras de mantener “comunicación viva” con sus empleados, instaló un buzón de comentarios y sugerencias para conocer de primera mano las inquietudes y problemas que surgían en los colaboradores sobre el trabajo diario; como cualquier medida de este tipo las opiniones serían de carácter anónimo y sin represalias.

Sin embargo, este buzón se instaló en el andén de descarga del **Museo** y frente a una cámara de seguridad cuya señal era monitoreada constantemente por el **Director de Personal** y los policías. Como resultado, sólo algunas personas se aventuraron a emitir sus observaciones no sin antes cargar con el miedo de un castigo al estilo de la mafia siciliana.

Otro caso es la creación y desaparición de una revista mensual considerada como un medio de comunicación llamada “**Papalotl**” que durante su corto periodo de existencia sirvió para brindar información sobre recetas de cocina, los días conmemorativos del mes y los recientes nacimientos de hijos entre los empleados, pero nunca mencionó por ejemplo la crisis económica que atravesaba el museo o la detección de fraudes que involucraban algunos directivos.

No debe olvidarse en este análisis el papel que desempeña la **Globalización** en las organizaciones de la actualidad. Serafina Llano (1996) menciona que “La situación mundial y las tendencias de globalización exigen un cambio profundo de las empresas mexicanas hacia la competitividad a nivel mundial.

Todas las empresas deberán transformarse y volverse competitivas o, en su caso, desaparecer, pues la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá otorgó un periodo de gracia que de no aprovecharse será el fin de muchas organizaciones.”

En este caso, **Papalote** aún no cree que la globalización pueda alcanzarlo y rebasarlo, pero se considera una institución competitiva a nivel mundial, como se demostró en el apartado **1.2.5.** de la página 32.

No asume la importancia de que otras empresas consideran a la **Globalización** como una forma de potencializar sus habilidades se administran en la **Teoría de Sistemas** o la **Contingente** y toman en cuenta las tres piezas fundamentales de su funcionamiento: la tarea, las relaciones y el entorno.

Sin embargo, también hay que considerar que la globalización no resulta del todo positiva pues actualmente ha generado cierta ansiedad en las organizaciones del Tercer mundo que buscan a cualquier precio presentar resultados inmediatos con el objetivo de no rezagarse entre sus competidores.

**Papalote Museo del Niño** es una organización que se encuentra en un proceso de transición en su forma de trabajar. En 2006 **Papalote** trabajaba bajo la **Teoría de Sistemas**, la coyuntura que enfrenta (y que se analiza actualmente) obligó al **Museo** a retroceder de la **Teoría de Sistemas** a la **Teoría Clásica**. Sin embargo, se observa que este proceso de transición se realiza para volver a la **Teoría de Sistemas**.

**Papalote** se organiza conjuntamente entre ambas escuelas, algunas actividades se planean enfocadas los fundamentos de los Sistemas Autopoiéticos pero resulta complicado practicarlas porque administrativamente la **Teoría Clásica** no lo permite. Como se observa, **Papalote Museo del Niño** no considera o desconoce que la relación entre Administración y Comunicación es vital

para el correcto desempeño de sus actividades, y que para cada modo de administrarse hay otro modo de comunicarse.

Hasta ahora se conforma con ofrecer diversas caras al interior y exterior de la organización cayendo en la contradicción de creer ser una organización abierta que toma en cuenta a sus empleados y vivir en la práctica del autoritarismo total, rasgo característico de la **Teoría Clásica**.

Tampoco se trata de argumentar que toda práctica se ubica en el fondo de las malas intenciones, sino descubrir, a través del presente trabajo, en dónde falla el ejercicio comunicativo y que se refleja en las pérdidas económicas y las equivocadas acciones que sus empleados realizaran diariamente.

Después que se ha determinado los tipos de **Administración** y los **Modelos Comunicativos** que imperan en **Papalote**, se continuará con el análisis del problema productivo que se detectó en el capítulo anterior, poniendo énfasis a continuación en el costo que representa para la organización trabajar bajo los paradigmas comunicativos del **Funcionalismo**.

## **2.2. Las acciones laborales y sus costos en Papalote Museo del Niño**

Todos los seres vivos tienen como principio fundamental buscar su sobrevivencia, ésta es una actitud básicamente biológica y práctica. Tanto las organizaciones como los seres humanos utilizan la acción y la comunicación para sobrevivir.

“La acción es el principio de la vida humana. La comunicación, que es también una esencia de ésta, es el principio de la vida social. Del mismo modo, actuar y comunicar son los principios vitales de la empresa” (Costa, 1999: 17)

Costa define el papel de la comunicación a través de las acciones como “El origen de todos los desarrollos y diversificaciones que en nuestra cultura han dado lugar a tan fulgurantes tecnologías como las de telecomunicaciones, la informática, la inteligencia artificial... y finalmente, la noción crucial de información, incluida en todas las formas de significación, y por lo tanto, en todos los procesos y tecnologías de comunicación.” (Íbidem, p. 22)

Por su parte, la acción es un desplazamiento básico de energía física, intelectual o manual para conseguir un fin específico; los seres humanos realizan acciones para satisfacer sus necesidades básicas como comer y las organizaciones las emplean como un medio para alcanzar objetivos y ser más productivas. Costa menciona que “actuar significa actuar sobre el mundo y dejar un rastro material y psicológico en el entorno de la empresa, incorporando una cierta cantidad de energía mental y material, donde la misma empresa es la fuente de esa energía” (Íbidem, p.28)

Es de suma importancia analizar las diversas acciones que se realizan en **Papalote Museo del Niño** y su relación con la Comunicación pues la acción es comunicación y la comunicación es acción. “Una cultura de la acción eficaz conlleva en sí misma, necesariamente, una cultura de la comunicación” (Íbidem, p. 23)

**Abraham Moles**, en su **Teoría de los actos** (1983) consideró que la comunicación no es físicamente una acción, pero a través de ella es posible que los seres humanos actúen. Para Moles, toda acción tiene un inicio y fin, una función específica y un lugar en el tiempo y el espacio, en este caso se habla particularmente de la relación de los empleados del Museo con los visitantes durante el 2008.

De acuerdo a **Moles**, los actores (en este caso el área operativa de **Papalote**) actúan motivados por un beneficio en particular que pueden ir desde ingresos económicos hasta el reconocimiento de sus superiores. Sin embargo, cada beneficio se acompaña de un costo, el cual puede ser energético, económico, temporal o psicológico.

Todos los actos se miden de acuerdo a su magnitud, se habla:

- **Microacciones.** Movimientos de una secuencia de acción como caminar hacia el lugar de trabajo
- **Miniacciones.** Acciones que involucran un gasto mínimo de energía, encender la computadora o abrir el módulo de **Megapantalla**
- **Acción.** Moles la considera la unidad que posibilita un cambio sensible como vender un boleto o dar al visitante acceso al museo.
- **Maxiacciones.** Una acción colectiva que emplea energía de diversos actores. Un ejemplo claro sería dar inicio a una función de **Megapantalla** o **Domodigital**, una acción que

requiere la participación activa de los **Técnicos de Megapantalla**, los **Auxiliares de Relaciones Públicas** y los **Taquilleros**.

- **Macroacciones.** Acciones que modifican sustancialmente el entorno como el proceso comunicativo que se sigue para dar atención a las quejas de los visitantes.

### 2.2.1. El Costo Económico

En la página 60 de la presente investigación se explicó el número de visitantes que dejan de asistir al Museo a través del análisis de las quejas por área. El costo mínimo de entrada al Museo es de \$85.00 pesos por persona; si 69,042 personas no asisten a **Papalote** durante 2008, la empresa pierde de manera segura \$5'868,570.00 pesos anualmente. Sin embargo, el 90% de los visitantes compra paquetes que incluyen **Museo, Megapantalla y Domodigital**, cuyo costo asciende a \$140.00 pesos por persona, lo que equivale a pérdidas por \$9'665,880.00 pesos al año.

Por otro lado, en **“Una queja, un regalo”** se expresa un efecto multiplicador en las quejas presentadas (véase la página 61 para mayor referencia) Suponiendo que una persona se va satisfecha del **Museo** diariamente, 1080 personas asistirían a **Papalote** en seis meses y 2,160 personas en un año, lo que equivale a un ingreso anual mínimo de \$183,600.00 pesos y \$302,400.00 de ingresos máximos, si se toman en cuenta los precios de acceso mencionados anteriormente.

De acuerdo a lo anterior, se realizó el siguiente comparativo, expresado en la siguiente tabla. (Tabla 2.1.)

	# de personas	Monto mínimo	Monto máximo
Visitantes Insatisfechos (Pérdidas)	69,042	\$5'868,570.00	\$9'665,880.00
Visitantes Satisfechos (Ganancias)	2,160	\$183,600.00	\$302,400.00

Tabla 2.1. Comparativo en pesos de Quejas y Felicitaciones

Cada una de estas pérdidas, o ingresos en el mejor de los casos, se restarían o sumarían a los más de 10 millones de pesos que **Papalote** gana al año; como se observa, son más las pérdidas que las ganancias.

Por otra parte, **Papalote Museo del Niño** invierte \$2'280,000 pesos en el servicio de luz eléctrica y \$28'800,000 pesos en pagos de nómina al año, es decir, \$31'080,000.00 pesos en operación anualmente, el resultado comparativo con respecto a la inversión se muestra en la Tabla 2.2.

	Quejas	Ganancias	Inversión
Papalote Museo del Niño. 2008	\$9'665,880.00	\$302,400.00	\$31'080,000.00

Tabla 2.2. Comparativo entre quejas, ganancias e inversión

### 2.2.2. El Costo Energético

En el **aspecto energético**, los colaboradores que trabajan directamente con los visitantes, es decir el área operativa, emplean en general una baja intensidad de energía al seguir instrucciones precisas, sin embargo éste se traduce en un gasto excesivo de energía por parte de los visitantes pues instrucciones tan sencillas como no permitir el acceso de alimentos a las instalaciones se convierten en más de dos vueltas entre la taquilla, la entrada principal y la paquetería. Este problema tiene raíz en la administración Clásica que **Papalote** emplea; la información no llega a tiempo a los visitantes por efecto de esta forma de trabajar y cuyo resultado se refleja en altos niveles de improductividad.

Otro caso similar ocurre cuando una persona llega al área de venta de boletos, recuérdese que éste es el departamento con mayor número de quejas. El personal de **Taquillas** no está “capacitado” ni autorizado por sus jefes y el propio sistema administrativo para dar instrucciones a los visitantes y los auxiliares de Relaciones Públicas pocas veces tienen disponibilidad de informar sobre precios y horarios, como ejemplo se expresa el siguiente caso (tomado de Libro de Quejas y después de haberle dado seguimiento por parte de **Relaciones Públicas**)

El **Sr. Pablo Martínez** asistió a **Papalote Museo del Niño** el 7 de septiembre de 2008 con el interés de ingresar únicamente el **Domodigital**. Su visita se desarrolló así:

- 14:20. **El Sr. Martínez** llega a la taquilla. Como no sabe qué horario es el indicado para ingresar al **Domodigital**, recibe del encargado un boleto para la función más próxima, 14:30 horas por ejemplo.

- 14:23. **El Sr. Martínez** se traslada a la puerta principal y ahí le indican que no puede ingresar con alimentos, le sugieren depositarlos en **Paquetería**, la cual tiene un costo de diez pesos; el visitante regresa a la puerta principal.
- 14:29. El **Auxiliar de Relaciones Públicas** revisa sus boletos y le comenta que pase al vestíbulo del **Domodigital**.
- 14:31. **El Sr. Martínez** llega a la puerta del **Domodigital** y entrega sus boletos. El **Auxiliar de Relaciones Públicas** le informa que su función inició recientemente y que por las condiciones de la sala ya no puede ingresar. Le da instrucciones para que se dirija a la **Mesa de Informes** y cambie el horario para la función más próxima.
- 14:34. **El Sr. Martínez** se dirige a la **Mesa de Informes** y ahí realizan el cambio para una hora después y le solicitan que la próxima vez esté quince minutos antes de su función en el vestíbulo de **Domodigital**. Todo este proceso implica más costos energéticos, temporales, económicos y psicológicos.

Asimismo, en el **ámbito temporal**, las acciones se reflejan en el tiempo perdido del cliente; en el caso anterior el **Sr. Martínez** perdió aproximadamente una hora y media para disfrutar su función; y de la institución pues a pesar de que los **Auxiliares de Taquillas** atienden con rapidez a los visitantes los atienden mal y el **Museo** pierde importantes oportunidades de ventas en el futuro.

### 2.2.3. El Costo Psicológico

**Sicológicamente**, las acciones de **Papalote** afectan de manera directa a los visitantes y a los empleados a través de sentimientos de frustración, estrés, irritabilidad, enojo e insatisfacción. Por parte del visitante estos sentimientos se expresan a través del incumplimiento de sus demandas básicas de atención y en los empleados al considerárseles los principales culpables de la baja asistencia de visitantes.

Como se observa, el costo que representa mayor pérdida a la organización se ubica en el nivel económico, al perder anualmente más de 9 millones de pesos. Se considera que este problema se deriva de las deficiencias detectadas en el plano **comunicativo** en la forma de trabajar de los empleados con respecto a sus superiores, puesto que las acciones que se presentan con mayor

frecuencia en estas áreas de trabajo corresponden a actividades meramente ejecutivas o autónomas; es decir los colaboradores de **Relaciones Públicas, Taquillas y Servicios Educativos (Cuates)** únicamente son “hombres de acción” pues sólo siguen instrucciones precisas por parte de sus jefes o “los hombres de reflexión”. De acuerdo a Costa “los llamados hombres de reflexión y los hombres de acción, a menudo demasiado separados artificialmente por un foso de desconocimiento recíproco. Es necesario hacer que trabajen juntos y descubrirán que están más cerca de lo que ellos mismos creen. Así se genera comunicación, implicación recíproca y sinergias.” (1999: 32)

Las quejas presentadas por los visitantes es un problema que se ubica en el plano **Estructural** de la organización pues es en los procesos de trabajo y las actividades que se realizan donde se detectan las principales complicaciones comunicativas; es posible que no exista integración entre los colaboradores o perciban una dirección autoritaria por parte de sus superiores, posteriormente se determinarán las relaciones entre los colaboradores, su grupo y los líderes. En este caso, los directivos atribuyen los pocos visitantes en parte a la mala atención del personal operativo pero no encuentran relación entre este hecho y la forma en que les han pedido que realicen el trabajo.

En el siguiente apartado se analizarán los rasgos de personalidad de los colaboradores involucrados en el problema de las quejas y las cuestiones humanas que les caracterizan con respecto a la organización. A partir de este momento se descarta el análisis del personal de los **Cuates** pues se trata de actores y grupos que cambian constantemente debido a su carácter de servicio social.

### **2.3. Los actores. El recurso más valioso**

La planta laboral, como se ha mencionado anteriormente, es una parte fundamental de la organización; sin ella la comunicación no se ejerce y el trabajo no se realiza. **Los actores** permiten a la organización alcanzar sus objetivos, pero ésta a su vez ofrece a sus miembros o empleados la posibilidad de cumplir sus sueños y metas.

Como señala Ulloa (1997: 34) las organizaciones representan un sistema de individuos que trabajan de manera jerárquica, en la mayoría de los casos, en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando para alcanzar determinados objetivos. “Su buen funcionamiento va a

depender de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten sus destinatarios.”

### 2.3.1. Sus características biográficas

El desempeño de un actor dentro de la organización se determinará a partir de sus características biográficas, entre las que destacan: edad, género, antigüedad y estado civil. A continuación se establecerán estos aspectos las áreas de **Relaciones Públicas** y **Taquillas**, incluyendo a partir de este momento al **Director General Adjunto de Programas Educativos** en el caso de **RP** y al **Director de Administración y Finanzas** con respecto a **Taquillas**, quienes a pesar de no contar con un papel significativo en el problema operativo, son líderes formales de estos equipos.

El personal de **Relaciones públicas** se conforma por dieciséis miembros; de acuerdo a los perfiles de puesto descritos en el capítulo anterior, pág. 44, los aspirantes deberán tener entre 18 y 25 años de edad, ser solteros y cursar estudios profesionales. La Tabla 2.3, pág. 82, describe las características biográficas de este equipo. En la tabla se expresa que, en primera instancia se respeta el perfil oficial del puesto (presentado en la página 33). Se observan, de acuerdo a las características biográficas mostradas anteriormente, los siguientes aspectos:

- En este equipo predominan personas jóvenes, sin embargo los puestos de mayor rango corresponden a personas mayores.
- En **Relaciones Públicas**, las mujeres y los solteros son mayoría. Sólo 2 personas con mayor antigüedad son casados y tiene puestos directivos: un subdirector y un gerente, hombre y mujer respectivamente.
- La antigüedad se ubica de manera radical. Algunos tienen mucho tiempo y otros muy poco. Sólo cuatro colaboradores tienen más de un año en la organización, los 12 restantes van desde dos semanas de antigüedad hasta un año.
- Predominan las mujeres solteras por encima de los hombres en un rango de nueve contra cuatro.

<b>Cargo en el área de Relaciones Públicas</b>	<b>Edad</b>	<b>Género</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Estado Civil</b>
Dir. Gral. Adj. De Programas Educativos	40	M	15 años	Soltera
Subdirector de Relaciones Públicas	50	H	15 años	Casado
Gerente de Relaciones Públicas	28	M	10 años	Casado
Coord. De Relaciones Públicas	27	H	13 años	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	19	M	8 meses	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	20	M	1 año	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	26	H	10 meses	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	23	H	9 meses	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	25	M	1 mes	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	24	H	2 semanas	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	21	H	1 año	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	18	M	2 meses	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	22	M	5 meses	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	18	M	1 año	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	18	M	8 meses	Soltero
Auxiliar de Relaciones Públicas	21	M	9 meses	Soltero

Tabla 2.3. Características biográficas del personal de Relaciones Públicas

El personal de **Taquillas** también se relaciona con el problema medido. En esta área el perfil de puesto es muy similar al de **Relaciones Públicas**. La Tabla 2.4, pág. 83, muestra las características biográficas de sus colaboradores.

Estos aspectos biográficos presentan ciertas similitudes en ambos equipos: **líderes socialmente instalados**, aunque son minoría, el hecho de ser casado y tener una familia representa en nuestra sociedad que el individuo goza de equilibrio emocional, gran responsabilidad y carácter para afrontar situaciones difíciles. **Líderes adultos** que representa para ellos contar con la experiencia suficiente para tomar decisiones importantes, y un alto índice ético, juicioso y de compromiso con la institución. El resto de los líderes de **Papalote** también tienen estas características de antigüedad y estado civil.

Cargo en el área de Taquillas	Edad	Género	Antigüedad	Estado Civil
Dir. de Administración y Finanzas	48	H	1 año	Casado
Subdirector de Mercadotecnia	40	H	3 años	Casado
Gerente de Taquillas	45	H	15 años	Soltero
Coord. De Taquillas	27	M	15 años	Soltero
Taquillero	20	M	2 años	Casado
Taquillero	19	M	5 meses	Soltero
Taquillero	20	M	8 meses	Soltero
Taquillero	25	H	1 año	Soltero
Taquillero	20	M	1 año	Soltero
Taquillero	19	M	3 años	Soltero
Taquillero	18	M	1 año	Soltero
Taquillero	23	H	3 semanas	Soltero
Taquillero	18	M	3 meses	Soltero
Taquillero	24	M	8 meses	Soltero

Tabla 2.4. Características biográficas del personal de Taquillas

Contrastado lo anterior los colaboradores “ejecutivos”, es decir los auxiliares, son personas jóvenes y con relativamente poco tiempo en el **Museo**. Las capacidades físicas son de mayor efectividad en personas jóvenes pues cuentan con más vigor, más rapidez y mayor fuerza física, aunque estos factores se presenten en detrimento de la experiencia.

Por otro lado, el hecho de que predominen mujeres como auxiliares radica en que el género femenino es menos conflictivo, aceptan la autoridad y se les considera “más moldeables” a la forma de ser de los líderes. Organizacionalmente, los colaboradores jóvenes pueden dar un servicio fresco y dinámico a los visitantes, sin embargo es poco probable que entiendan sus necesidades si se toma en cuenta que, aunque son los niños el principal objetivo de **Papalote**, son los adultos (maestros y padres de familia) a quienes se debe mantener cautivos, para mayor profundidad de este tema véase el capítulo 1, pág. 19.

La diferencia entre las áreas radica únicamente en la **antigüedad de los colaboradores**; en **RP** los líderes tienen mucho tiempo en la organización mientras los colaboradores tienen poco; frente al caso de **Taquillas** donde sus directivos tienen poco tiempo y los auxiliares tienen mayor antigüedad.

Se considera que una persona que permanece mucho tiempo en su trabajo es alguien que cuenta con más estabilidad, más productividad, menos ausentismo y menos rotación debido principalmente a los aspectos sociales descritos anteriormente.

### 2.3.2. La personalidad predominante

Se debe considerar que las características biográficas descritas anteriormente abarcan cuestiones muy generales de los seres humanos, a continuación se describirán las características personales de cada colaborador de **Papalote** y su relación con el perfil de puesto oficial y el trabajo que desempeñan.

En toda organización, los seres humanos necesitan de otras personas para cumplir sus objetivos, al respecto Adriana Ulloa menciona que “la calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarnos; iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar nuestras dudas, prestar atención debida al escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista, aceptar la diversidad de pensamientos y conductas entre otros.” (Íbidem, p. 35) Así pues, cada individuo cuenta con habilidades físicas e intelectuales tan diversas como personas en el planeta. Las **habilidades físicas** equivalen a fuerza física, vigor, equilibrio, coordinación del cuerpo, fuerza abdominal y fuerza muscular repetida; por su parte las **habilidades intelectuales** corresponden a habilidades numéricas, verbales, perceptuales, inductivas y deductivas. (Robbins, 1998: 49).

En la organización, las habilidades del individuo y el perfil de puesto al que se adscribe deben guardar una estrecha relación pues el trabajo a desempeñar crea distintas demandas sobre las personas. Resulta contradictorio, por ejemplo, que un **Cuate** que desempeña su trabajo invariablemente ayudando a los niños tenga habilidades numéricas de un contador y además no le gusten los niños. Así pues, si existe compatibilidad entre las habilidades de un colaborador y las actividades que desempeña, el trabajo resultará efectivo y además, agradable.

En este caso el perfil de puesto es una herramienta de suma importancia en la organización pues identifica los roles y papeles de los miembros o prospectos que ayudarán a lograr el objetivo en común. **Papalote**, como se describió en el capítulo anterior, lleva a cabo un proceso formal de

selección de acuerdo a los perfiles de cada puesto, sin embargo incurre constantemente en la recomendación de personal para cubrir sus plazas, puede ser éste un problema organizacional que deriva en situaciones más graves pues las habilidades o características del puesto no se respetan, o sea que hay personas equivocadas en puestos equivocados, no concuerdan.

El **buen funcionamiento** de la organización depende de la forma en que el personal es seleccionado, dirigido y preparado. Asimismo, la forma en que el colaborador interpreta su ambiente laboral influirá en su grado de motivación, en lo que aprenda de su puesto y en su comportamiento, el cual resulta de su Personalidad y experiencia. Robbins (Íbidem, p. 45) determina la **Personalidad** de los colaboradores como “la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas... es la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos”

La herencia, el ambiente y el contexto social son aspectos determinantes para definir la personalidad en un individuo. En el caso de la herencia, los rasgos físicos, de género y ritmos biológicos desembocan en temor, timidez y ansiedad por ejemplo; por su parte el ambiente influye a través de la cultura (actitudes y valores), el aprendizaje, la familia y los grupos sociales, no podría tener una personalidad similar un taquillero que ha trabajado toda su vida a otro que vive en las Lomas de Chapultepec y trabaja “por hobby” pues su percepción de la vida, e incluso del trabajo es distinta.

El contexto social también determina la personalidad al restringir el comportamiento, las pautas de conducta indican ciertas conductas, como la escuela, un parque, la oficina o la iglesia. En los jóvenes colaboradores de **Papalote** ocurre algo peculiar con respecto a esto, cuando están en su lugar de trabajo, se comportan amables y educados con el público porque deben serlo; al salir con sus amigos no son capaces de contestar un saludo.

Stephen Robbins diseñó un cuadro para determinar la personalidad a través del temperamento y el carácter de una persona, el cual se muestra en la Figura 2.5 (pág.86). Según este cuadro existen dos tipos de temperamento en las personas **Extrovertidas** e **Introvertidas**, las cuales, de acuerdo al nivel de ansiedad que presenta cada individuo y cómo la controla, corresponden a diversas categorías de personalidad.

Extrovertido	Sanguíneo	Flemático
Introverso	Colérico	Melancólico

+ Ansiedad -

Tabla 2.5. Robbins determinó cuatro personalidades de acuerdo al temperamento y la ansiedad.

Así pues, una persona extrovertida con altos grados de ansiedad se define como **Sanguíneo**, si tiene bajos niveles de ansiedad será un **Flemático**. Por su parte, colaboradores introvertidos con mucha ansiedad se convierten en **Coléricos**, y con poca ansiedad son **Melancólicos**. Las características de las personas en estas categorías se definen a continuación:

- **Sanguíneo.** Son personas tensas, excitables, inestables, sociables, dependientes y protagónicos.
- **Flemático.** Las personas más racionales corresponden a esta categoría. También son serenos, confiados, adaptables, sociales e independientes.
- **Colérico.** Un colérico se define porque son tensos, explosivos, inestables, fríos, tímidos y resistente a las ideas de los demás.
- **Melancólico.** Seres humanos seguros de sí mismo, serenos confiados, adaptables, tranquilos, fríos y tímidos.

Por su parte, el psicoanalista **Carl Jung** definió las personalidades “como un par de oposiciones (extraversión/introversión) entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades” (Ulloa, 1997: 35) Los 16 rasgos de la personalidad presentados por Jung se expresan en la Figura 2.6 (pág. 87)

Ulloa (Íbidem, p. 35) menciona que esta aportación de Jung sirve de base para comprender esas personalidades según las necesidades que las rigen y las habilidades que las caracterizan. Así, los sujetos analíticos y organizadores se ubican como tímidos, reservados y metódicos mientras que las personas que se distinguen como persuasivas y controladoras son lanzadas, atrevidas y

relajentas. Menciona además, que las cuatro características (Analítico, Organizado, Persuasivo y Controlador) pueden asociarse a cuatro habilidades específicas que distinguen a los introvertidos de los extrovertidos. Esta propuesta, que corresponde a un grupo de **Psicólogos de Chicago**, define la personalidad de los sujetos a partir de las relaciones existentes entre las habilidades para el análisis, la persuasión, el liderazgo y/o la organización en la personalidad de cada actor.

<b>Introvertido</b>	<b>Extrovertido</b>
Reservado	Sociable
Poca inteligencia	Mucha inteligencia
Afectado por sentimientos	Emocionalmente estable
Sumiso	Dominante
Serio	Despreocupado
Acomodaticio	Consciente
Tímido	Emprendedor
Inflexible	Sensible
Confiado	Suspica
Práctico	Imaginativo
Directo	Juicioso
Seguro	Aprensivo
Conservador	Experimentador
Dependiente del grupo	Autosuficiente
Incontrolado	Controlador
Relajado	Tenso

Figura 2.6. Rasgos que detectó Jung a partir de las oposiciones Introvertido/Extrovertido

Con base en lo anterior, Adriana Ulloa creó un **Test de Personalidad** (Tabla 2.7, págs. 88 y 89) para identificar cómo es una persona en la vida diaria y el comportamiento que puede mostrar en su área de trabajo pues “El ejercicio eficaz de las capacidades personales corresponde al desarrollo de habilidades de autodeterminación; darse cuenta de cómo influye nuestro comportamiento en los otros; entender las necesidades de los otros; desarrollar la versatilidad necesaria para manejar el nivel de tensión creado en nuestras relaciones interpersonales.” (Íbidem, p. 37) En este test predominan cuatro personalidades: **Organizado-Analítico** que pertenecen a personas **Introvertidas** y **Controlador-Persuasivo** en personas **Extrovertidas**.

Test de Personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Habilidades prevalecientes: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En cada grupo de habilidades, estilos de vida o caracteres, señala con una X aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Tranquilo	<input type="checkbox"/> O	Obediente	<input type="checkbox"/> O
Meticuloso, Detallista	<input type="checkbox"/> A	Caprichoso	<input type="checkbox"/> A
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/> C	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/> C
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/> P	Juguetón	<input type="checkbox"/> P
Estable, templado	<input type="checkbox"/> O	Convincente	<input type="checkbox"/> P
Preciso	<input type="checkbox"/> A	Gentil	<input type="checkbox"/> O
Nervioso	<input type="checkbox"/> C	Humilde, Modesto	<input type="checkbox"/> A
Espontáneo	<input type="checkbox"/> P	Original	<input type="checkbox"/> C
Valiente	<input type="checkbox"/> C	Seguro de mi mismo	<input type="checkbox"/> P
Creativo, con inventiva entregado	<input type="checkbox"/> P	Simpático	<input type="checkbox"/> O
Introvertido	<input type="checkbox"/> O	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/> C
	<input type="checkbox"/> A	Abierto a aceptar opiniones	<input type="checkbox"/> A
Competitivo	<input type="checkbox"/> C	De trato fácil	<input type="checkbox"/> O
Jovial, Gozoso	<input type="checkbox"/> P	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/> A
Considerado	<input type="checkbox"/> O	Enérgico	<input type="checkbox"/> C
Conciliador	<input type="checkbox"/> A	"campechano" sobrellevo las cosas	<input type="checkbox"/> P
Respetuoso	<input type="checkbox"/> A	Disciplinado	<input type="checkbox"/> A
Emprendedor	<input type="checkbox"/> C	Generoso	<input type="checkbox"/> O
Optimista	<input type="checkbox"/> P	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/> P
Servicial	<input type="checkbox"/> O	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/> C
Arriesgado, Temerario	<input type="checkbox"/> C	Cauteloso	<input type="checkbox"/> A
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/> O	Determinado	<input type="checkbox"/> C
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/> P	Elocuente	<input type="checkbox"/> P
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/> A	Bondadoso	<input type="checkbox"/> O
Agresivo	<input type="checkbox"/> C	Inquieto	<input type="checkbox"/> C
Influenciable	<input type="checkbox"/> O	Popular	<input type="checkbox"/> P
Indeciso	<input type="checkbox"/> A	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/> O
Impulsivo	<input type="checkbox"/> P	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/> A
Comunicativo	<input type="checkbox"/> P	Diplomático	<input type="checkbox"/> A
Controlado	<input type="checkbox"/> O	Atrevido, Audaz	<input type="checkbox"/> C
Decisivo, Firme	<input type="checkbox"/> C	Satisfecho	<input type="checkbox"/> O
Sistemático	<input type="checkbox"/> A	Expresivo	<input type="checkbox"/> P
Contento	<input type="checkbox"/> O	Ansioso	<input type="checkbox"/> C

Confiado	P	Impaciente	O
Pacífico	A	Dispuesto	A
Positivo	C	Consecuente, Flexible	P
Apegado a propias decisiones	C	Adaptable	A
A favor de nuevas ideas	P	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	C
Listo para hacer favores	A	Preocupado, interesado por los otros	O
Sociable, Amigable	O	Emotivo, impresionante	P
Analítico		Gusto por el esparcimiento	
Llano, directo		Paciente	
Encantador		Facilidad para hablar	
Leal		Independiente	
Determinación para apoyar a otros		Carismático, Admirado	
Moralmente evito la confrontación		Amable, Tratable	
Obstinado, necio		Vulnerable, Sensible	
Sociable, Amigable		Seguro y Fuerte	

Tabla 2.7. Test de Personalidad aplicado a RP y Taquillas de Papalote

De acuerdo a Ulloa (Íbidem, p. 36), las personas **Organizadas o “sensibles”** cuentan con habilidades para tomar decisiones, plantearse metas, comunicarse y manejar sus emociones; además, se interesan más en los procesos de trabajo, los procedimientos y el progreso en vez de la utilidad de los resultados; son colaboradores que procuran las relaciones interpersonales y la estabilidad; son amigables y evitan cualquier tipo de confrontación. Por su parte, los **Analíticos o “visionarios”** se caracterizan por ser cautos, gustan de conocer los hechos y detalles necesarios, son precisos y buscan la corrección; les interesa más la ejecución de una tarea, hablan calmadamente y son calculadores en sus opiniones; controlan sus emociones y son impersonales.

En coincidencia, las personalidades extrovertidas como **Controladores o “líderes”** son personas decisivas, autodisciplinadas y toman las responsabilidades a su cargo; están enfocados a obtener resultados y logros, les interesa tener ventajas o conveniencias y hacen a un lado los procedimientos; son directos y de opiniones fuertes; son demandantes y les gusta negociar. A su vez, los colaboradores **Persuasivos o “clown”** toman decisiones rápidas, también les interesa alcanzar ventajas, utilidades u oportunidades sobre los procedimientos; son informales, hablan calmadamente y toman las iniciativas en las relaciones sociales. Se aplicó este test a 30 personas

involucradas en las actividades de **Relaciones Públicas** y **Taquillas**, desde los **Directores** responsables de cada área a los colaboradores que trabajan directamente con los visitantes. Los resultados se obtuvieron al contar las letras escogidas por el colaborador en cada grupo de habilidades y seleccionar las dos letras con mayor puntaje. Por ejemplo una persona del área de **Taquillas** se definió con **Organizado** en 12 ocasiones, 1 vez como **Analítico**, 3 como **Controlador** y 8 como **Persuasivo**. Por lo tanto, se le considera **Organizado- Persuasivo**. Las Tablas 2.8 y 2.9, creadas a partir de estos resultados, indican por las personalidades predominantes en cada colaborador de **RP** y **Taquillas** respectivamente

Colaborador RP	Personalidad
RP1	Persuasivo/Controlador
RP2	Organizado/Persuasivo
RP3	Organizado/Persuasivo
RP4	Organizado/Persuasivo
RP5	Persuasivo/Organizado
RP6	Organizado/Analítico
RP7	Organizado/Persuasivo
RP8	Persuasivo/Analítico
RP9	Analítico/Organizado
RP10	Persuasivo/Controlador
RP11	Persuasivo/Analítico
RP12	Persuasivo/Controlador
RP13	Persuasivo/Organizado
RP14	Organizado/Persuasivo

Tabla 2.8. Personalidad de los colaboradores de Relaciones Públicas

Como se observa, para toda organización es importante que los papeles entre superiores y subordinados estén bien establecidos; los líderes de **Papalote** deben enfocarse a los resultados y los auxiliares en el buen trato a los visitantes, por tanto los primeros conviene ser **Controladores** o **Persuasivos** y los segundos **Organizados** o **Analíticos**.

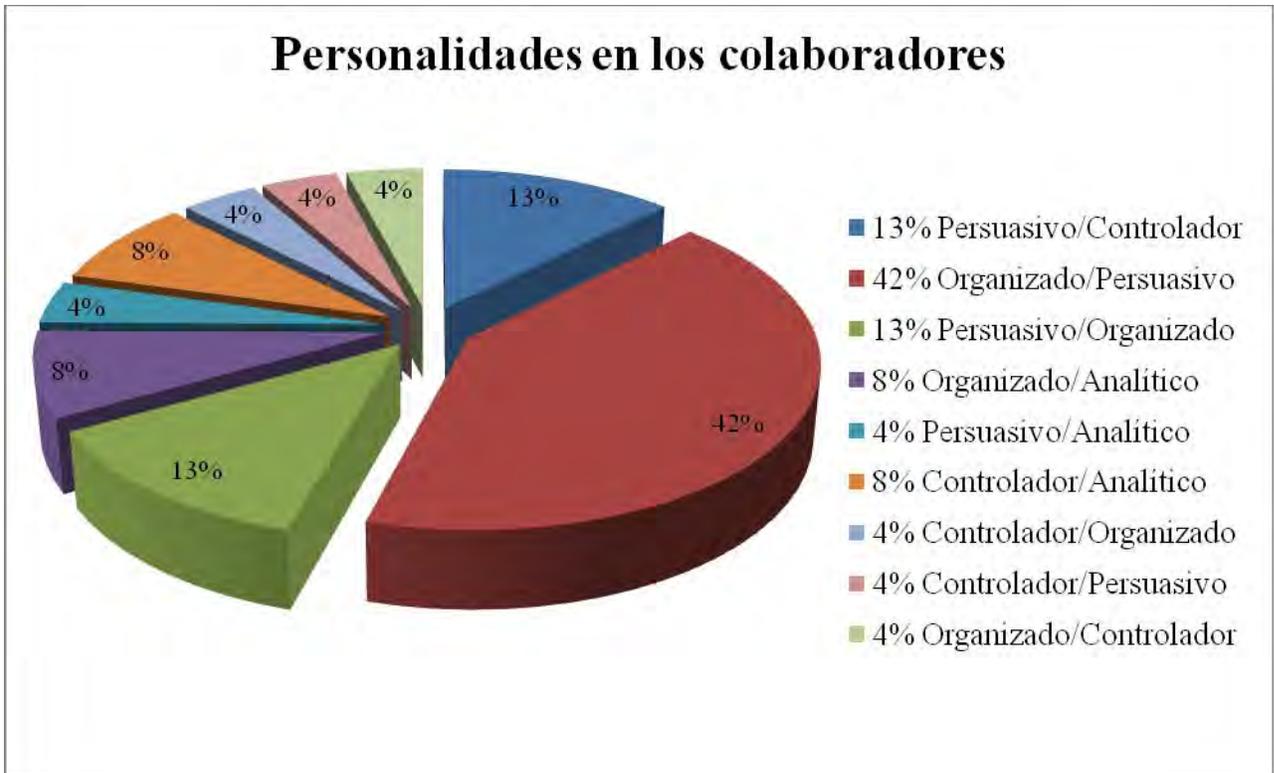
Colaborador Taquillas	Personalidad
T1	Controlador/Analítico
T2	Organizado/Analítico
T3	Organizado/Persuasivo
T4	Controlador/Analítico
T5	Controlador/Organizado
T6	Organizador/Persuasivo
T7	Persuasivo/Organizado
T8	Organizado/Persuasivo
T9	Controlador/Persuasivo
T10	Organizado/Controlador
T11	Organizado/Persuasivo
T12	Organizado/Persuasivo

Tabla 2.9. Personalidad de los colaboradores de Taquillas

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente las condiciones de herencia, ambiente y contexto social determinan la forma de ser de cada persona y es muy posible que existan muchas combinaciones entre estas personalidades.

Las personalidades que sobresalen en los colaboradores de **Taquillas** y **Relaciones Públicas** son **Organizado/Persuasivo con 42%** de los casos; **Persuasivo/Organizado con 13%**; y **Persuasivo/Controlador también con 13%**, tal como se observa en la Gráfica 2.10 (pág. 92)

Los colaboradores **Organizado/Persuasivos** o **“Sensibles/Persuasivos”** son personas introvertidas que se manejan de acuerdo a sus sentimientos. Se caracterizan por la calidez, afectividad, entendimiento y amigabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización, a pesar de que algunas veces resulten fallas. Aunque los vínculos afectivos les son de primera importancia, también se preocupan por cumplir las metas. Frecuentemente hacen depender la autopercepción de su valor, de la aceptación o aprecio que les otorgan otros. **Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades.** Pueden invertir sus energías en preocuparse de sus relaciones y “de sacar las cosas a tiempo”, por ello cargan con los pendientes a casa.



Gráfica 2.10. La personalidad que predomina en los colaboradores operativos corresponde a los Organizado/Persuasivos

**Consideran el aprecio y la calidez como motivadores, aunque su buen trato a los otros llega a ser percibido por los controladores y analíticos como una debilidad.** Uno de sus mejores recursos es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta. Pueden mejorar su eficacia expresando sus desacuerdos más seguido (en lugar de decir “lo que tú decidas está bien para mí”) aprendiendo a decir no y no aceptando las cargas de trabajo de los otros. También pueden necesitar el desarrollo de la percepción de sus potencialidades y capacidades, en lugar de afirmarlas como debilidades. (Ulloa, Íbidem, p. 37).

En este rubro se encuentran los colaboradores de **Relaciones Públicas** y algunos de **Taquillas**. Como se observa, sus habilidades y las características de su personalidad coinciden con su trabajo dentro de la organización. Al ser personas que trabajan directamente con los visitantes deben tener predilección por las relaciones humanas y ofrecer “**la cara amigable**” de la institución, además se hace patente su facilidad para trabajar en equipo.

Por su parte, las personas **Persuasivo/Organizado** o “**Clown/Organizador**” son extrovertidos que también se expresan por medio de sus sentimientos. Asimismo, muestran caridad y empatía

por la gente. Invierten tiempo considerable en la consecución de relaciones estrechas y en ayudar a los otros a resolver sus problemas. Mantener a la gente feliz y satisfecha es un medio para cumplir sus propias metas.

Algunas veces estar con la gente se torna más importante que una tarea. Quieren agradar y pasan tiempos difíciles cuando trabajan con una persona fría o que no muestra interés en su persona.

**Tienden a ser leales, dependientes y excelentes miembros de un equipo. Durante épocas de cambios intempestivos o crisis suelen asumir el papel de estabilizadores.** Cuando hay conflicto, tienden a “darle la vuelta a las cosas” y no llegan “al grano”. Por miedo a herir los sentimientos de los otros, pueden tomarse mucho tiempo antes de actuar. Algunas veces se preocupan demasiado acerca de lo que piensan los otros antes de tomar una decisión. **Pueden mejorar sus potencialidades aprendiendo a comunicar directamente sus motivos de conflicto, a expresar una demanda o a disciplinar a los otros.** Concentrarse más en la tarea y menos en los problemas de la gente ayudaría a que encontraran el tiempo y los objetivos a cumplir. Preocuparse menos acerca de si les interesa o no a los otros, puede aliviar o disminuir sus motivos de tensión. (Ulloa, *Íbidem*, p. 42). Aquí destaca la presencia de los **Gerentes y Coordinadores de cada área** y el resto del personal de **Taquillas**. Se preocupan por su gente pero no descuidan las metas, saben que a final el trabajo de todos habla por todos.

Finalmente, los **Persuasivos/Controladores** o “**Clown/Controladores**” usan su malicia, confianza, entusiasmo y optimismo para trabajar con los otros. Sus objetivos se cumplen a través de la gente. Están motivados por los cambios, en particular por las cosas que no se han hecho antes. Son cálidos, amigables y abiertos, aún en sus nuevas relaciones. Sus cualidades más significativas incluyen vender sus ideas y **delegar su trabajo**. A causa de su habilidad para ganar la confianza de los otros, con frecuencia obtienen posiciones de responsabilidad que pueden estar por encima de sus conocimientos y experiencia. Trabajar solos en una estación y ejecutar tareas rutinarias y repetitivas podría crearles una tensión insuperable.

**Tienden a ser impulsivos para tomar decisiones y pueden rebasar sus expectativas gracias a su optimismo y entusiasmo.** Verse mejor es más importante que ser organizados poner atención a los detalles. Esta personalidad es un agente de cambios de estilo: los realizan, los motivan o se adaptan a ellos con facilidad. Pueden ser mejores si aprenden a percibir y analizar los hechos antes de tomar acción. Adquirir una mejor comprensión y tolerancia de aquellos que tardan en

cambiar puede incrementar su poder de influencia. Un optimismo desmedido puede convertirse en una gran debilidad. (Ulloa, Íbidem, p. 42). Los líderes de los grupos informales se ubican en estas características, posteriormente se analizará con mayor detalle este aspecto.

El resto de los colaboradores se desenvuelven en personalidades **Organizado/Analítico (8%)** cuyas principales características son determinación que tienen para salir adelante, prefieren desarrollar una o dos amistades cercanas y están menos interesadas en el beneficio del grupo entero, prefieren trabajar solos y son objetivos y cuidadosos en su trabajo. En **Controlador/Analítico (8%)** quienes buscan siempre un grado de perfección, capaces de manejo personal, son sensibles pero presentan dificultad para expresar sus sentimientos. En **Persuasivo/Analítico (4%)** personas competitivas, de toma de decisiones y de luchar hasta conseguir lo que quieren. **Controlador/Organizado (4%)**, **Controlador/Persuasivo (4%)** quienes son seguros de sí mismos, independientes y fuertes; evaden los detalles y la rutina y **Organizado/Controlador (4%)**

Además, se aplicó este Test a los directivos de cada área. La Tabla 2.11 muestra los resultados.

<b>Directivo</b>	<b>Personalidad</b>
Director 1	Organizado/Persuasivo
Director 2	Persuasivo/Analítico
Director 3	Controlador/Analítico
Director 4	Controlador/Persuasivo

Tabla 2.11. Personalidad de los jefes de cada área del problema medido

Como se observa tres de cuatro directivos son personas extrovertidas con características controladoras y persuasivas aunque con algunas variantes, uno por su parte pertenece a los introvertidos organizadores.

En **Relaciones Públicas** la personalidad predominante en sus colaboradores es **Organizado/Persuasivo**, al igual que uno de sus jefes, cuyas características ya se mencionaron anteriormente.

Sin embargo el otro jefe cuenta con características de un **Controlador/Analítico**, es decir que el equipo de **RP** descansa sobre una persona cuya meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección, lo que significa al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, y una debilidad, porque la perfección raramente es obtenida. De acuerdo con Ulloa (Íbidem, p. 42) son personas que tienden a estar “llenos de ideas” sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema. Con frecuencia son innovadores en su forma de pensar y generan ideas y soluciones únicas para cada situación.

Tienden a ser sensibles, aún cuando tienen dificultades para expresar sus sentimientos y emociones. **Esta personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, aceptar a los otros en situaciones de equipo y siendo menos críticos de sí mismos y de los otros.**

En **Taquillas**, el equipo se divide entre los introvertidos organizados y los extrovertidos persuasivos. El jefe del área pertenece a este último, catalogándose como un **“Clown/Analítico”**. Las principales características de esta personalidad se refieren a la tendencia de tomar la información organizacional verídica, son personas competitivas y logran sus metas a través del trato con la gente; mantienen altos estándares en el desarrollo de su personal. Una de sus potencialidades más significativas es la habilidad de preparar un plan detallado y de envolver a las personas requeridas, tanto en su implementación como en la toma de decisiones y resolución de problemas; están motivados para luchar hasta conseguir lo que quieren pero algunas veces abusan de su autoridad y poder. La aprobación, los elogios y el aplauso por sus logros son recompensas tan importantes, como el estatus y la posición.

Por su parte, el directivo de esa área, se considera un **“Líder/Persuasivo”**, una persona extrovertida, segura de sí misma, independiente y fuerte. Frecuentemente son agentes de cambio y casi siempre, cuando se sienten bajo presión, “olvidan a la gente” y demandan, dirigen y exigen. Pueden ser altamente competitivos, abocarse a cambios y asignaturas únicas. Tienen la capacidad de trabajar tanto en equipo como solos; son excelentes jugadores mientras su equipo esté ganando.

Las diferencias expuestas demuestran que los subordinados de ambas áreas son personas muy adaptables a su entorno, cooperativas y amigables en su personalidad, pero al formar parte de un

grupo dirigido por personas persuasivas y controladoras en su mayoría, se convierten en colaboradores complicados y de difícil trato. En el capítulo 3 y 4, a través de la comunicación y la cultura, se expondrán las razones de este fenómeno.

### **2.3.3. La personalidad sí influye en el funcionamiento**

Como todas las personas en el mundo, en **Papalote** existen una variedad interminable de personalidades, quienes, por necesidad, afinidad o gusto, se relacionan e interactúan. Así pues, **Relaciones Públicas** se conforma principalmente de personas introvertidas bajo el liderazgo de un extrovertido. Mientras los subordinados son personas que expresan sus sentimientos y se preocupan porque sus esfuerzos sean reconocidos, el líder se enfoca en alcanzar sus metas, olvidando por momentos que los objetivos los realizan los colaboradores, el fin justifica los medios.

En **Taquillas**, las personas acostumbran trabajar para sus intereses sin olvidar los fines organizacionales, la presencia de los líderes se divide entre alguien que cree en su equipo y el valor del factor humano y una persona que prefiere supervisar las actividades personalmente y si algo no resulta como esperaba la exigencia y el dominio organizacional se apoderan de él.

Ambos equipos consideran en mayor o menor nivel la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y la motivación que les ofrecen. En el caso de **RP** el hecho de que sus colaboradores sean altamente “moldeables” y esperen cierto reconocimiento no reciben motivación alguna de sus superiores, es posible que esta negación tenga raíz en la diferencia de personalidades entre los dos líderes, pues uno busca cuidar y proteger a su equipo, mientras el otro no se detiene a considerar a sus subordinados y sólo se preocupa en los resultados. Por su parte, **Taquillas** es un equipo que en el fondo no requiere recibir motivación alguna, o por lo menos no lo hace evidente, mientras le paguen el trabajo que realice el empleado está satisfecho.

Entre los colaboradores y sus líderes existen niveles de realización del trabajo, un nivel de cooperación, donde los primeros aceptan los intereses de los segundos y un nivel de asertividad, que es la expresión e intención de satisfacer intereses propios. Los resultados se manifiestan en la participación del equipo a través de la evitación, adecuación, competencia o colaboración de sus miembros.

En el caso de **RP**, los auxiliares son poco asertivos y poco cooperativos, realizan sus actividades por medio de la evitación, pues no se comunican con sus superiores, se subordinan y desatienden las necesidades propias, no externan motivos de conflicto, presentan marginación, control del poder. Los colaboradores se aíslan y se excluyen del trabajo colectivo, como resultado manifiestan indiferencia con respecto a las metas de la organización.

**Taquillas** por su parte, es un equipo que presenta más asertividad pero menos cooperación, la competencia se hace evidente pues revelan trabajo centralizado, cada colaborador se preocupa sólo por sus intereses y no comparte responsabilidades, por tanto se niegan a trabajar en equipo.

A grandes rasgos se deduce que **RP** tiene un verdadero potencial para trabajar en equipo mientras que **Taquillas** debería reorganizarse profundamente.

Ambos equipos, en la formalidad de la organización, se niegan a trabajar en equipo, sin embargo sí lo hacen en grupos informales, a continuación se definirán los grupos formales e informales que determinan el trabajo en **Papalote**.

#### **2.4. Los seres humanos sobreviven en grupos**

“Cuando entré a **Papalote**, mi primer interés, antes que nada, era hacer amigos para que no me vieran como bicho raro, quería sentirme parte de algo casi desde el principio” Este testimonio (tomado de una plática informal entre compañeros) muestra cómo independientemente de la personalidad que predomine en una persona o actor organizacional, es importante ser parte de un grupo para sobrevivir en la sociedad y en las organizaciones.

Cuando una persona se integra a una empresa, escuela o sociedad se apropia de un grupo ya establecido o trata de crear uno propio con el único afán de buscar su sobrevivencia natural y social. El grupo se constituye por individuos y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos, pero el grupo también se compone de roles sociales, un conjunto de expectativas y funciones articuladas que deben ser concebidas sociológica y psicológicamente.

“El término ‘**grupo**’ es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se

puede imaginar a aquellas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención.” (Small en Olmsted, 1963: 16)

Sencillamente, un grupo es un conjunto de personas unidas por una experiencia o vivencia en común, cuando éstos adquieren conciencia de que todos tienen un objetivo en común que los vincula y mantienen la interacción entre ellos se le puede considerar un grupo.

Olmsted (Íbidem, p. 10) define a este respecto dos tradiciones en la formación de los grupos en una organización, la tradición “externa” o sociológica y la tradición “interna” o psicológica. “La tradición externa pertenece básicamente a la vieja tradición sociológica e histórica del pensamiento social.

Los grupos se consideran valiosos porque son las piedras angulares, digámoslo así, de la sociedad... Podemos decir que los representantes de esta vieja tradición que se ocuparon de los problemas del grupo vieron a las **sociedades como grupos.**” Por su parte, la tradición “interna” centra su atención en el tratamiento de los grupos como sociedades. “Constituyen ambientes importantes del comportamiento individual... son subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social.”

Es decir que la tradición externa se centra en el rol del grupo en la sociedad, la empresa o la vida del individuo; la tradición interna se centra en el rol de los sentimientos, las pautas de comunicación, etc. en la vida del grupo.

En el caso de **Papalote** se analizaron la tradición interna o psicológica de los grupos que se ubican en **Relaciones Públicas** y **Taquillas**, pero se definirán en primera instancia las características de los grupos primarios.

El **grupo primario o informal** se constituye por miembros que se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales que poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo o los resultados. “Tales grupos pertenecen generalmente a la clase de grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados hacia fines mutuos o comunes” (Íbidem, p. 11) Así pues, dentro de los grupos primarios existen los “involuntarios” como la familia pues no se seleccionan sus miembros y los “voluntarios” como los amigos, los cuales sí pueden elegirse.

En consideración a lo anterior, existen pocos grupos primarios en las áreas de **Relaciones Públicas** y **Taquillas** de **Papalote**. Conformados principalmente entre ellos, más no entre las áreas, son grupos que en el trato diario se han convertido en compañeros dentro de la organización y amigos fuera de ella, recuérdese que las personalidades de los subordinados resultaron ser muy similares.

Algunos miembros se relacionan porque encuentran afinidad entre sus personalidades, otros por diversos intereses, entre los que destacan el poder y el acceso a la información de la organización, pero la mayoría se agrupa para protegerse “las espaldas” entre ellos, de personas ajenas al equipo al que pertenecen.

Un ejemplo de ello es que cuando un visitante pone una queja, antes de que el jefe máximo se entere, los colaboradores ya se pusieron de acuerdo para contar una versión que les favorezca o por lo menos no los dañe tanto. De acuerdo a lo anterior se detecta un grupo informal bien establecido en **Relaciones Públicas** y dos en **Taquillas**.

En **RP**, el grupo se conforma por el Gerente y cuatro auxiliares, los cuales son, de todo el equipo, quienes tiene más tiempo de pertenecer a **Papalote**; los demás no pertenecen al grupo ni han formado ningún otro, quizá porque tienen poco tiempo dentro de la organización y no consideran que pertenecer a un grupo sea de vital importancia, pues como el perfil de puesto lo solicita, son colaboradores que estudian y reconocen que se trata de un empleo temporal.

Este grupo está conformado por cinco personas en total. Cuenta con dos roles bien establecidos; el “**líder**”, quien tiene mayor jerarquía institucional y laboral y establece una personalidad **Clown/Organizador**, y “**los asistentes**” con una personalidad **Sensible/Persuasivo**, la cuales ya quedaron definidas anteriormente. Los asistentes gozan de las preferencias frente a sus compañeros pues su tiempo de comida rebasa la hora establecida para los demás, le brindan información al líder y pueden escoger los lugares donde quieren trabajar, en este caso los más solicitados son **Megapantalla** y **Domodigital**, salen más temprano y cuentan con mayores horas extra de trabajo y por lo tanto mejor paga.

A este respecto, Schein (1982: 138) señala que pueden existir dentro de los grupos informales, los denominados “grupos verticales” que se conforma por miembros de una misma área pero

ubicados en niveles diferentes. “Este tipo de grupo se da por la amistad previa que pueda existir entre sus miembros o por la necesidad que tenga cada uno de lograr sus metas. Algunos de estos grupos juegan a veces un papel importante en la comunicación que se da de abajo hacia arriba y viceversa.” En **Papalote** el líder de este grupo requiere de sus colaboradores más cercanos lealtad hacia él e información sobre lo que sucede con el resto del equipo, “los asistentes” a cambio reciben protección y el beneficio de sentirse “intocables” al pertenecer al equipo del jefe.

En el caso particular de **Taquillas**, el gerente y el coordinador del área conforman un grupo primario “a medias” pues ocasionalmente se reúnen para comer o “echar el cigarrito” pero no existe duda en que es posible que entre ellos se ataquen para ganar puntos con el subdirector.

Sin embargo, a nivel de auxiliares, existe un grupo que se conforma por seis personas, donde hay tres líderes informales y tres miembros. Los líderes “mueven” sus influencias entre los miembros para obtener puntos en su favor con los jefes, estos beneficios equivalen a comer juntos y por más tiempo. Extraoficialmente se comenta que dos de los líderes de este grupo tienen problemas institucionales por verse involucrados en pequeños fraudes y robos al **Museo**.

Como se observa, el **grupo primario** constituye un “nosotros” en cuanto a simpatía y mutua identificación, pero no debe suponerse que la unidad del grupo descansa sólo en la armonía y amor, la mayoría de las veces se trata de conveniencia personal.

Por su parte, el **grupo secundario o formal** cuenta con características opuestas pero complementarias del grupo primario “Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.” (Olmsted, 1963: 13) este tipo de grupo cumple sólo necesidades de tipo laboral, lo emocional queda fuera y el compromiso de los miembros no va más allá del rol que le han asignado organizacionalmente, por lo tanto no existe conciencia de pertenencia en el grupo y su permanencia no está asegurada; tal es el caso de los **Cuates**, quienes difícilmente pueden establecer un grupo pues al cabo de seis meses éste se desintegra.

En **Papalote** predominan los grupos secundarios, sobre todo en las áreas mencionadas. Los **Subdirectores** no manifiestan relación personal alguna con los **Auxiliares** y mantienen “sana

distancia” de ellos; mientras los objetivos se cumplan y todo avance, los auxiliares pueden prescindir de la presencia de sus jefes.

#### **2.4.1. El papel del grupo en Papalote**

Después de definir cómo los actores de **Papalote** se agrupan, se determinará cómo actúan estos grupos en la organización.

Schein (1982: 160) menciona que “El primer gran problema con los grupos en una organización es cómo asegurar su efectividad para alcanzar las metas de la organización y satisfacer las necesidades de cada uno de los miembros.”

Las cuestiones positivas que ofrecen los grupos primarios a la organización radican en la solidaridad entre los compañeros, pues eleva la moral y la productividad y permite al individuo reintegrarse con renovadas energías. Lo negativo del grupo primario corresponde a la posibilidad de que el grupo inhiba al individuo en su fuerza de cohesión, al actor le interesa pertenecer a un grupo pero sin hacer a un lado su propia esencia; la unión puede provocar restricción a la productividad, es decir, los grupos primarios resultan funcionales para los colaboradores pues les provee satisfacciones personales pero disfuncionales para la organización si el trabajo se descuida.

Olmsted, por su parte, menciona que “Cuando hablamos de las funciones del grupo relacionadas con una organización nos referimos a la parte que desempeña el pequeño grupo, y esencialmente el grupo primario, dentro de grupos secundarios o asociaciones u organizaciones formales.” (1963: 56)

Los grupos que predominan en estas áreas de la organización corresponden a los secundarios y dentro de éstos se ubican los primarios. La forma en que trabajan las organizaciones es a través de los grupos secundarios; las personas a través de los grupos primarios.

Los grupos secundarios en **Papalote** se clasifican en grupos de mando, de tarea, de intereses y los amistosos, de acuerdo con Olmsted (Íbidem, p. 57). Los grupos de mando se ejemplifican en el organigrama, los de tareas en el trabajo específico, los de intereses en la confianza y los amistosos, como su nombre lo indica en los amigos.

El **Subdirector de Relaciones Públicas** realiza periódicas juntas de trabajo únicamente con el gerente y el coordinador. Sin embargo difícilmente se reúne con los auxiliares, a menos que exista un problema serio con ellos, de carácter discordante, y sienta que la posición del grupo corre peligro en la organización.

Los grupos secundarios de ambas áreas realizan estrategias de acción que van de acuerdo a los intereses del grupo, como no permitir personas extrañas en sus reuniones o la prohibición de que personas ajenas al grupo en las áreas comunes de los colaboradores. Aunque puede suceder que estas “estrategias de protección” ocurran de manera inconsciente, el hecho de justamente protegerse de otras áreas puede afectar seriamente el clima laboral al interior de la organización.

Contradictoriamente, el área de **Taquillas** no le da tanta importancia a los grupos secundarios, podría decirse que no se agrupan organizacionalmente pues los objetivos del **Museo** no son importantes, sólo se limitan a realizar su trabajo, este hecho queda de manifiesto en el nivel de quejas de los visitantes que presenta esta área.

Olmsted (Íbidem, p. 48) menciona que existen organizaciones que intentan imitar o evitar los grupos primarios o informales, en lugar de reconocerlos y aprovecharlos, consideran la disidencia en los grupos como peligrosa cuando en realidad es retroalimentación para la organización. Una “buena organización” combate la disidencia, mediante el diálogo y la negociación.

**El líder** es un personaje detonador de cambio o permanencia en los grupos, y por tanto en la organización. En cada grupo formal, el líder debe implantar orden, establecer tareas, fortalecer y cuidar las relaciones del grupo, además de preponderar al mismo tiempo los intereses de la organización y de los actores, tarea nada fácil si se toman en cuenta la variedad de personalidades que influyen en todos los colaboradores. Así mismo, debe promover la participación activa de los miembros para que en el momento propicio pueda trabajar sin supervisión y éste se convierta en una figura innecesaria, papel se manifiesta en una organización ubicada en la Teoría de Sistemas o Contingente.

Olmsted (Íbidem, p. 39) reconoce tres clases de grupo de acuerdo al tipo de liderazgo que los guía. El **Grupo Autoritario** cuenta con un liderazgo muy fuerte y un sistema de roles perfectamente bien definido, donde todos aceptan lo que el líder dice; el **Grupo Democrático**

maneja un liderazgo cimentado en el consenso de sus miembros, todo se hace por voluntad popular; el **Grupo Laissez-Faire** lleva a cabo un liderazgo muy laxo, flexible, débil. Para que este tipo de liderazgo tenga éxito, el grupo debe ser muy maduro.

**Relaciones Públicas** se caracteriza, como se mencionó, por ser un **grupo autoritario**; mientras **Taquillas** corresponde al **grupo Laissez-Faire**. “En el rol autoritario, el líder era fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y elegir a sus compañeros de trabajo, e indicando a medida que las necesidades aparecían los pasos que debían ser seguidos. El liderazgo laissez-faire se caracteriza por su falta de incentivo para el trabajo.” (Íbidem, p. 42) Recuérdese que los líderes de RP cuentan con mayor antigüedad en la organización en comparación con los líderes de Taquillas. El Funcionalismo, que abordamos anteriormente, provoca en **Relaciones Públicas** acciones coercitivas y un liderazgo autoritario y en **Taquillas** el ejercicio de un liderazgo fantasma o nulo.

A lo largo de la trayectoria institucional de **Papalote**, se considera que uno de los factores que propician la mayoría de las quejas en los visitantes es la competencia que existe entre los grupos de **Relaciones Públicas** y **Taquillas**, a nivel informal y formal. “El problema es cómo establecer condiciones entre los grupos que mejoren la productividad de cada uno sin detrimento de la coordinación y de las relaciones intergrupales. Este problema existe porque a medida que los grupos se comprometen más con sus propias metas, empiezan también a competir más entre ellos y a subestimar lo que los demás hacen, convirtiéndose así en una carga para la organización.” (Schein, 1982: 161) La competencia entre los equipos tiene sus raíces en la competencia existente entre sus líderes.

Además de los liderazgos **Autoritarios** y **Laissez-Faire** en los grupos de trabajo, existe el **Liderazgo Situacional** en el cual no hay una “receta” de líder o de grupo sino depende de la situación del grupo y del líder. En el **Liderazgo Situacional** la figura de líder no mantiene un solo estilo de liderazgo, sino que lo adapta a las situaciones que se presentan en el grupo. Por su parte los grupos basados en el Liderazgo Situacional tienen ciclos de vida y dependiendo de la etapa en que se encuentre el grupo, el líder deberá ejercer un liderazgo diferenciado, adecuado al grupo (Olmsted, 1963: 44).

Este tipo de liderazgo no se observa en los grupos de **Papalote**, pues este último se le considera un liderazgo equilibrado entre el trabajo y las figuras de poder, es decir, todos son responsables de la toma de decisiones laborales en beneficio del equipo.

En la competencia de ver quién hace mejor su trabajo y quién se equivoca más, ambos grupos ven a sus compañeros como enemigos, se culpan mutuamente de los errores y las fallas, comienzan a tener percepciones distorsionadas de la realidad, **RP** cree que los **Taquilleros** venden mal los boletos para que la gente los busque y solucione sus problemas por ejemplo, se vuelven hostiles entre ellos y prácticamente no se hablan. Lo mismo ocurre con los jefes de cada área, los constantes roces provocaron que durante prácticamente todo el 2008 no se dirigieran la palabra y trabajaran por su cuenta.

Al inicio de este análisis, quedó de manifiesto que uno de los principios de **Papalote** era fomentar un liderazgo basado en el contacto estrecho con el personal, como se observa esto en la práctica no ocurre. El contacto estrecho existe, pero únicamente en beneficio del superior por encima de los grupos.

#### **2.4.2. Los grupos, las redes comunicativas de Papalote**

Para que **Papalote** cumpla sus metas necesita actores que desempeñen diversas actividades, éstos, requieren agruparse social y organizacionalmente, los grupos interactúan entre sí, para llegar a los objetivos impuestos por la empresa, se trata de un círculo de acciones e interacciones que nunca termina, la “sangre” que corre y le da vida a este eterno círculo es la comunicación. “Cuando la naturaleza de la tarea es tal que debe ser realizada por un grupo de individuos más bien que por un individuo aislado, surge necesariamente el problema de las relaciones en el trabajo. Uno de los aspectos más importantes de estas relaciones lo constituye la comunicación... para determinadas tareas la efectividad depende del fácil fluir de la comunicación” (Bavelas en Olmsted, *Íbidem*, p. 123)

Los grupos deben comunicarse y poseer cierto grado de cohesión entre sus miembros para realizar sus fines. Para hacer efectivo el flujo de comunicación entre los grupos es necesario observar las pautas comunicativas que éstos establecen desde el principio de las actividades.

Como resultado del estudio y observación de algunos grupos, Bavelas (Bavelas en Olmsted, *Íbidem*, p. 125) diseñó pautas comunicativas de acuerdo al flujo de la comunicación entre los empleados, sus líderes y los grupos.

- **El círculo.** La comunicación es activa y no requiere necesariamente un líder. Aunque resulta desorganizada y errática, resulta del agrado de los participantes. Todos los miembros se sitúan al centro y las condiciones de constituirse en líder son iguales para todos, se adapta más rápidamente a nuevas tareas y se le compara con un liderazgo “democrática”. La “independencia” entre la moral del grupo y los resultados de la tarea realizada es la que le da movilidad a la comunicación. La comunicación se mueve.
- **La Rueda.** El flujo de la comunicación es menos activo y tiene un líder definido, más organizado y menos errático, sin embargo sus miembros se encuentran más insatisfechos pues uno de ellos siempre se ubica al centro y se le considera el líder, por tanto se trata de un liderazgo autoritario que “satura” el flujo comunicativo y disminuye la moral y el rendimiento del grupo. La comunicación se centraliza.

Por su parte, George Homans ofrece otro enfoque en la forma en que se comunican los grupos, la actividad, el sentimiento, la interacción y las normas son elementos fundamentales para que éstos se comuniquen en un sistema “interno” y “externo” (Olmsted, *Íbidem*, p. 128)

El sistema externo es el estado de los elementos descritos anteriormente y de sus relaciones mutuas, este sistema se condiciona al medio ambiente. Por su parte, el sistema interno comprende las formas de comportamiento, es la expresión de los sentimientos de los miembros manifestados en situación de interacción y desarrollados por dichos miembros en el curso de su vida en común. A este respecto se considera que el sistema externo en **Papalote** es la interacción formal de los grupos y el interno las relaciones que se dan entre los colaboradores.

Homans también refiere algunas generalizaciones en los procesos de interacción al interior del grupo, menciona por un lado que “Cuanto más alto sea el rango jerárquico que ocupe un individuo, tanto mayor será la interacción que origine como la que recibe” (Homans en Olmsted, *Íbidem*, p. 130) y por otro que a mayor identificación de un miembro hacia las normas del grupo, mayor cooperación dará y recibirá. Esta última es una fórmula que ejemplifica el poder del líder

para cambiar la actitud de sus colaboradores, el flujo comunicativo inicia en los directivos de **Papalote** pero debe transmitirse entre todos los colaboradores. Se habla a este respecto de cohesión entre los subordinados que refleje unidad y participación hacia el exterior.

Cohesión se define como “la totalidad de las fuerzas de campo que actúan sobre los miembros a fin de mantenerlos en el grupo” (Festinger, Schachter & Back en Olmsted, *Íbidem*, p. 137) La cohesión del grupo se define en términos de amistad entre los miembros principalmente y por la amplitud con que éstos comparten normas y con la frecuencia con que los miembros se sienten integrados.

Tomando en cuenta lo anterior, se considera que los flujos comunicativos al interior de **Relaciones Públicas** y **Taquillas de Papalote** tienen su fuente en un liderazgo autoritario y centralizado, que impide una efectiva cohesión entre sus miembros. Se informa y se comunica sólo lo vital para que el trabajo pueda realizarse, la forma en que se comunican y los medios que utilizan también lo reflejan.

## **2.5. La Comunicación como herramienta de trabajo**

Informar y comunicar no es lo mismo, el proceso comunicativo requiere un mayor grado de compromiso entre las partes involucradas, además de poder comunicarse hay que saber comunicarse. Informar, por su parte es únicamente dar a conocer aspectos importantes de la organización pero no requiere de respuesta por parte del interlocutor. “En las organizaciones, como en cualquier grupo humano, la comunicación es la primera condición para su existencia. Resulta imposible imaginar una asociación de personas –desde una pareja hasta una nación– que pueda subsistir sin la comunicación.” (Sánchez en Fernández, 1991: 47)

En las líneas anteriores se determinó que las áreas del presente diagnóstico llevan a cabo flujos de información centralizados y autoritarios, las herramientas que se utilizan son también vitales para determinar el grado de información y comunicación. En primera instancia se definirá la **comunicación impersonal** como la primera herramienta comunicativa organizacional. Para Blake y Haroldsen la comunicación impersonal es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en las que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata. (Blake y Haroldsen en Fernández, *Íbidem*, p. 49)

Las características de esta actividad comunicativa son contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas, tener un tema en común, es una relación entre interlocutores que asumen diferentes papeles, la interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes. Tal vez la herramienta más básica y biológica del ser humano, la comunicación impersonal se da entre los colaboradores de **Papalote** de forma inherente a ellos, pero no entre ellos. En **Relaciones Públicas** y **Taquillas**, la información fluye en forma descendente, del director al subdirector, de éste a su gerente y del gerente a los subordinados, sí se lleva a cabo una comunicación impersonal pero a nivel de grupos formales, no existe hasta el momento relación interpersonal entre el director y un subordinado.

La **comunicación no verbal** por su parte se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. “Puede decirse que la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, la cara, las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. (Sánchez en Fernández, *Íbidem*, p. 53)

La **comunicación administrativa**, por su parte se refiere a “la revolución de la comunicación mediante la informática y la aparición de nuevas tecnologías de telecomunicación” (Pelayo en Fernández, *Íbidem*, p.156). Este tipo de habilidades se determinan a través de habilidades emergentes como el correo electrónico, la intranet, la videoconferencia, etc. En **Papalote**, la rigidez de sus medidas ha provocado que entre los grupos formales la comunicación se realice a través de memorándums, correos electrónicos y llamadas telefónicas.

Aunque resulta incoherente, en las organizaciones (y **Papalote** no es la excepción) es muy común que los canales de comunicación formal, entre ellos la comunicación impersonal, no verbal y administrativa, no son efectivos y los colaboradores se informan a través de la informalidad de sus relaciones.

El rumor se convierte en una herramienta efectiva de comunicación entre los directivos y los subordinados, constantemente sucede que los colaboradores confían más en “radio pasillo” que en la información proporcionada por sus jefes.

Mariluz Restrepo define al rumor como “...información no confiable y muchas veces errada que se difunde en forma rápida y misteriosa entre casi todos los miembros alcanzables de una comunidad. Se concibe como una ‘comunicación inadecuada’ pero muy efectiva, que precisamente por inadecuada y ‘peligrosa’ debe controlarse ya que sí inicia sus itinerarios, éstos son imposibles de parar” (Restrepo, 1991) El rumor se caracteriza por ser un “proceso de comunicación” que de manera informal transmite información vaga y no confirmada que circula entre la gente y que no surge o utiliza canales formales de la organización.

En 2006, **Papalote** atravesaba por una crisis económica producto de las condiciones sociales y políticas del país, era muy posible en ese entonces que surgiera un recorte de personal para aminorar el impacto. Los directivos acordaron liquidar a un porcentaje del personal pero decidieron hacerlo discretamente para evitar el pánico, sin embargo el rumor surgió y comenzó a propagarse vertiginosamente entre los empleados. Lo que en principio trató de evitarse resultó un medio de comunicación importante para que los que iban a ser despedidos comenzaran a “hacerse a la idea” y los directivos se ahorraran explicaciones.

En los grupos que actualmente se analizan ocurre constantemente algo similar. Anteriormente, se pagaba a los auxiliares tiempo extra por el trabajo que realizaban en eventos nocturnos, en una junta de **Consejo Directivo** se determinó que **Papalote** no podía seguir pagando tiempos extras y decidieron eliminarlos. Al momento se informó al subdirector esta medida, sin embargo decidió no hacerlo público hasta la fecha en que se ejecutara la instrucción, a la siguiente quincena corriente.

De alguna forma la información se filtró y para cuando quisieron formalizar la nueva regla todos los colaboradores estaban enterados e indignados.

### **2.5.1. Los medios que Papalote emplea**

Emisor, receptor y mensaje; directores, grupos e información, entre la comunicación y los grupos en **Papalote**, los canales de comunicación existen pero no son efectivos. “Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que se conecta a la fuente con el receptor” (Hernández en Fernández, 1991: 191) El canal o medio en una organización vincula cuatro elementos principales: una fuente, que

lo usa para enviar un mensaje al destinatario; un mensaje, que es enviado a través del medio; un destinatario, que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado, y una reacción del receptor o comunicación de retorno, denominada retroalimentación.

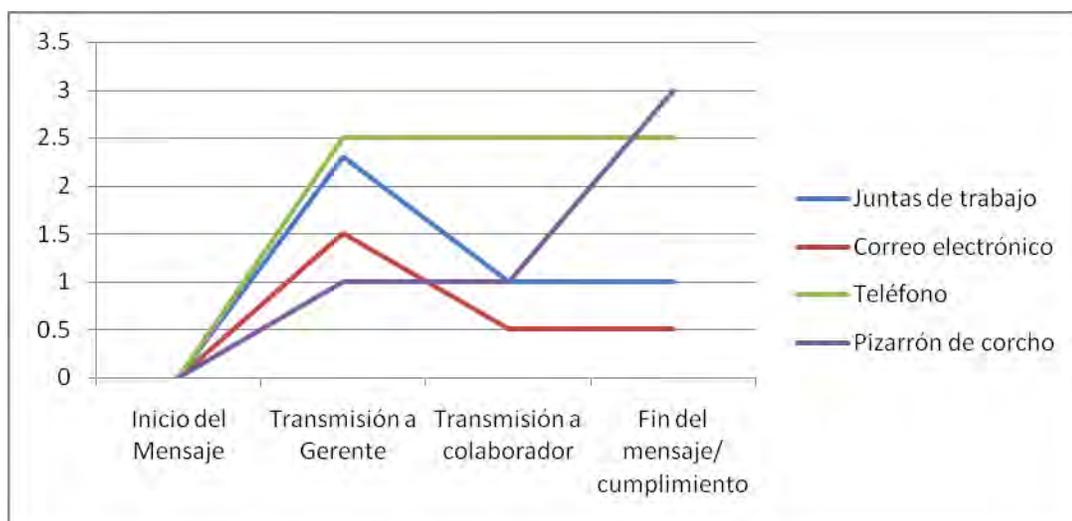
Quedó demostrado anteriormente el tipo de comunicación que ejercen los grupos de **Papalote** en su interacción diaria, los informales se comunican impersonalmente, los formales administrativamente. Pero entre los directivos y sus subordinados los medios escasean y no resultan efectivos.

“En las organizaciones, las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras” (Íbidem, p. 192) A continuación se enlistan los medios que **RP** y **Taquillas** emplean para difundir sus actividades y medidas.

- **Juntas de trabajo.** Se realizan entre el Subdirector, el Gerente y el Coordinador con una periodicidad de una semana entre una y otra reunión. Los temas que se abordan son seguimiento del equipo, quejas importantes durante la semana y la forma en que fueron resueltas, condiciones laborales del equipo, faltas y nuevas medidas para agilizar sus actividades; sin embargo los puntos de cada reunión no se transmiten a los subordinados, sólo se les comunican las nuevas reglas.
- **Correo Electrónico.** De los 15 miembros que conforman el equipo, sólo tres tienen una cuenta de correo electrónico, quienes son los únicos para darle seguimiento a los correos.
- **Pizarrón de corcho.** Se ubica en la oficina de RP, ahí se colocan los correos electrónicos, memorándums y las reglas de cada módulo de atención.
- **Teléfono.** Cuatro extensiones se conectan entre los colaboradores en dos oficinas y dos módulos de atención. Las primeras las utilizan sólo los jefes y las segundas los subordinados para comunicarse entre ellos y con sus superiores.

En la Gráfica 2.12 (Pág. 110) se muestra la efectividad de los medios que se utilizan entre los actores y los grupos. Todo mensaje inicia en los directivos, al transmitirse hacia los gerentes y los colaboradores el mensaje se entrega, la efectividad aquí radica en la forma en que el mensaje se da, a través de la comunicación impersonal o las herramientas administrativas; así pues se observa que las **Juntas de trabajo** tienen gran efectividad de transmisión pues el mensaje pasa

“cara a cara”, lo que no ocurre hacia los colaboradores; el **Correo Electrónico** por su parte tiene menos efectividad y tampoco se transmite a los subordinados; el **Teléfono** cuenta con mayor alcance gracias que acorta distancias y las instrucciones se dan a viva voz; finalmente el **Pizarrón de Corcho** no comunica por sí solo pero rompe con la problemática del espacio y tiempo y resulta más efectivo como un medio “de consulta”



Gráfica 2.12. Efectividad de los medios de comunicación utilizados en **Papalote**

Los medios de comunicación internos, que se mencionaron anteriormente y que constituyen las únicas herramientas empleadas por ambos grupos, se utilizan de manera aislada, fragmentada. “Los tableros de aviso se utilizan para objetivos que no son tan consistentes como otros medios. Cada medio difunde mensajes en su propia dirección, no hay esfuerzos coordinados ni intervenciones entre ellos, mucho menos estrategias multimedias en pro de una misma causa” (Íbidem, p. 208) No resulta difícil pensar que el medio con mayor éxito en **Relaciones Públicas** y **Taquillas** sea el tablero de aviso, pues hay que recordar que se trata de una organización rígida y meramente funcionalista, una organización que trata de evolucionar pero se mantiene retrógrada.

A lo largo de la presente investigación se han detectado problemas a nivel comunicativo, entre los directores y sus subordinados, Annie Bartoli menciona que “la organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. Desde luego, nada es más eficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada y obstaculizada por procedimientos ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización solo puede ser comunicante, es decir, vital.” (Bartoli, 1992: 117)

En efecto, **Papalote** sabe que sus niveles de comunicación trabajan ineficientemente, se descubre a través de las quejas presentadas con anterioridad y en la poca confianza y vinculación que sus colaboradores sienten con respecto a su organización. Para detectar en dónde organizacionalmente se ve afectada la comunicación en **Papalote** se realizó un diagnóstico comunicativo que se explicará a continuación.

### **2.5.2. La diversidad de opiniones frente a la Comunicación**

Se efectuó una auditoría comunicativa a través de una **Encuesta de Clima Comunicativo** con las variantes de **Medida de Satisfacción y Discrepancia** a las áreas de **Taquillas y Relaciones Públicas**. En principio se levantaron estas encuestas a los subordinados y a un directivo responsable de cada área, sin embargo se consideró la pertinencia de que también dos directores de mayor rango fueran encuestados sobre la comunicación que se ejerce en **Papalote** pues en estos últimos descansa también parte de la responsabilidad formal de mantener la comunicación entre áreas y grupos. Cabe destacar que al inicio de este análisis, algunas personas se intimidaron y hasta escandalizaron al contestar la presente encuesta, lo anterior revela la magnitud de miedo que los colaboradores tienen de expresar su opinión y la resistencia institucional que **Papalote** tiene con respecto al cambio.

Timm (1986: p.15) determinó la importancia que la comunicación tiene en las organizaciones y creó diversas técnicas para alcanzar la efectividad comunicativa. Así pues propone el **Diagnóstico de Clima Comunicativo**, un cuestionario de 35 afirmaciones que mide la satisfacción o insatisfacción que los colaboradores tienen frente a la comunicación que se lleva a cabo en su organización, en este caso se medirán los grados de satisfacción a través de una escala llamada “Likert-tape” donde un enunciado es seguido por una puntuación de 5 o 7 puntos en los cuales el colaborador contestará si está de acuerdo o desacuerdo con el enunciado en cuestión.

Por su parte, George Odiorne (Íbidem, p. 20) puso especial atención en las discrepancias surgidas entre jefes y subordinados en las organizaciones; dispuso una auditoría de comunicación con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados. La **Medida de Discrepancia**, nombre se que se dio a esta auditoría, se refiere al mismo cuestionario pero aplicado a los superiores de cada departamento y consiste en que éstos contesten de acuerdo a lo que creen que sus subordinados opinan en cada caso. Este acercamiento

enfoca ciertas diferencias entre lo que el emisor del mensaje (en este caso el jefe del departamento) piensa estar comunicando y lo que los receptores (o los subordinados) perciben. La evaluación de los resultados implica la comparación de las respuestas dadas por los colaboradores y los jefes, quienes en la hoja de evaluación se les denominan supervisores. Las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes. El cuestionario que se emplea en esta encuesta de Clima Comunicativo y que se aplicó a **RP** y **Taquillas** es el siguiente:

### **Escala Preferencial de Comunicación**

Instrucciones: A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la Comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado.

**1.-** El fracaso de la información a los colaboradores acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el colaborador.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**2.-** Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los colaboradores puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**3.-** Los colaboradores deberán sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**4.-** La mejor manera de comunicación entre gerencia y colaborador es a través de los diversos modos de comunicación informal.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**5.-** La Gerencia debería comunicar a los colaboradores únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**6.-** En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los colaboradores afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**7.-** Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los colaboradores antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**8.-** La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre colaboradores y gerencia

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**9.-** La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los colaboradores.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**10.-** Los colaboradores deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**11.-** Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**12.-** Los colaboradores bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**13.-** Los colaboradores deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estados financieros de la empresa

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**14.-** Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**15.-** La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del colaborador.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**16.-** Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que le conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**17.-** La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como mediano y largo plazos

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**18.-** El colaborador se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**19.-** Los colaboradores deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**20.-** Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**21.-** El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el colaborador entiende, acepta, y apoya las acciones tomadas por la gerencia

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**22.-** El colaborador debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**23.-** La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**24.-** La gerencia debería comunicar a los colaboradores todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**25.-** Los colaboradores deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**26.-** Los colaboradores cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**27.-** Cada colaborador tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**28.-** Si se presenta un problema en el que un colaborador quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**29.-** Los colaboradores deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**30.-** La mayoría de los colaboradores quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**31.-** Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus colaboradores

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**32.-** Los colaboradores deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**33.-** La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**34.-** La participación activa de todos los colaboradores es esencial para el éxito de la comunicación interna de la empresa

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**35.-** Los colaboradores deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

---

El cuestionario se aplicó del 13 al 15 de octubre de 2008 a treinta personas de las áreas de **Relaciones Públicas** y **Taquillas**; dos directores de área, dos subdirectores, dos gerentes, dos coordinadores y 22 colaboradores. Dado que los gerentes y coordinadores no tienen una figura determinante de las cuestiones laborales se les incluyen como parte de los subordinados, por tanto se aplicaron 26 cuestionarios a personas de “bajo rango” y 4 a personas con “alta jerarquía” para determinar el Clima Comunicativo y su Medida de discrepancia.

Los resultados se obtuvieron de la siguiente manera:

- Se obtuvo un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. El resultado se registró en la primera columna.
- Se realizó la misma operación con las respuestas de los directivos y se registraron los promedios obtenidos por cada aspecto en la columna 2.
- Se sustrajo el promedio de la columna 2 del porcentaje obtenido en la columna 1; el resultado se colocó en la columna 3, señalando si se trata de un valor positivo o negativo.
- Se asignó un valor equivalente a cada diferencia, sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3, Diferencia	Columna 4. Unidad de error asignada
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4

- Se comparó el resultado de las columnas 2 y 3 por cada aspecto, para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, se sumó 1 a la unidad de error (columna 4) y se colocó su resultado en la columna 5.
- Se sumó los resultados de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y anote el resultado en la columna 6.

De acuerdo a este procedimiento, la **columna 1** corresponde al promedio de las afirmaciones de los empleados en cada uno de los enunciados; la **columna 2** por su parte pertenece a los resultados de los superiores; la **columna 3** expresa una primera percepción de la diferencia entre los subordinados y los jefes; las **columnas 4 y 5** son unidades de error entre las diferencias; finalmente los resultados de la **columna 6** reflejan las discrepancias reales entre los actores, si el resultado es mayor a 3, se le considera un problema grave de comunicación, el cual merece una acción correctiva de inmediato. La Tabla 2.13 de la página 119 muestra la evaluación de la escala preferencial de comunicación.

De acuerdo a la encuesta de Clima Comunicativo las discrepancias más importantes entre jefes y subordinados se relacionan con los siguientes temas:

- Libertad de discutir los problemas laborales de la organización.
- La responsabilidad de comunicar sólo asuntos pertenecientes a su trabajo.
- Tomar en cuenta los puntos de vista de los colaboradores con respecto a decisiones que afecten su empleo o intereses.
- Conocimiento de problemas en su ambiente de trabajo
- Conocimiento de asuntos que involucran a la organización y que afectan su empleo y su imagen pública
- Libertad para que cualquier colaborador pueda tomar la responsabilidad sobre un problema en particular.
- Tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la organización para obtener ganancias y utilidades.
- Información precisa sobre los productos y servicios de la organización.

Como se observa, los colaboradores de **Papalote** tienen discrepancias con sus jefes con respecto a la libertad de expresión y el impedimento para que se les otorguen mayores responsabilidades. No se trata, en este caso, de que la comunicación no fluya o no exista información disponible sino que en la práctica diaria no se les considera importantes y organizacionalmente responsables para recibir una comunicación precisa como una de sus más valiosas prestaciones.

Se trata pues de un problema que más que enfocarse al aspecto comunicativo, es en los líderes de cada área donde esta investigación se aventura a considerar como la raíz del problema productivo en **Papalote**.

Se trata pues de un problema que más que enfocarse al aspecto comunicativo, es en los líderes de cada área donde esta investigación se aventura a considerar como la raíz del problema productivo en **Papalote**.

### Evaluación de la escala preferencial de Comunicación

No. De Afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	4.4	4.5	0.1	0	1	1
2	4.6	5.0	0.4	0	1	1
3	5.3	4.0	-1.3	1	2	<b>3</b>
4	3.8	3.5	-0.3	0	1	1
5	3.3	5	1.7	1	2	<b>3</b>
6	4.8	4.7	-0.1	0	1	1
7	4.9	3.7	-1.2	1	2	<b>3</b>
8	5.4	5.2	-0.2	0	1	1
9	5.0	4.5	-0.5	0	1	1
10	5.0	4.0	-1.0	1	2	<b>3</b>
11	4.7	4.7	0	0	1	1
12	5.2	4.5	-0.7	0	1	1
13	4.3	4.5	0.2	0	1	1
14	5.3	4.7	-0.6	0	1	1
15	5.0	4.7	-0.3	0	1	1
16	4.6	3.5	-1.1	1	2	<b>3</b>
17	4.4	5.0	0.6	0	1	1
18	4.9	5.5	0.6	0	1	1
19	5.0	5.0	0	0	1	1
20	5.0	4.7	-0.3	0	1	1
21	5.0	5.2	0.2	0	1	1
22	5.3	4.5	-0.8	0	1	1
23	5.0	5.7	0.7	0	1	1
24	4.7	5.7	1	1	2	<b>3</b>
25	4.6	4.5	-0.1	0	1	1
26	4.7	4.2	-0.5	0	1	1
27	5.1	5.2	0.1	0	1	1
28	3.5	4.7	1.2	1	2	<b>3</b>
29	4.8	5.2	0.4	0	1	1
30	4.8	5.0	0.2	0	1	1
31	4.9	5.2	0.3	0	1	1
32	3.9	5.0	1.1	1	2	<b>3</b>
33	4.7	4.5	-0.2	0	1	1
34	4.9	5.2	0.3	0	1	1
35	5.5	4.5	-1.0	1	2	<b>3</b>

Tabla 2.13. Resultados de la aplicación de la Encuesta de Clima Comunicativo

Hasta este momento han quedado expresadas las posturas de los actores y sus grupos con respecto al **Museo del Niño**, opiniones que se determinaron en la interpretación de números y resultados matemáticos. Al obtener esta información, más la que se desarrolló a lo largo de este capítulo, se determina que los principales hallazgos encontrados en los actores y sus grupos son:

- Los costos que las acciones de trabajo generan son principalmente económicos para la empresa y emocionales para el colaborador.
- Los actores en dicha organización son jóvenes sin experiencia dirigidos por adultos con amplia experiencia en una sola institución (Papalote)
- La personalidad de los actores se transforma para adaptarse y sobrevivir en la organización
- Existen tres grupos primarios y dos secundarios que no mantienen relación entre sí más que la necesaria para trabajar, de hecho no laboran positivamente pues los líderes, uno autoritario y el otro Laissez-Faire que no se llevan entre sí.
- La comunicación no fluye de arriba hacia abajo, sólo se detectan instrucciones en forma de información.
- Los colaboradores no están del todo de acuerdo con la forma en que sus jefes los toman en cuenta.

El siguiente capítulo pretende dar voz a estas reflexiones para conocer qué opina un ser humano y las representaciones que tiene de **Papalote**, de sus jefes y de la Comunicación.

**Capítulo III.**  
**Papalote Museo del Niño en la**  
**búsqueda de la Mediación**  
**Comunicativa**



### **III. Papalote Museo del Niño en la búsqueda de la Mediación Comunicativa**

Como quedó de manifiesto en el capítulo anterior, el problema comunicativo reside en **Papalote** con mayor profundidad y complejidad. Al interior de las áreas que se han analizado en la presente investigación no existe comunicación entre jerarquías, simplemente se informan actividades y se realizan, tal como lo expresa la Encuesta de Clima Comunicativo y su Medida de discrepancia. La opinión de los colaboradores y la experiencia que han adquirido durante el ejercicio de sus funciones no cuentan con validez para mejorar el trabajo, de ahí que en tal encuesta la discrepancia se ubica en temas como libertad de discutir problemas laborales, tomar en cuenta sus puntos de vista con respecto al trabajo, conocer los asuntos que involucran a la organización y afectan su trabajo y libertad de tomar responsabilidades sobre su trabajo entre otros.

Este capítulo presenta el diagnóstico sobre los hechos informativos y comunicativos detectados en el problema productivo medido anteriormente. A través de la aplicación del Grupo de Discusión, como técnica de investigación, al personal de **Taquillas** y **Relaciones Públicas** se conocieron las opiniones y motivaciones de cada colaborador en su actuar comunicativo.

A continuación se realizará un breve recorrido histórico de las **Teorías Comunicativas** más importantes y su influencia en las organizaciones de hoy en día, con el único fin de avalar el empleo de la metodología cualitativa que se empleará más adelante.

#### **3.1. Al interior de las Teorías Comunicativas**

En este nivel de análisis ya puede considerarse que, además de que toda organización se compone de seres humanos, éstos son complejos y cambiantes y que asocian su realidad del mundo de acuerdo sólo a sus intereses; así pues, la realidad existe sólo para el que cree en ella y la necesita para sobrevivir.

En las organizaciones estas realidades se agrupan y se construye una sola a través de un consenso, es decir, la única posibilidad de existir es hacerle caso “al otro” y construir un acuerdo convencional que sirva a todos.

Asimismo, la realidad determina una situación, un momento, una circunstancia y un tiempo, por lo tanto se le considera relativa; no hay realidad absoluta.

La realidad por medio del consenso se manifiesta cuando el ser humano se identifica con su grupo y actúa conjuntamente en beneficio de sus intereses, las organizaciones son por tanto un amasijo de realidades diversas. Es aquí donde la **Comunicación** aparece como el medio donde se construyen las realidades como expresiones de algo incomprensible para todos, excepto claro para quien construye su realidad.

El conocer la realidad del acuerdo significa aprender cuál es la lógica de todos los miembros de la organización, porqué actúan de cierta manera y cuál es la representación que ellos mismos tienen de la organización. Posteriormente se definirá el concepto de representación y su papel en las organizaciones.

### **3.1.1. Breve recorrido histórico teórico**

A lo largo del tiempo, filósofos y científicos han ocupado gran parte de su vida en la búsqueda de preceptos que aclaren esa dualidad que se da entre sujeto y objeto, entre el hombre y su realidad. En el siglo XVII D. de C. Descartes, gracias a su frase celebre “Pienso luego existo”, habla de una inminente separación entre sujeto y objeto y de la existencia de una exclusión del propio sujeto de los objetos de estudio de la ciencia.

Descartes “establece la diferencia entre *res extensa* (realidad material) y *res cogitans* (pensamiento razón)” al señalar que el objeto de ciencia queda reducido a la primera (*res extensa*), mientras que la segunda (*res cogitans*) se establece como el instrumento para entender y crear conocimiento, quedando excluida del objeto de estudio. Como consecuencia, los estudios sobre el individuo, así como las implicaciones que éste conlleva, tuvieron que ser vistos paralelamente en el campo de la filosofía. En este contexto, algunos autores aseguran que el hombre es el que crea su propio mundo, al afirmar que el ser humano se construye a sí mismo y construye su mundo, es decir, su realidad. Kant, por ejemplo, comenta que toda realidad es pensada, es decir, subjetiva, por lo tanto hablar de objetividad resulta una utopía, es decir, no existe realidad no nombrada, por lo que lo no nombrado no existe.

Asimismo, Kant menciona que el hombre no conoce su realidad, sino que sólo conoce representaciones de la realidad, toda vez que ésta, como tal, es sustituida por una representación. Por lo tanto, la ciencia entonces se construye por quienes la observan y modifican la realidad

relativa que surge de pensamientos complejos subjetivos para trascender a la construcción del mundo de objetos. Gracias a dichos planteamientos Kant sienta las bases de la moderna fenomenología.

“La Fenomenología estudia los diferentes significados que los individuos dan a su experiencia” (Ávila, 2007: 6), y surge por la crisis que en aquel momento atravesaba la ciencia, que hasta ese momento sustentaba sus modelos para conocer la realidad en un sujeto cognoscente y en un objeto de conocimiento separados. Estos modelos partían de la idea de que preexiste un sujeto y un objeto que de manera imprevista se conocen y se produce conocimiento situación que no puede ser de esta manera porque el sujeto y el objeto no se pueden concebir por separado, es decir no hay ser sin realidad y realidad sin ser.

A partir de esta reflexión, surge un nuevo modelo que sustituye los términos sujeto - objeto por el de “actor” y “mundo”, surge la Teoría de la Acción Comunicativa que se abordará en páginas siguientes.

Así, los aportes filosóficos hicieron que la ciencia revalorara la importancia que el ser tiene para el conocimiento. De igual manera, dejaron en claro la necesidad de tomar en consideración la subjetividad del hombre, reconocer que todo hombre es distinto y sobre todo que es un ser que se comporta conforme a su pensar.

La Teoría Comunicativa encuentra su inicio en el Funcionalismo, el cual, a pesar de no considerarse una teoría de la Comunicación se le considera un modelo positivista que intenta poner en práctica las ciencias blandas desde la perspectiva de las ciencias duras. Así, bajo esta premisa el Paradigma de Laswell se centró en el análisis del receptor como una cosa, número, mercado o contribución, no se interesa por la condición del ser humano sino sólo en cómo persuadirlo, en cómo lograr diversos efectos en el receptor a un nivel mecanicista- conductista, lo importante es el emisor.

El Funcionalismo es una teoría concebida desde el poder conservador y una lógica meramente funcional, por lo tanto, la Comunicación se considera sólo reactiva y propicia un conjunto de técnicas rigurosas para el análisis de algunos fenómenos comunicativos, sobre todo en el ámbito de los medios masivos de comunicación.

Después, el Estructuralismo surge para dar respuesta y solución a los errores del enfoque funcional. Crea una ciencia basada en la significación, sin embargo se pone de manifiesto su incapacidad de identificar entre significar y comunicar, no todo lo que significa necesariamente comunica algo. Si el Funcionalismo centra su atención en el emisor, el estructuralismo lo hace sobre el mensaje y continúa considerando que la sociedad y la cultura son una red de códigos de significación.

Por su parte la Teoría Dialéctica se interesa en trasladar los postulados de la economía política al estudio comunicativo. Al igual que el Funcionalismo pone su atención en el emisor bajo una visión determinista, pero es el único que acepta que el modelo comunicativo tradicional (E-M-R) presenta diversas contradicciones. La Dialéctica descubre que hay dos lógicas que se contraponen, por un lado la visión funcional del beneficio inmediato y la visión histórica de largo plazo.

### **3.1.2. La Teoría de Sistemas y la Complejidad Organizacional**

**Papalote Museo del Niño**, en la realización de sus actividades funcionalistas pretende ejercer un control permanente de sus empleados, impidiendo el desarrollo de sus metas personales y propiciando que el único objetivo sea obtener resultados positivos e inmediatos para la propia organización, más no para sus colaboradores. En la actualidad, la mayoría de los empresarios no se preocupan por “hacer empresa”; el fenómeno llamado “cash cow”, el cual se refiere simplemente a “desangrar hasta la muerte” los recursos de la organización, está presente en la mayoría de las organizaciones mexicanas.

La Teoría de Sistemas de de Nicklas Luhmman y su Teoría de la Doble Contingencia se basan en la Sociología Hiperrealista y su paradigma refiere un sistema como una red de comunicación entre roles, los miembros de una organización “habitan” el sistema sólo cuando cubre un rol en específico.

Al respecto, se refiere a que “los sistemas complejos no solo deben adaptarse a su entorno sino también a su propia complejidad, deben desarrollar dispositivos precisamente para ello, ejemplo dispositivos para reducir comportamiento anormales”, pero en la medida en que los actores de

una organización estén mejor informados, podrán enfrentar su entorno, ya que éste será el factor que haga la diferencia entre permanecer y desaparecer. (Luhmann, 1991: 85)

Para Luhmann, los seres humanos no están dentro del sistema, sino que se ubican en el entorno, afuera del propio sistema, el cual se sostiene por sí mismo, de manera inercial pues no tiene finalidad alguna.

Por otro lado, las organizaciones no pueden existir sin miembros que se identifiquen con sus actividades, y si se está en constante incertidumbre, el gran riesgo para cada organización radica en la misma dinámica del poder que se ejerce sobre los empleados pues éstos, en algún momento pueden decidir no seguir el rol que les fue impuesto. Sin embargo, los seres humanos difícilmente se integran al sistema de manera gratuita, pues cada uno de ellos es una gran interrogante, su naturaleza es impredecible.

Luhmann define Contingente como “aquello que no es necesario ni imposible; es decir, aquello que puede ser como es (fue, será) pero que también puede ser de otro modo. El concepto designa, por lo tanto, lo dado (experimentado, esperado, pensado, imaginado) a la luz de un posible estado diferente; designa objetos en un horizonte de cambios posibles. Presupone el mundo dado, es decir, no designa lo posible en sí, sino aquello que, visto desde la realidad puede ser de otra manera.” (Íbidem, p. 122) La realidad de las organizaciones, por lo tanto, se presupone en el concepto de contingencia como primera e insustituible condición de lo que es posible.

Así pues, dentro de las organizaciones se crean un sin fin de relaciones a partir de las “diferencias” existentes entre cada miembro. Es con esta perspectiva como hay que entender la diferencia como la raíz del conflicto, lo cual es algo natural a toda relación humana, y por lo mismo toda relación humana es conflictiva. “El actuar de individuos y grupos se comprende mejor, también, si se consideran sus relaciones y sus conflictos” (Ávila, 1997: 40). En este sentido hay que pensar en que existe una doble contingencia en las organizaciones (el entorno y el comportamiento humano) y que solo leyendo de manera oportuna las contingencias se podrá disminuir el grado de reacción a la que son expuestas las áreas de una organización determinada. Para que las organizaciones disminuyan su grado de incertidumbre es necesario que primero se comuniquen y construyan acuerdos con sus miembros, para así enfrentar con un compromiso compartido los cambios provenientes de su entorno.

La contingencia se refiere al acontecer en el entorno que la organización no puede manipular, hechos que están fuera del alcance de su poder. La doble contingencia ocurre cuando los sistemas psíquicos reaccionan y el sistema principal no sabe qué informar pero se obliga a dar una respuesta. Entonces el sistema se da cuenta que lo que sucede en el entorno no puede controlarlo, pero sí la información sobre ese hecho; así pues, el sistema “cree” que controla.

Si es cierto que el entorno es complejo debido a que está mediado por razones culturales, momentos sociales, políticos, educativos, económicos, etc., pero todos estos y otros, fueron creados por humanos que interpretan la realidad de manera particular y que inevitablemente y por naturaleza son subjetivos, en referencia a esto el siguiente apartado tiene la intención de dar una explicación lógica de por qué nos comportamos como lo hacemos y por qué con frecuencia actuamos a la inversa de lo que decimos.

La Doble Contingencia opera entre el sentido y la acción pues el sentido se construye y la acción sí tiene un sentido, es una mirada del sistema hacia adentro y hacia afuera. La primera contingencia es cuando algo impredecible surge en el entorno y sobre los cuales la organización no tiene control alguno. La segunda contingencia ocurre cuando, ante este hecho impredecible la organización procede internamente: un miembro del sistema comunica una idea y otro la entiende desde su propia realidad y actúa de acuerdo a lo que entendió. Sin embargo, el fenómeno de la Doble Contingencia resulta necesario para el propio sistema pues provoca un cambio y una adaptación en su funcionamiento.

### **3.1.3. La Subjetividad de Habermas**

Jurgen Habermas por su parte afirma que las organizaciones están pobladas de realidades subjetivas de cada uno de los actores que la conforman, pues son realidades vistas por cada uno de los observadores, de ahí que se consideren relativas y, por otro, que el límite de la subjetividad de cada individuo es donde comienza la subjetividad del otro y que es a partir de esto que se van creando una red de intersubjetividades.

El ámbito de la “subjetividad guarda una relación complementaria con el mundo externo, el cual viene definido por el hecho de ser compartido con los demás” (Habermas, 1987: 81).

La Teoría de la Acción Comunicativa basa su paradigma en la felicidad del ser humano a través de estados placenteros, de bienestar, seguridad y tranquilidad, por lo tanto, el ideal de la organización se fundamenta en el tiempo de ocio que los colaboradores dedican a fomentar su propia creatividad, pues se considera que la tecnología se creó en beneficio del hombre. Así, la Teoría de Habermas considera que todos los seres humanos interactúan desde tres mundos simultáneamente: el Teleológico, el Normado, el Dramatúrgico. Y una acción que se desenvuelve en los mundos anteriores: La Acción Comunicativa.

1) El Mundo Teleológico produce bienes y servicios necesarios para sustentar la vida materialmente. Se realiza en el medio de los objetos-naturaleza y cultura material. Aquí, las acciones son meramente utilitarias en búsqueda de la eficiencia.

2) El Mundo Normado se desenvuelve en el ámbito de las relaciones sociales: crea los valores, normas y roles que rigen y ordenan éstas relaciones. Las acciones son limitadas y finitas, que construye acuerdos cohesionadores del grupo. Se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo de acuerdo a sus roles.

3) El Mundo Dramatúrgico liga al sujeto –Yo interior- con el otro, externa la subjetividad en la búsqueda/construcción de identidades sobre las cuales asentar consensos y operaciones conjuntas. Su ámbito lo constituye el mundo íntimo o de la pasión, entendida como una fuerza primitiva y básica que mueve la decisión.

La Acción Comunicativa es el vínculo y vehículo de todas las demás acciones. La comunicación opera en estos mundos como el tubo por el que fluyen diversos actos. Los seres humanos pertenecen a diversos mundos a partir de ciertos puntos de vida, referentes culturales, la Acción Comunicativa opera socialmente en todos los mundos antes mencionados, produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino porque interviene o coadyuva en la relación de las otras acciones. Cabe señalar que las acciones, pese a ser definidas como autónomas entre sí, están abiertas a las otras esferas de acción, lo cual conlleva una afectación mutua.

Por otro lado, Habermas propone una Ética Comunicativa en la cual la Comunicación puede conseguirse si se siguen los siguientes principios:

- Igualdad. Derechos y responsabilidades del diálogo, de razón a razón como la posibilidad de que el otro exprese sus razones. Diálogo de igual a igual.
- Autenticidad. Evitar estrategias de engaño o comunicarse con engaños.
- Pertinencia. Manifestar desde el principio las reglas del juego. Toda relación establece sus reglas comunicativas.
- Acuerdo. Buscar un acuerdo conjunto.

Por su parte, Abraham Moles asegura que el individuo actúa a partir de la categoría perceptiva en la que se encuentre, es decir que todo ser construye un mundo y todo mundo construye un ser. Sin embargo, es importante mencionar que tanto el ser como el mundo se construyen a partir de sus interacciones, ya que el ser se define como vida y movimiento que conlleva a una acción.

#### **3.1.4. Acciones y Representaciones**

En el capítulo 2, particularmente en la página 75, se mencionó que la organización es una red de acciones más o menos coordinadas de los actores involucrados, pero ¿cómo o porqué el actor actúa de cierta manera?, ¿Qué sentido tiene la acción para el actor? Se ha descubierto que dependiendo de la acción, el actor la realizará de un modo o de otro. Los actores organizacionales piensan de manera diferente entre sí, por tanto la realidad y representación que tienen de su empresa es distinta una de otra. La percepción de cada individuo es subjetiva pero se relaciona con la representación que tiene de las cosas, la organización es lo que son y lo que hacen sus miembros.

Las representaciones son modelos estructurados y formadores tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones de objetos. Las representaciones son ideas que ordenan al mundo y que regulan las interacciones de los individuos. “Pensemos las representaciones como ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas, para ser sociológicamente representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social” (Berriain en Revilla, 2001: 7)

Las representaciones “surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad, es importante reconocer que

el “ser humano en su evolución cultural desarrolló la capacidad de representar representaciones, y no sólo conductas, como sucede con el comportamiento animal” (Martín en Revilla, *Íbidem*, p. 9)

Así pues, las representaciones son modelos representacionales de la realidad, ya que remite a la idea de “lo que está en lugar de”. Revilla (*Íbidem*, p. 11) menciona que los modelos representacionales anteceden a la experiencia: el modelo se ante-pone a la vivencia y pro-pone cómo la vivencia debe ser –o es- vivida. Por que los modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturización, o sea, desde la cuna: por eso, cuando llega a las situaciones que irán marcando su experiencia, la representación ya está ahí modelando su percepción y su acción.

Cuando las representaciones no son similares y los actores que participan actualmente dentro de cualquier organización establecen relaciones formales e informales, se agrupan según características y afinidades, con el propósito de obtener beneficios de índole laboral o personal. En este sentido, cabe señalar que si bien las representaciones son ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad, para que esto se logre resulta indispensable que dichas ideas sean comunicadas o compartidas, ya que de lo contrario esa función ordenadora de la que hablamos será imposible que se cumpla. Aún así, la función ordenadora “no implica solamente una forma conceptual, sino sobre todo, esta función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales” (*Íbidem*, p.7)

Por su parte, Manuel Martín Serrano y la Teoría General de Comunicación menciona que la Comunicación es un sistema que involucra cuatro componentes: Acción, Instrumentos, Expresiones y Representaciones, las cuales interactúan y se relacionan entre sí pues toda expresión remite a una representación que los actores utilizan como instrumentos para llevar a cabo sus acciones por ejemplo. Así pues, la Comunicación incide sobre las representaciones para cambiar la realidad, trabaja a nivel simbólico ya que la Comunicación en sí misma no cambia nada.

Desde la perspectiva de la Psicología las representaciones se dan a nivel del individuo y son asociadas con las patologías. La Sociología, por su parte, ve a las representaciones a nivel colectivo a través de representaciones sociales analizadas entre el signo y el código. La

representaciones son un universo de referencia a todo aquello a lo que un individuo puede referirse de acuerdo a lo que conoce, su mundo de referencia

### **3.1.5. Cibernética. La teoría moderna de la Comunicación**

La Cibernética tiene su origen en la aplicación de las ingenierías pero termina uniéndose a la Fenomenología y presenta una ventaja en particular pues une a las organizaciones con la comunicación y aporta elementos para una teoría moderna y actual.

Su principal exponente es Norbert Wiener quien propone una nueva forma de ver la relación entre organización y comunicación y ésta con la información, ofrece un Paradigma cognitivo donde la información comunicada se convierte en programa y se constituye en órdenes o instrucciones que ponen en funcionamiento, inhiben o coordinan las acciones-operaciones de la organización.

De acuerdo a Wiener la Cibernética es la regulación del comportamiento informado. La comunicación no se da de manera lineal, existe una recursividad entre el emisor y el receptor que son simultáneos. En la medida en que la ingeniería sea capaz de poder construir máquinas que se comporten como seres humanos van a comprender cómo funciona un ser humano, se trata de mecanismos inteligentes, mecanismos comunicativos.

Ávila comenta al respecto que “La originalidad de la propuesta cibernética consiste en considerar a la comunicación en términos organizacionales (en la organización de máquinas). En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales. Así, los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados-controlados-verificados por la emisión-recepción de señales, por el intercambio de informaciones” (Ávila, 1997) es decir, en la cibernética la idea de la retroacción sustituye la explicación lineal tradicional de la comunicación, emisor y receptor interactúan por lo cual simultáneamente pueden ser emisores y receptores.

La cibernética no solo se preocupa por la organización en sí misma sino que toma en cuenta al observador al que considera como un ser autónomo con necesidades y propósitos propios, pero al mismo tiempo con obligaciones “Es la primera ciencia que observa un sistema, la máquina, no en

función de sus elementos constitutivos, sino en función de su carácter organizacional” (Ávila, Íbidem) se concibe a la organización como una máquina compleja donde impera el mandato debidamente informado.

Sin embargo, Ávila también comenta que el principal problema que presenta esta disciplina es la presencia del mandato en la organización, adicional al concepto de la organización fundada en la comunicación. “El propio Wiener subordinó comunicación a mandato, una organización regida normativa e imperativamente por una entidad superior” (Ávila, Íbidem) Así, la Cibernética se convirtió en la ciencia del mandato por la comunicación, la información se convierte en coerción, la coerción que ejerce las instrucciones sobre las máquinas. Así, la información se convierte en un aparato de mando.

### **3.1.6. El Interaccionismo**

La interacción humana encuentra su máximo exponente teórico en el Dr. Don Jackson quien utiliza el interaccionismo de manera terapéutica en sus pacientes. Descubre, al igual que el Antropólogo Gregory Bateson y George H. Mead que los seres humanos construyen su realidad a partir de sus interacciones diarias. A partir de los estudios de Jackson, el Interaccionismo determina la ambigüedad de la forma de comunicarse de los seres humanos y descubre que el conflicto es co-natural a toda interacción humana, sin conflicto no hay interacción. La diferencia entre seres humanos es la causa principal del conflicto, manifestar ese desacuerdo implica una retroalimentación. A este respecto, las diferencias generan conflictos, pero la comunicación puede resolverlo si se aplica adecuadamente, bastará el hecho de asumir, en primera instancia, que no toda información debe tener un valor comunicativo.

“La interacción es un proceso en el que se desarrolla y al mismo tiempo, se expresa la capacidad de pensamiento. Todos los tipos de interacción, (no sólo la interacción durante la socialización), refinan nuestra capacidad de pensar... En casi toda interacción, los actores han de tener en consideración a otros actores y decidir un curso de acción adecuado. Sin embargo, no toda interacción implica pensamiento” (Ritzer en Ávila, 2007: 15)

Bateson por su parte determina que existen dos tipos de retroalimentación o Feed Back, uno positivo y uno negativo. El Feed Back Positivo expresa que el otro “está bien”. Sin embargo, la

interacción se rompe porque el emisor se vuelve voluntarista y no expresa correctamente el motivo del conflicto y el otro no hace nada porque “está bien”.

En el Feed Back negativo por su parte se manifiesta el hecho de que el otro “está mal”. En este caso la interacción se rompe pues el receptor-emisor cree que en verdad está mal.

La escuela de Palo Alto, define que si el actor es capaz de cambiar la manera en que interactúa con el otro será capaz de cambiar la matriz de la interacción. Para los planteamientos de Palo Alto todo es comunicativo, pero como se ha demostrado a lo largo de este capítulo, una acción es comunicativa sólo cuando ésta tiene intención de comunicar algo. El error más común de esta corriente es que no distingue entre informar y comunicar algo, toda acción puede informar pero no todas comunican. Así, la Teoría de Palo Alto determina que los actores no hacen comunicación, sólo participan en ella.

Bajo este paradigma, Ray Birdwhistell introduce en la comunicación los conceptos de gestualidad (kinésica) y Hall el espacio interpersonal (proxémica). Winkin señala que la comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual. Más que un análisis de contenido se debe favorecer un análisis de contexto. “La gestualidad y el lenguaje integran un sistema constituido por una multiplicidad de modos de comunicación, tales como el tacto, el olfato, el espacio y el tiempo”, por lo cual son muy importantes en la investigación sobre la comunicación interpersonal. (Winkin, Y., 1987: 23) Así, los actores son ambiguos en el ejercicio comunicativo pues utiliza por separado dos códigos diferentes: el digital, que utiliza un lenguaje verbal preciso pero que puede ser inauténtico y el analógico, que expresa un lenguaje no verbal, auténtico pero impreciso; por tanto, la combinación correcta de estos códigos genera una comunicación precisa y auténtica.

Como ha podido demostrarse a lo largo de este recorrido, es importante destacar que los seres humanos actúan por representaciones que en el fondo contienen un discurso comunicativo que no siempre sale a la luz de la sociedad. Por ello, la importancia de aplicar una técnica cualitativa que visualice estas representaciones y lo que en realidad comunican al exterior, para que a partir de una propuesta de carácter comunicativo estas realidades y sus representaciones coincidan en beneficio de la organización.

### 3.2. El Grupo de Discusión

En el capítulo anterior se determinó que **Papalote Museo del Niño** presenta diversas inconsistencias comunicativas e informativas que impiden su correcto funcionamiento y genera entre las áreas operativas situaciones de conflicto e incertidumbre en los colaboradores.

El análisis de tal coyuntura laboral, como consecuencia de diversos cambios en su estructura orgánica, y cuyos resultados quedaron expresados en las Encuesta de Clima Comunicativo y su respectiva Medida de Discrepancia, (ver pág. 119) propicia que esta investigación se centre en estos momentos en diagnosticar el papel de los líderes de los departamentos involucrados y el ejercicio comunicativo que practican con sus colaboradores.

El Grupo de Discusión es una técnica cualitativa que ayudará a conocer la opinión de los Auxiliares de **Relaciones Públicas** y los Responsables de **Taquillas** con respecto a sus jefes y a la organización misma.

Es importante destacar que a pesar de tratarse de una investigación que se enfoca en entender el papel de los jefes y sus características como líderes Autoritarios y Laissez-Faire que se detectaron en el capítulo anterior (para mayor referencia sobre estas tendencias consultar la página 103) no se realizará un Grupo de Discusión de éstos debido a que, tratándose de una organización de carácter funcionalista y sumamente rígida, se corre el riesgo de que los jefes expresen como su opinión el discurso oficial de la empresa, argumentando que todo está en orden y se trabaja con éxito comunicativamente hablando. Se considera pues que la opinión que puede apearse a la realidad colectiva de **Papalote** se obtendrá de los colaboradores que se ven afectados por los errores comunicativos que diariamente ocurren.

En este capítulo se determinó la pertinencia de utilizar técnicas cualitativas dado que si una técnica cuantitativa, utilizada en el capítulo anterior, reconoce que permanentemente recurre a referentes cualitativos cargados de subjetividad y la técnica cualitativa requiere de la visión cuantitativa para generalizar y validar sus hallazgos. Se podría considerar que dadas sus diferentes competencias, su relación es más bien complementaria. (Ávila, 2007: 18). En particular, las técnicas cualitativas son “Técnicas de observación directa que se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos, las representaciones de los sujetos, por

ellos mismos, se caracterizan por dar forma a una investigación profunda, que apela a la libre manifestación de los sujetos que surge y se estructura en un proceso informativo recíproco, entre investigador e informante, casi como un diálogo personal y proyectivo, en el que cada frase del discurso adquiere su sentido en su propio contexto concreto permitiendo revelar el sistema ideológico subyacente en el sistema de la lengua.” (Ávila, Íbidem, p. 23)

El Grupo de Discusión es una de las técnicas cualitativas cuyo objetivo es fundamentalmente pragmático, macrosociológico y extragrupo que tan solo interesa como medio de expresión de las ideologías sociales, como unidad pertinente de producción de discursos ideológicos (Ortí en Ibáñez, 1992: 198)

En el caso de **Papalote Museo del Niño** se realizará un Grupo de Discusión con el personal de **Relaciones Públicas** y **Taquillas**, en el que se solicitará la participación de nueve personas involucradas con el problema medido expresado anteriormente.

Dado que la diversidad de los involucrados en un Grupo de Discusión es una característica importante para el correcto desarrollo del mismo, pues requiere que los actores tengan algo mínimo en común y algo mínimo de diferencia, el grupo se conformará por cinco colaboradores de **Relaciones Públicas** y cuatro de **Taquillas**, asimismo se considera seleccionar cinco hombres y cuatro mujeres, por tanto el grupo quedará de la siguiente forma: Dos mujeres de **RP**, Tres hombres de **RP**, Dos mujeres de **Taquillas** y Dos hombres de **Taquillas**.

Asimismo, los tópicos que se abordarán en este ejercicio cualitativo serán los siguientes:

- Futuro de la organización
- Intereses en común (Colaborador- Organización)
- Proyectos personales frente a los proyectos organizacionales
- El líder como personaje medular

Estos temas fueron seleccionados a partir de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional y la Medida de Discrepancia descritos en la página 119. Son tópicos basados en la respuesta de los colaboradores sobre la comunicación en Papalote y las inconsistencias que encuentran entre ellos y sus jefes sobre el mismo punto. Se determinó utilizarlos porque son

problemáticas que se encuentran en el ideario de los colaboradores y, como se ha dicho anteriormente, es importante analizar con mayor profundidad la opinión de los actores.

### **3.2.1. Siete opinan sobre Papalote. Resultados del Grupo de Discusión**

El Grupo de Discusión se llevó a cabo el 10 de diciembre de 2008. Se contó con la participación de siete colaboradores de **Papalote Museo del Niño**; cuatro del equipo de **Relaciones Públicas** y tres de **Taquillas**.

Cabe destacar que la aplicación del Grupo de Discusión (Ver Anexo 1, p. con la transcripción completa) no se llevó a cabo de manera sencilla, dado que algunos colaboradores mostraron temor de participar, e incluso omitieron su opinión durante la realización del mismo, un ejemplo de ello es que de 15 personas que se invitaron a colaborar en esta dinámica, sólo nueve confirmaron su asistencia y únicamente siete participaron. Si se analiza este hecho en un trasfondo organizacional, se detecta que **Papalote** ejerce cierto poder sobre sus subordinados; aunque de manera involuntaria, éstos prefieren guardar su opinión sobre el ejercicio de sus labores en beneficio de continuar con un salario. Recuérdese que en capítulos anteriores quedó de manifiesto que **Papalote** trabaja bajo medidas funcionalistas y de carácter rígido.

La aplicación del Grupo de Discusión inició al preguntar a los participantes sobre su opinión acerca del **Futuro Organizacional de Papalote Museo del Niño**; a partir de ahí se tocaron temas como **Futuro de los colaboradores y oportunidades de crecimiento, Instauración de los procesos formales de trabajo, Compromiso Organización-Colaborador, Posiciones de Liderazgo y Relación entre áreas**, el Grupo terminó con una ronda de **Conclusiones y Propuestas** sobre lo planteado durante la dinámica. Es importante destacar que, aunque los actores hayan mencionado a compañeros de trabajo o directivos, se omitirán sus nombres para mantener la confidencialidad de las personas y sobre todo, la objetividad de la investigación.

Ante esto, los colaboradores de **Relaciones Públicas** son los Actores 1, 2, 4 y 5 y los colaboradores de **Taquillas** los Actores 3, 6 y 7. Los siguientes cuadros (uno por página y por tema) presenta las opiniones textuales y lexias de los actores sobre cada tópico.

### 3.2.2. Opiniones Expuestas

A continuación se expondrá la opinión de cada colaborador por tema y se definirá su posición para posteriormente analizar el discurso de los colaboradores sobre **Papalote Museo del Niño**

Tema Participante	Futuro de la organización
Actor 1	Yo creo que en diez años va a estar no tan a la vanguardia pero como que sí va a influir ¿no?... y pues obviamente tenerlo como hasta ahorita.
Actor 2	Por lo que yo sé desde que se inauguró siempre ha querido estar como a la vanguardia en lo que hace, modelos y cosas educativas, entonces yo creo que va a seguir buscando esa misma dinámica y va a ir como evolucionando
Actor 3	Papalote por el trabajo que va generando en diversos estados y todos los museos que se han inaugurado, es lógico, se va quitando gente que venía de otros estados y eso hace que Papalote se tiene que ir retroalimentando y evolucionando con nueva tecnología y la ciencia que va a ir creciendo para que no se quede detrás
Actos 4	Yo veo que Papalote poco a poco va creciendo. Yo veo que en diez años va a llegar a más zonas de la República, hasta las zonas más marginadas me supongo así como va. Yo creo que va creciendo.
Actor 5	Papalote va a evolucionar pero sin descuidarse a sí mismo ni tampoco las demás sucursales que vaya teniendo en el interior del país, yo lo veo así. Siempre se va a estar manteniendo como el centro de mando o el principal de todos ellos.
Actor 6	Yo creo que tendrá que estar a la vanguardia de ese tiempo.
Actor 7	Yo creo que tiene que ponerse las pilas, si hoy hay muchos lugares para niños, o sea, ¿Cómo va a ser en diez años? Si no se pone las pilas ahí, yo creo que igual puede tronar, hay que ver lo que viene y veo al museo muy confiado ¿no? Por lo demás lo veo bien.

Sobre el **Futuro de la Organización**, seis de los siete actores manifestaron que **Papalote** se mantendrá a la vanguardia de los museos del mundo, sin embargo están conscientes que se trata de un proceso largo donde todos los colaboradores serán piezas fundamentales de un avance lento pero seguro. En este tema todos los actores coinciden en que el museo se mantiene innovando y al pendiente de las nuevas tendencias, tanto para mantenerse como para crear otros espacios para niños. Por otra parte, el Actor 7 mencionó que será difícil la permanencia de **Papalote** si continúa trabajando como hasta ahora, algo que llama especialmente la atención es que tiene una visión a futuro de que el museo termine su periodo de vida “...yo creo que igual puede tronar... veo al museo muy confiado ¿no?” expresa cierta conciencia de las condiciones organizacionales, cierto escepticismo pero también algo de confianza es que tal vez la situación mejore, aunque nota que la solución no la tiene él ni sus compañeros.

Tema Participante	Futuro de los colaboradores y oportunidades de crecimiento
Actor 1	muchas gente sólo está de paso ahí...de acuerdo a un organigrama, los puestos de dirección son los que están, que ya tienen su vida ahí, pero por ejemplo la mayoría de nosotros es como sólo estar de paso ahí
Actor 2	Yo creo que conforme va pasando el tiempo obviamente la gente también va evolucionando y cambiando su forma de pensar... También sé que Papalote es un lugar de oportunidades. Entonces, sí hay oportunidades, el chiste es aprovecharlas pero también mucho es el compromiso o la identidad que tengas con el museo porque sabemos que el museo es un lugar bien demandante
Actor 3	Yo creo la carrera que tú escojas o lo que quieras hacer en el futuro se va acoplando a los intereses del museo... yo creo que es más lo que tu ves a futuro como persona y es algo que de verdad quieras que vaya relacionado al museo te vas a unir a él si no, vas a agarrar otro camino... Yo creo que depende de lo que tu estas buscando como persona. Papalote puede ser que te de alguna oportunidad, también depende que tu la tomes en cuenta
Actor 4	Pues yo estoy identificada con lo que el museo propone, con su trabajo con los niños y así, pero coincido con el Actor 7 no hay oportunidad para los que están abajo. Tú no recibes lo que das, te puedes matar por mantener tu identificación con el museo, y Papalote te mantiene ahí hasta que le sirvas.

Actor 5	Yo creo que es como superación personal, como lo estaban comentando, tal vez hay muchas oportunidades pero si no te interesan o no tienes los conocimientos necesarios pues lamentablemente a veces se te van de las manos pero yo creo que poco a poco tú te das cuenta, tanto en tu área como en las otras áreas qué necesitan y si tu te lo propones y si tu así lo quieres te puedes ir preparando poco a poco y sí he notado que hay como oportunidad y si hay tiempo como para estarte preparando.
Actor 6	Yo en lo que llevo en el museo me parece que sí hay algunas oportunidades, no son fáciles ni son supongo que tan constantes pero me parece que sí te puedes desarrollar... si surgen oportunidades de desarrollarte o de dar un salto a otro puesto o a otra área pues para que las aproveches
Actor 7	Bueno, yo... no creo que Papalote dé oportunidad para quedarse, la verdad, por ejemplo, aunque yo quisiera quedarme no veo que la gente que está arriba quiera moverse. Como los políticos, no sueltan el hueso hasta que ya no queda nada. Así como vas a querer seguir ahí, ¿como taquillero? La neta no veo futuro.

En comparación con un futuro promisorio para la organización, los actores determinan que para sus colaboradores no hay **oportunidades claras de permanencia** y mucho menos de obtener una mejor calidad laboral y de vida. A este respecto, es importante destacar que la totalidad de los actores son personas jóvenes, con características de vida especiales que se determinaron en el apartado **Características biográficas** del capítulo anterior, este es un punto determinante para que su opinión sea así. Independientemente de sus posiciones en la organización, consideran que tampoco hay oportunidades para sus compañeros, por muchos años que éstos tengan en **Papalote**. El Actor 7 responsabiliza en primera instancia a los jefes, menciona "...no veo que la gente que está arriba quiera moverse" hecho que a la larga puede provocar que el museo caiga en una especie de estancamiento organizacional al mantenerse con las mismas ideas que le dieron origen.

En contraste el Actor 2 expresa que para tener oportunidad de crecimiento en el museo, primero tienen que identificarse, un hecho que lleva a los colaboradores a pensar primero en **Papalote** para que éste retribuya en algo su esfuerzo. El Actor 5 por su parte, demuestra que el compromiso debe ser mutuo, la superación personal aparece como un requisito para acceder a un mejor trabajo y una mejor calidad de vida. Éste es un pensamiento muy arraigado en nuestra sociedad, para ser alguien en la vida tienes que superarte, pero se nos olvida que el primer compromiso, por

ejemplo, viene primero del gobierno al brindar las condiciones mínimas de educación y superación social. De nuevo se muestra un compromiso del colaborador hacia la organización, mas no se observa en viceversa.

Tema Participante	Instauración de los procesos formales de trabajo
Actor 1	Pues igual como provechoso pues sí está bien porque la misma directora lo dijo ¿no? Hay que quitarnos ya lo casero, ¿que quiere decir esto? Que el museo está operando como de “has esto...” y así ¿no? Como que te dan una embarradita y punto, entonces lo que se está buscando ISO es como poner reglas, normas y seguir un proceso
Actor 2	Yo lo veo como el proceso de estar a la vanguardia el museo, en este caso obtener la norma para trabajar bajo los más altos estándares de calidad, a lo que entiendo ahorita por lo que han estado platicando sí es como molesto traer alguien atrás de ti y que esté chocando tu trabajo
Actor 3	Finalmente es que se creen manuales que la gente siga tal y como están para que se siga manteniendo esa calidad o tener esa calidad de procesos que se están llevando a cabo para tener una cierta calidad que es lo que el museo siempre busca una calidad que está tratando de patentar con procesos de todas las áreas.
Actor 4	No opinó.
Actor 5	Siento que es un proceso que debieron hacer desde que se instaló. Ahora lo quieren hacer de la noche a la mañana; en ese sentido lo veo mal pero lo veo bien porque ya se están preocupando, ya quieren tener un museo que en todos los sentidos sea bueno. Es importante que el personal que trabajamos ahí, aparte atender al público y todo eso pues entender el significado de lo que significa el trato al público ¿no?
Actor 6	Ahorita es molesto pero nosotros estamos siendo parte de algo bien importante del museo y están tomando en cuenta a todas las áreas porque están chocando desde los altos directivos, contabilidad y todo eso hasta nosotros, empezando por nosotros, por el trabajo que le estamos dando a la gente, cómo se está yendo la gente, con el servicio que les estamos dando hasta los altos ejecutivos cómo nos están tratando a nosotros, cómo estamos llevando los procesos, los manuales y todo eso.
Actor 7	Yo creo que es bueno poner las cosas en claro, porque aunque tengas tiempo en el museo, luego es difícil saber qué es lo que el museo quiere de ti y cómo lo quiere. Es como el rollo de que si no traes la camiseta puesta te la pones porque estás trabajando aquí.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores **Papalote Museo del Niño** comenzó durante 2008 la **Instauración de los procesos formales de trabajo**, que servirán posteriormente para que el Museo alcance la certificación de calidad ISO 9000-2000, estos procesos han sido instaurados por cada colaborador y en cada área, de acuerdo al trabajo diario. Se les cuestionó a los actores su opinión sobre la instauración de los procesos de trabajo. Como se ha determinado con anterioridad, los manuales y procesos de trabajo en una empresa no significan un buen funcionamiento de la misma, sin embargo, los actores creen que esta medida beneficiará la forma de trabajar y será detonante para solucionar todos los problemas organizacionales de **Papalote**. Sobre este tema, todos los colaboradores ven positiva la instauración de procesos de trabajo, aunque el Actor 5 va más allá al mencionar que es un sistema que quieren instaurar de manera inmediata: “...Ahora lo quieren hacer de la noche a la mañana; en ese sentido lo veo mal pero lo veo bien porque ya se están preocupando, ya quieren tener un museo que en todos los sentidos sea bueno.” Esta opinión muestra cierta resistencia al cambio pero se le nota cooperativo por el bien de su organización.

Tema Participante	Compromiso Organización- Colaborador
Actor 1	Pues, yo creo que depende también del jefe, de la mentalidad y profesionalismo del jefe que tengas al frente de ti porque desgraciadamente... Yo siento que es una bola de hipocresía ahí, sean jefes o no sean jefes, sean empleados; o sea de los cuates hasta dirección. Digo, finalmente creo que cada quien ve por su interés y a la demás gente le vale madres, es así como contado el jefe o el encargado que realmente se preocupa por su personal.
Actor 2	Yo creo que el museo nos están abriendo las puertas. Igual no la directora es la que nos dice que nos acerquemos a ella, pero sí la parte más importante de nuestra área, todos los que son digamos nuestros jefes nos están dando la oportunidad de acercarnos y de contarles nuestras cosas y nos están dando su apoyo. Igual también nos regañan cuando hacemos las cosas mal, como debe de ser, pero yo creo que sí tenemos un apoyo y tenemos los brazos abiertos de cada uno de ellos para poder acercarnos.
Actor 3	Yo creo que los jefes a veces no, no es que no te tomen en cuenta, simplemente son muy herméticos en su trabajo y a veces no están abiertos a otras opciones. O sea, te tienen que dar oportunidad, te tienen que hacer sentir que eres una persona valiosa, el hecho de que estés laborando es porque lo necesitas pero también no eres una herramienta nada más que puede ser desechable en cualquier momento

Actor 4	No opinó
Actor 5	Pues yo siento que a veces no nos apoyan a todos... Tú les llevas una propuesta y les dices “sabes que te doy esto pero necesito esto” entonces siempre siento que el museo siempre es todo para acá, todo para acá, todo para acá
Actor 6	Yo, en el poco tiempo que llevo, yo sí he visto, bueno estoy viendo una respuesta de que “acércate” tratan de entenderte, tus problemas, lo que tienes
Actor 7	Aquí se trata de adaptar tu vida a la del museo, no el museo a tus necesidades, tú siempre eres persona mientras le sirvas al museo, cuando no, te vuelves como máquina.

El compromiso organización-colaborador surge en la plática con algunos tintes de molestia. Por vez primera, los compañeros se dan cuenta del compromiso que ellos mantienen con su empresa pero no observan que éste tenga “regreso” en beneficio de sus vidas. Algunos mencionan la preocupación de sus jefes por sus problemas personales pero los sienten herméticos con respecto a su trabajo; incluso el Actor 3 protesta por la falta de oportunidades que él observa: “...te tienen que hacer sentir que eres una persona valiosa, el hecho de que estés laborando es porque lo necesitas pero también no eres una herramienta nada más que puede ser desechable en cualquier momento...” Otros, por su parte, detectan esa falta de compromiso de una manera más profunda; el Actor 5 dice: “...Pues yo siento que a veces no nos apoyan a todos... Tú les llevas una propuesta y les dices “sabes que te doy esto pero necesito esto” entonces siempre siento que el museo siempre es todo para acá, todo para acá, todo para acá...” Esto demuestra que saben que no obtienen nada más allá de su salario, pero están ahí por la necesidad de subsistencia que el mismo país impone. El Actor 1 habla por vez primera de los jefes y los considera depositarios de este compromiso. El siguiente tema habla de los líderes en particular.

Tema	Posiciones de Liderazgo
Actor 1	Es así como contado el jefe o el encargado que realmente se preocupa por su personal, la jefa, está como padre lo que está haciendo, las convivencias y eso, igual y ella tiene su propósito ¿no? “Que toda mi área se lleven padre” pero digo, igual y ella hace su gran esfuerzo y pues está padre y está admirable pero ¿para que? Si realmente... por ejemplo, se vino el intercambio, o sea es navidad y se les ablanda el corazón y todos así buena gente, pues no... También es una parte que importa, sí bien cañón dentro de tu equipo, el que tu jefe siempre esté como dándote eso, el motivándote, el sentir que está contigo, que o sea, sentirlo presente y creo que sí, tu trabajo lo

	haces con más gusto y seguimos, vamos a lo mismo es como la esencia humana.
Actor 2	A veces influye mucho cómo sea la relación que tengas con tu jefe para que éste pueda o no te pueda echar la mano en muchas cosas... Mi coordinador se me hace como voluble entonces de repente puedes llegar y no te habla, puedes llegar y te saluda muy bien, te cotorrea... Finalmente somos personas y nuestras personalidades son diferentes, nuestras formas de ver las cosas también son diferentes y en mi caso particular yo creo sí, depende de cómo es el carácter del jefe sin importar si él mismo se sienta o no comprometido con el equipo
Actor 3	Los altos mandos, los medios mandos ahí hay veces que no les ponen más atención a la gente que tienen trabajando con ellos. El que le caigas bien a alguien o le gustes a alguien o que x cosa, y a lo mejor le caíste bien a aquel y te toman en consideración
Actor 4	No opinó
Actor 5	Sobre esto no quisiera opinar, no, no puedo... Pues son muchas cosas, como dicen depende del carácter, de cómo te lleves con ellos...No, aquí no.
Actor 6	Pues sí no, hay de todo no, porque ahorita, bueno estoy escuchando, no sé, siento que muchas quejas, ja ja ja... Yo en el poco tiempo que llevo, pues estamos hablando de la empresa que estamos laborando sí siento como, igual no me he dado cuenta, no he convivido tanto con otras áreas pero yo no siento que sea así con nuestros superiores, igual y porque no he convivido tanto con ellos.
Actor 7	y peor es que aparte de que no te dan el incentivo monetario, que yo pienso que nos gana a todos, ni siquiera te agradecen y aparte, ella (la Directora General de Papalote) agradece a la persona, a su director, no agradece al equipo. O sea, estos (los jefes) se levantan el sombrero y dicen “ay, yo fui, gracias, el fregón soy yo”... Güey, reconocer a la gente desde toda la gente como gente, como persona ¡no como animales de carga güey!

De nuevo los colaboradores determinan que son sus jefes los responsables de procurarles una mejor calidad de vida organizacional. El Actor 1 comentó: “...el que tu jefe siempre esté como dándote eso, el motivándote, el sentir que está contigo, que o sea, sentirlo presente y creo que sí, tu trabajo lo haces con más gusto y seguimos, vamos a lo mismo es como la esencia humana.” Esto demuestra que en realidad no le dan tanta importancia que el Museo les pague su esfuerzo económicamente, prefieren hacer su trabajo con gusto. Sin embargo, los sienten poco sinceros y hasta hipócritas, e incluso el Actor 3, cree que otros factores influyen en que el jefe considere a sus colaboradores: “...El que le caigas bien a alguien o le gustes a alguien o que x cosa, y a lo mejor le caíste bien a aquel y te toman en consideración.”

Algunos de ellos, como el Actor 4 y 5, consideraron este punto como un tema “espinoso” para externar su opinión. Se considera que la razón para no hablar sea que en el Grupo de discusión había colaboradores “fieles” a un jefe. En una plática posterior, el Actor 5 comentó que no quiso opinar por temor a que sus compañeros (A1 y A2 respectivamente) comentaran algo a sus superiores; se le invitó a realizar una entrevista pero no aceptó argumentando la misma razón. Este hecho demuestra temor ante la posibilidad de perder su empleo al externar su opinión, uno de los niveles de poder que los líderes manejan a su favor.

Tema Participante	Relación entre áreas
Actor 1	Influyen las dos cosas, desde los jefes y desde la coordinación porque digo, si tu jefe te amplía el panorama, o lo que dice el Actor 3, o sea si un jefe empieza así de “ah puta madre los cuates o esto” o sea te empiezan a llenar la cabeza como de cositas y tu como nuevo dice “puta madre, o sea yo también” o sea no te das como la oportunidad de... entonces yo creo que influyen las dos cosas, la coordinación de áreas y... o sea cómo va a ser la relación entre áreas y la conexión entre jefes no, porque seamos sinceros, hay jefes y jefes y jefes que se cagan la madre, así.
Actor 2	De repente nuestro jefe ha llegado así con nosotros, a lo mejor no con este equipo sino con equipos anteriores, la bronca que siempre hemos tenido con reservaciones, es lo mismo, desde que yo me acuerdo que entré siempre ha sido como esta misma bronca y la respuesta de él siempre ha sido como de “Pues bueno, ya sabemos como son entonces hay que echarle ganas, hay que ver como le hacemos para sacar el trabajo” entonces de alguna u otra manera si te llega como a predisponer un poquito
Actor 3	Es lo que te comentaba, es lucha de poderes, no te puedes explicar otra cosa que lucha de poderes. Lucha por yo tener más poder que tu, y eso hace que haya una falta de comunicación entre las áreas. Esa es la falta de comunicación, falta de comunicación entre estos güeyes, o sea. Todo desemboca en eso, la mala planeación, lucha de poderes, mala comunicación. Creo que son tres procesos importantes ahí.
Actor 4	Luego por culpa, por ejemplo de ahora de Reservaciones que hacen facturas de escuelas y no llega la factura o a nosotros en Megapantalla o Domo y a nosotros nos echan la culpa. Y nosotros nos echamos la bronca con las personas, con los maestros y acabamos pésimo, ¿Por qué? Porque hay falta de comunicación, porque no entablamos en eso.
Actor 5	pero a veces como que tu tienes pensado dirigirte a una persona y te dicen “con esta persona no, vete con ella” o sea como que quieres buscar digamos alternativas no y te dicen “No, con ella no, ve con el jefe”

Actor 6	Tu jefe te puede decir algo pero tu dices “ah ok, mi jefe me está diciendo” tal vez dices vamos a prevenir y ya cuando estás trabajando con esa persona, con el área que te dijo que no hace bien su trabajo y te das cuenta que en realidad sí lo hacen bien pues ahí tu dices “oye, se me hace que el jefe trae algo con esa área o le pasó algo y trae un pique, así como decimos.
Actor 7	Yo creo que hay un pique entre áreas, como lo comentamos hace rato, por los jefes acabas por no apoyar a tus compañeros “que se rasque con sus uñas” y todo para que una suba, sea reconocida y la otra no.

En el capítulo 2, se mencionó que los líderes de ambas áreas, **RP** y **Taquillas**, no llevaban una buena relación y que tal vez esto lo transmitían a sus colaboradores. La opinión de los participantes en este **Grupo de Discusión** muestra que efectivamente el roce entre los jefes desemboca hasta la relación entre compañeros. Sin embargo están conscientes que no siempre lo que dice el líder es lo correcto y determinan que en realidad “la competencia” sí hace bien su trabajo.

Estas representaciones, impuestas por el líder, no favorecen el desarrollo de la organización pues sólo coadyuvan a que el trabajo no se realice de manera eficiente y que los compañeros no creen sus propios grupos de trabajo y apoyo sino que dependan de instrucciones. Un equipo que trabaje sin la “supervisión” de un jefe que represente a los intereses de la organización es un arma peligrosa, sobre todo si (como en este caso) se trata de una organización funcionalista y rígida; bien dice el dicho “Divide y vencerás”. Algunos actores asociaron sus problemas laborales a un nivel comunicativo entre áreas de trabajo, sin embargo detectan en el trasfondo que este problema es desencadenado por la relación entre los jefes por las cuestiones de poder antes descritas. Por tanto, una problemática cultural como mantener el poder organizacional y la preferencia del jefe desencadena entre las masas laborales problemas comunicativos que afectan el trabajo diario.

Tema	Conclusiones y Propuestas
Actor 1	Según esto, se vienen nuevas cosas para el 2009, por mencionar algunas, un ajuste de sueldo, un ajuste igual en cuanto a la organización de... por rangos y todo ese rollo, oportunidades, digo está padre no, y no sé si lo de ISO los orilló a esto o sea realmente por parte de la licenciada, X, no sé porque está padre no y pues lo que espero es que se lleve a cabo y realmente cumplan con lo que nos dijeron. Yo digo, llevarte la vida así, como padre dentro del

	Museo, porque digo, finalmente las cosas no van a cambiar, o sea, hay cosas que uno dice “pueden cambiar” pero la realidad es que no, que van a seguir, y van a seguir, y van a seguir, y ahí se van a quedar.
Actor 2	Espero que esta reorganización o reestructuración sea provechosa para hacer eficientes los canales de comunicación entre áreas y yo creo que al hacer toda esta revisión si se dieron cuenta de algunos puntos rojos que hay y que se de como atención a estos, en específico pues de mi área, la comunicación con reservaciones está como lo más importante, porque finalmente somos nosotros la cara que le damos al público, eso en el ámbito profesional que haya como más comunicación, yo creo que así va a crecer mucho la organización. Y personal, pues, yo soy una persona que siempre he dicho, y no me avergüenzo, si estoy como muy identificado con lo que quiere el museo, es una institución que me gusta y a lo mejor por eso he aguantado como algunas cositas, en lo personal yo sí espero como una oportunidad para desarrollar mis aptitudes
Actor 3	Profesionalmente lo que había comentado, adquirir los conocimientos o la experiencia suficiente para remover a mi jefe... y si no, pues me voy
Actor 4	Yo creo que para mejorar un poco el museo, también deberían mejorar nuestros jefes. Por ejemplo, ya como tienen tanto tiempo, poner como límite de un tiempo porque ya sus ideas son muy atrasadas a los que pueden llegar y dar nuevas ideas y entablar una buena relación con nosotros.
Actor 5	espero que se mejore un poco en todos los sentidos porque desde la cabeza siento que está un poquito mal, desde arriba, porque realmente no sabe todo lo que tiene que saber, quizá le llega información pero no la verdadera y real entonces yo creo que pues sería como modificación de información y del museo siento que me ha dado mucho, he aprendido muchas cosas y a pesar de que entre comillas siento que es como cotidiano siento que he aprendido todos los días algo nuevo porque la convivencia con la gente pues no es la misma, es diferente
Actor 6	hacer mi trabajo, hacerlo bien mientras esté en mis manos si no hacer todo lo posible, y desarrollarme también, si surge otra oportunidad pues porqué no, ver la oportunidad y aprovecharla y si está dentro de mis necesidades o dentro de lo que me gusta pues aprovecharla también
Actor 7	Yo espero que las cosas cambien, la verdad... sé que ahorita no tengo otra opción, tengo que aguantar en lo que viene algo mejor. Yo trataría mejor de poner lo mejor diariamente, con mi chamba y con mis compañeros, a lo mejor así se lleve más leve estar ahí.

Al finalizar el grupo, los compañeros demuestran una vez más su disposición para que las cosas que ellos ven mal, cambien en beneficio de la organización. Es extraño que a pesar de que no observan que **Papalote** tenga un interés sobre ellos, piensan que tienen un papel de responsabilidad conjunta con sus jefes directos e indirectos. Más que considerar esto como un hecho negativo, esta investigación preferiría potencializar el compromiso que los colaboradores demuestran hacia su organización en beneficio de esta última.

### 3.2.3. Similitudes y Diferencias

A lo largo de la aplicación del Grupo de Discusión se observan algunas similitudes y diferencias entre los participantes, las cuales pueden definirse a través de sus opiniones. En el Cuadro 3.1 (Pág. 149) se expresa, qué actores coinciden sobre qué tema y quienes encuentran diferencias con sus compañeros.

Como se observa, los actores muestran una opinión inclinada al acuerdo o desacuerdo de cada tópico; así, las celdas en color verde muestran coincidencia o concordancia de sus intereses frente a las actividades organizacionales de **Papalote Museo del Niño**. En cambio las celdas en color amarillo ofrecen la perspectiva de que los colaboradores no están de acuerdo en la cultura organizacional del Museo.

Después de analizar por separado las opiniones y posturas de los actores en el Grupo de Discusión se detectó que la principal problemática organizacional que enfrenta **Papalote Museo del Niño** en la coyuntura actual se refiere al papel de sus líderes con respecto a sus relaciones laborales y humanas.

En el Cuadro 3.1 (Pág. 149) se observa que la tendencia a la satisfacción en los primeros tópicos disminuye cuando los colaboradores hablan del compromiso de la empresa hacia ellos, cuando mencionan a sus líderes y cuando comentan la relación entre las áreas. La balanza comienza inclinándose hacia posiciones positivas y esperanzadoras en la organización, esta condición cambia cuando, frente a esta coyuntura organizacional los jefes asumen el papel de personajes responsables del problema.

Temas Participantes	Futuro de la Organización	Futuro de los colaboradores y oportunidades de crecimiento	Instauración de los procesos formales de trabajo	Compromiso Organización- Colaborador	Posiciones de líderazgo	Relación entre áreas
A1	Está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	No está de acuerdo	No está de acuerdo	No está de acuerdo
A2	Está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	No está de acuerdo	No está de acuerdo
A4	Está de acuerdo	No está de acuerdo	No opinó	No opinó	No opinó	No está de acuerdo
A5	Está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	No está de acuerdo	No opinó	No está de acuerdo
A3	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	No está de acuerdo	No está de acuerdo	No está de acuerdo
A6	Está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	Está de acuerdo	No está de acuerdo
A7	No está de acuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	No está de acuerdo	No está de acuerdo	No está de acuerdo

Cuadro 3.1. Grupo de discusión. Similitudes y diferencias

Sólo dos de siete actores manifiestan que existe un compromiso total de la organización hacia sus colaboradores, en general los actores se sienten herramientas o mano de obra que no cuentan con las prestaciones humanas mínimas. **Papalote**, una institución que goza de prestigio internacional utiliza, en palabras de los actores, a sus empleados:

“...no eres una herramienta nada más que puede ser desechable en cualquier momento...”

En este aspecto la investigación regresa a los capítulos anteriores, recuérdese que esta organización basa sus principios mecanicistas en la Teoría Funcionalista, no se explica de otra forma que los colaboradores sean tratados como máquinas imposibles de sentir preocupación, alegría, sufrimiento o tristeza.

En el Grupo de Discusión también los jefes de cada área resultaron responsables de la mala, intrascendente o nula relación entre áreas cuyo trabajo depende uno del otro.

Los actores consideran que, por seguir instrucciones de sus superiores, han tenido roces con sus compañeros; la principal razón radica, según los propios actores, en la necesidad que tienen los líderes de sentirse aceptados y requeridos por la Directora General.

“...Que tratan de quedar bien con ella. O sea, si te encarga algo a ti y si no lo tienes para mañana ya quedaste mal, y el otro dice ‘yo te lo hago y lo tengo para al rato’ y sale con que ‘todos los que están allá, tráetelos porque van a hacer esto’ para quedar bien con ella finalmente...”

Es posible que estas actitudes de liderazgo se desvirtúen a nivel de los directivos, la dirección general se compromete con la misión de **Papalote**, ésta exige a sus colaboradores para cumplir con las necesidades diarias de la organización; pero los directivos únicamente se interesan por agradar a la directora, obtener su reconocimiento y tenerla de su lado. Resulta paradójico que al tratarse de una organización funcionalista, donde el control es la principal herramienta de poder para realizar el trabajo diario, la dirección general atribuya responsabilidades a sus directivos de manejar asuntos y sin embargo éstos sólo se dediquen a competir y a sacar provecho de esas responsabilidades, la mayoría de las organizaciones luchan porque el trabajo se distribuya, tal como expresa Zorrilla en el texto **Investigación Organizacional: Vivir para sobrevivir**:

“El éxito o fracaso de una organización ya no puede ser responsabilidad exclusiva de la Dirección; ha llegado el momento de sumar esfuerzos y lograr el desarrollo de la gente para llegar a penetrar la temporalidad” (Zorrilla, 1999)

En **Papalote** ocurre meramente lo contrario, la Dirección otorga poder y responsabilidad a sus directores, sólo que éstos, podría pensarse a juicio de los propios colaboradores, manejan los resultados a su beneficio, y no al de la organización.

Es posible que el papel que los líderes ejercen sobre los empleados sea la raíz de las problemáticas antes mencionadas pues son ellos en quienes los actores depositan su compromiso y la cara de la organización encargada de comprometerse con sus colaboradores, sin mencionar que la responsabilidad de que todas las áreas trabajen en conjunto también es suya.

La principal característica de un líder es que se trata de una cualidad particular de cada individuo, los líderes no se hacen en la organización sino nacen y se integran a la organización. El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución. Por una parte, representa la cultura organizacional (la forma de vida institucional) y por otra, ostenta el poder (la capacidad para regular y controlar). Estas funciones se encarnan en una personalidad; compuesto dinámico de cualidades físicas, mentales, morales y sociales con el objeto de ejercer influencia.

Tomando en cuenta esta definición y a partir de las opiniones de los actores en el Grupo de Discusión, los directores y subdirectores que trabajan en **Papalote** no cuentan con el beneficio de un liderazgo natural, o si lo tienen no lo hacen efectivo a favor de **Papalote**. Esta es una razón para considerar, sino cambiar de directivos (medida un tanto drástica) sí crear una estrategia que les dé el mínimo de posición de liderazgo, y por supuesto hacerla efectiva.

Asimismo, el Grupo de Discusión generó una paradoja organizacional interesante que involucra el futuro organizacional y el futuro personal.

Cinco de siete actores coincidieron en que **Papalote Museo del Niño** tiene posibilidades de mantenerse en el **Futuro como una organización** de vanguardia e innovadora, que se encuentra en un largo y próspero camino; la opinión de estos actores coincide en que todos pertenecen a Relaciones Públicas y uno más a Taquillas.

Los dos actores restantes manifestaron que **Papalote** es una institución de renombre pero que el futuro no es tan promisorio pues la misma organización ha sido creadora de su competencia:

“Yo creo que en diez años si **Papalote** no se renueva puede ser que los museos que se han inaugurado en otros estados lo rebasen y se vuelva algo en contra de **Papalote**”

Como quedó de manifiesto en el capítulo 1, **Papalote** es una organización despreocupada por su entorno y sin una especial visión hacia los cambios que presente el futuro más próximo, tal como la institución, sus colaboradores también se muestran confiados en que continuará como un espacio de vanguardia.

Es de especial necesidad observar que de siete colaboradores cinco consideran que va bien y sólo dos visualizan, sólo superficialmente, la necesidad de preocuparse por el futuro, el hecho de que el Museo haya colaborado en la creación de su propia competencia define un exceso de confianza en su administración.

Otro punto de análisis con un enfoque más cultural que comunicativo, el cual se verá en el siguiente capítulo, es el hecho de que los cinco colaboradores son jóvenes que no cuentan con una larga experiencia laboral en tanto que los dos colaboradores en desacuerdo son los que tienen más años en la institución.

Con respecto al **Futuro de sus colaboradores**, nuevamente cinco actores consideran que sí existen oportunidades reales de crecimiento laboral. En este caso y en comparación con el futuro de la organización, cuatro creen que existe congruencia entre los colaboradores y el Museo en los próximos años, consideran que: “Si Papalote crece, sus empleados vamos a crecer, en todos los ámbitos vamos a crecer...”

Sin embargo, dos actores muestran diferencias de pensar, uno de ellos, a pesar de creer que el Museo tiene un futuro prometedor, no lo considera así para sus empleados.

“...no hay oportunidad para los que están abajo. Tú no recibes lo que das, te puedes matar por mantener tu identificación con el museo, y Papalote te mantiene ahí hasta que le sirvas...”

Otro, por su parte, considera que **Papalote** debe poner énfasis en pensar hacia el futuro pero cree que sus empleados tienen posibilidades de procurar mejores condiciones laborales y de vida. Finalmente uno de ellos mantiene su posición escéptica, reflexiona sobre un futuro incierto para ambos.

La paradoja surge cuando en una organización las contradicciones, propias de los seres humanos, coinciden en tiempo y espacio; la Paradoja es una contradicción administrada. En el caso de Papalote ésta se observa cuando los actores reconocen que la organización tiene un futuro prometedor y los empleados uno incierto.

Como se mencionó anteriormente, las cuestiones de liderazgo son parte fundamental de la coyuntura organizacional que enfrenta **Papalote** y sus propios colaboradores, quienes de manera paradójica creen por un lado que existen posibilidades de permanencia para la empresa pero no para ellos, están de acuerdo con la instauración de los procesos de trabajo pero no con el poder que sus líderes ejercen.

El discurso también demuestra una clara diferencia entre la perspectiva de **Relaciones Públicas** y **Taquillas**. En primera instancia, el personal de **Relaciones Públicas** se identifica más con la posición organizacional de **Papalote**, por tanto está más comprometida con su empresa, aunque ésta en ocasiones le retribuya lo contrario, como ya se observó. Los colaboradores de **Taquillas**, por su parte se muestran menos cooperativos y más suspicaces al interior de su organización.

Es de especial atención tomar en cuenta que el 90% de los actores creen que la instauración de procesos formales de trabajo en la organización es una medida adecuada para poner en orden las actividades que se consideran equivocadas o que van por un camino equivocado, incluso la consideran el primer paso para solucionar los problemas que diariamente enfrentan como colaboradores. Esta investigación no se pelea con la idea de formalizar todas las acciones organizacionales, el problema no radica en seguir procesos de trabajo autorizados únicamente por la directiva y basados en el trabajo diario, sino que éstos no pueden tomarse como la solución omnipotente, cualquier organización requiere un plan estratégico que a corto, mediano y largo plazo genere mejoras en lo general y lo particular, **Papalote Museo del Niño** no es la excepción; aunque los actores se sientan cómodos con las nuevas disposiciones es necesario que entiendan la necesidad de buscar opciones adicionales.

Finalmente, el discurso de los actores demuestra que el líder es la primera y última pieza de los problemas organizacionales de **Papalote Museo del Niño** y que representan un mínimo de compromiso organizacional y la disminución de la identidad entre los colaboradores.

La diversidad de las opiniones entre colaboradores de un mismo equipo y entre las áreas de trabajo ofrecen también una amplia gama de representaciones de los actores frente a la organización, entre las que destacan los que están de acuerdo en la forma de trabajo del Museo al sentirse beneficiados por la amistad con los líderes y no les gustaría que las cosas cambiaran por miedo a perder los favores recibidos; y los que, al no recibir las mismas preferencias se sienten devaluados como personas y ven abaratado su trabajo. Sin embargo, seis de siete colaboradores están de acuerdo en que las posiciones de liderazgo no son adecuadas para la realización de sus actividades. Esta investigación considera que todas estas posiciones y representaciones deben ser mediadas entre sí para llegar a un consenso laboral y finalmente a una organización habitable.

### **3.3. La Mediación Comunicativa**

El hecho de que una organización se encuentre inmersa en un mar de contradicciones y paradojas no significa que todo esté perdido y la única solución sea reemplazar a todo el personal e iniciar desde el principio. El secreto está en mediar esas contradicciones y potencializar las diferencias personales, sociales y laborales de todos los colaboradores. Es importante encontrar una mediación entre los intereses de la organización y los de sus empleados, utilizando como eslabón entre ellos al líder.

A grandes rasgos la Mediación es un modelo lógico que ordena todo tipo de elementos diversos para lograr un determinado objetivo específico. A lo largo de la presente investigación se la logrado desentrañar a los actores, sus grupos y las representaciones que tienen de la organización en la que habitan, una estrategia comunicativa como la que ofrece la Teoría de la Mediación de Manuel Martín Serrano pretende romper con los paradigmas de los actores, el esfuerzo es reconocer las diferencias de los grupos y estructurar mensajes tan diversos como ellos.

La **Teoría de la Mediación** encuentra sus antecedentes en diversas fuentes científicas la psicología genética, la antropología estructural de Levi-Strauss, la Cibernética, la Teoría de la Acción Comunicativa y la teoría Marxista clásica, las cuales ya se explicaron anteriormente.

Esta teoría se “define por el estudio de los sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad, para articularlos” (Revilla, 2001: 57) Manuel Martín Serrano propone cómo a través de la necesidad de un actor y la búsqueda de un satisfactor, la Mediación puede trabajar a nivel simbólico, a través de representaciones para incidir sobre representaciones.

En este modelo la comunicación interpersonal es eficaz, pues es un sistema de retroalimentación directo para llegar a acuerdos. La eficacia comunicativa radica en su flexibilidad, adaptabilidad y ajuste, por lo tanto es recíproca, pues hay corresponsabilidades y reciprocidad en el compromiso. Mediar es un problema a nivel cognitivo, por lo tanto la mediación es una manera de resolver la contradicción para hacernos accesibles diariamente a lo que acontece. La contradicción siempre existe y hay que aprender a administrarla.

La comunicación para la teoría de Mediación “es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para poder operar en la realidad” (Revilla, Íbidem, p.58). Por tanto, la comunicación adquiere un papel mediador entre dos partes que por naturaleza son diferentes.

En el caso de **Papalote Museo del Niño** y pensando en una estrategia global a través de la Mediación que sirva a la organización para mejorar sus áreas de oportunidad, esta investigación propone los siguientes puntos, los cuales en orden cronológico servirían para que por un lado los colaboradores del **Museo** comiencen a identificarse con su misión y se sientan parte de la institución y por otro que los líderes encuentren el camino para ganar la confianza de la organización y de sus empleados.

- Aumentar el sueldo de los colaboradores, pensando en equilibrar el salario entre los colaboradores, de acuerdo a su desempeño.
- Crear un plan de reconocimientos que vayan más allá del clásico “empleado del mes” que incluya por ejemplo vales de despensa por puntualidad o apoyo de transporte por cubrir más tiempo del turno reglamentado.
- Organizar reuniones periódicas con la dirección general y las subdirecciones a cargo donde se tome en cuenta la participación de los colaboradores

- Como resultado de estas reuniones llevar una bitácora de acciones que permita darle seguimiento a las propuestas de los colaboradores.
- Que la Bitácora de acciones sea revisada constantemente por la dirección general, las subdirecciones a cargo y un representante de los colaboradores
- Flexibilizar los procedimientos de trabajo para que los colaboradores de diversas áreas se conozcan entre ellos sin temor de ser castigados por “descuidar sus labores” o “charlar con el enemigo”
- Organizar conferencias y cursos que muestren al colaborador como una pieza importante de la organización, cuidando no caer en demagogias y utopías, sino que sirvan únicamente para mostrar la pertinencia de contar con empleados comprometidos con su institución.
- A su vez, organizar cursos para los directivos que les enseñen que pueden ser compañeros y jefes sin descuidar los objetivos económicos y visionarios de la organización.

Todos estos puntos se tomarán en cuenta en el siguiente capítulo para elaborar una propuesta de intervención comunicativa, basada en la **Teoría de la Mediación**.

La presente investigación considera que de llevarse a cabo estas dinámicas, **Papalote Museo del Niño** demostrará a sus empleados la trascendencia de su trabajo, la importancia de su persona y la confianza en la institución.

**Papalote** requiere, con base en los resultados que arrojaron la aplicación de las técnicas antes mencionadas, de una estrategia comunicativa que logre el consenso en cada pieza del amplio rompecabezas. El primer paso se encuentra en la **Mediación** y los “pasos para ser feliz” que se ofrecieron anteriormente, aunque, como se observará en el siguiente capítulo, es probable que antes de echar a andar dicha lista sea necesario aventurarse a explorar el amplio mapa cultural que cualquier organización puede ofrecer.

Al finalizar este capítulo podemos observar los siguientes hallazgos:

- Se confirma la postura funcionalista con la que trabaja **Papalote**.
- La aplicación de la técnica del Grupo de Discusión demostró que los colaboradores tienen diversas insatisfacciones con relación a su trabajo y sobre todo a sus jefes.

- Los discursos empleados por los directores no son los adecuados para obtener resultados positivos para la organización.

En el siguiente capítulo se encontrará la última pieza para presentar a **Papalote Museo del Niño** una alternativa de trabajo para permanecer o por lo menos mantenerse en lo que hasta ahora es o cree ser: un espacio dedicado al aprendizaje a través del juego para niños y adultos de todo el mundo.



**Capítulo IV.**  
**La solución a los conflictos.**  
**Papalote Museo del Niño y la**  
**Organización Habitable**



#### **IV. La solución a los conflictos. Papalote Museo del Niño y la Organización Habitable**

A lo largo de los capítulos anteriores, y que constituyen en su conjunto una investigación sobre los problemas comunicativos y de productividad que presenta **Papalote Museo del Niño** durante 2008, el lector constató que el renombrado museo presenta diversas dificultades que impiden su establecimiento como una organización, sino perfecta, por lo menos habitable.

También, como ha quedado de manifiesto, es posible ofrecer una solución a estos conflictos si **Papalote** toma en cuenta la importancia de la comunicación como herramienta de cambio, pues es a partir de la interacción entre los colaboradores y sus superiores como ambos pueden conocer sus necesidades, intereses y el grado de compromiso que prometen al firmar un contrato. Asimismo, valores, actitudes, hábitos y sobre todo, representaciones forman su conjunto la cultura de la organización, la cual puede manejarse y controlarse en beneficio o detrimento de sus propios logros. La comunicación y la cultura presentan, por tanto, un vínculo muy importante que sirve para modificar o si es posible, solucionar los conflictos que atraviesa una organización como **Papalote Museo del Niño**.

Una propuesta de intervención comunicativa, a través de estrategias y visiones tácticas, que pueda abordar todos los problemas detectados en los diagnósticos de los capítulos anteriores (entiéndase el entorno, el funcionamiento, los actores, los grupos y el liderazgo) será capaz de incidir sobre la cultura que **Papalote** ha recorrido durante quince años.

El presente y último capítulo de esta investigación desarrollará a lo largo de las siguientes páginas una propuesta de intervención comunicativa que se enfoque a diversas problemáticas, entre ellas el liderazgo situacional y el compromiso organizacional en **Papalote**. Para ello, en primera instancia se determinará el papel del comunicador organizacional y el futuro de las organizaciones.

##### **4.1. La comunicación y su importancia en las empresas del futuro**

La sociedad mexicana actualmente atraviesa por una crisis económica, producto de condiciones adversas a nivel global. Las bolsas bursátiles de todo el mundo están en recesión, miles de empresas han quebrado y millones de familias ven mermado su poder adquisitivo.

Entre otros problemas, esta crisis mundial desemboca en difíciles modos de vida para la población, escasez de alimentos, mala calidad en la educación y un alza en los índices de pobreza.

Ante este panorama las empresas, a ver limitados sus ingresos de capital, disminuyen su producción, bajan la productividad y aumentan sus despidos. Tal situación no ocurriría si, en primera instancia, las empresas estuvieran preparadas para asumir cambios en el entorno político, social y sobretodo económico. Como veremos a continuación, existen empresas cuya visión se enfoca más allá de los objetivos inmediatos que hayan fijado al inicio de su administración. ¿Cuál es la fórmula de las empresas del futuro?, ¿Cuáles son sus características? ¿Qué papel desempeña el comunicador del futuro? Comenzaremos por determinar las razones por las que **Papalote** no es una empresa del futuro.

#### **4.1.1. Papalote y el quiebre institucional**

Jaime Pérez Dávila (1997: 9) afirma que los ciudadanos de México están sumidos en un grave escepticismo, desánimo y frustración pues ya no creen ni confían en las instituciones públicas dedicadas a su protección y salvaguarda. Define una institución como “El acto de poner en orden un cierto ámbito de la vida social, a fin de asegurar una satisfacción o una respuesta para todos, sin depender de la voluntad o capricho de una persona o grupo. Una institución es una organización que salvaguarde la vida de las personas en la sociedad”. Dicho de otra manera, las instituciones fueron creadas como un primer paso hacia la civilización, es decir, hacer las cosas por el camino correcto, de acuerdo a pautas de conducta establecidas por los mismos ciudadanos.

Cuando estas instituciones se ven limitadas para cumplir con las expectativas de sus “clientes” ocurre un fenómeno que Pérez Dávila define como Quiebre institucional. “La ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas” (Pérez Dávila, *Íbidem*, p. 9)

Las acciones institucionales que ofrece **Papalote** a sus colaboradores están limitadas o no son suficientes para cubrir sus necesidades mínimas de vida pues, como quedó de manifiesto en el capítulo anterior (a través de las opiniones vertidas por algunos colaboradores en el Grupo de

Discusión, ver Pág.130) el compromiso que éstos refrendan a su organización no es retribuido en un mejor salario, en apoyos morales como que el personal de **Relaciones Públicas** tengan facilidad de continuar con sus estudios, en reconocimiento por sus labores, entre otros.

El quiebre institucional en **Papalote** ya ocurrió: los empleados han buscado alternativas de comunicación para hacerse escuchar y provocar que sus líderes tomen en cuenta sus problemas. Un ejemplo de ello es la aparición de un personaje llamado “**el chamaco del overol**” (nombre alusivo a una leyenda que cuenta que en **Papalote** habita un niño fantasma al que los colaboradores conocen como “el niño del overol”) quien ha manifestado abiertamente su opinión y desaprobación de las medidas impuestas por la directiva. El hecho de utilizar un ícono tradicional de la cultura de Papalote demuestra, a pesar del quiebre, cierta identificación de los colaboradores con la organización. En las siguientes páginas se abordará con mayor profundidad el papel de los factores culturales en la vida diaria de **Papalote**.

Aunque es prematuro determinar los resultados de este quiebre, esta investigación da cuenta del impacto que este hecho ha generado entre el personal y los jefes, pues éstos últimos se encuentran realmente preocupados por “la ventana ilegal” que han abierto los empleados. El **Director de Personal** comentó en alguna ocasión que se trataba de un espacio generado ilegalmente y por lo tanto una red de comunicación no reconocida. Posteriormente, se retomará la importancia de este personaje emblemático y símbolo del quiebre institucional de **Papalote**.

Se observa adicionalmente al quiebre institucional, un quiebre comunicativo en la organización. Por un lado un quiebre que tiene que ver con la estructura de la organización, cuando ésta no está preparada para hacer lo que tiene que hacer y por tanto la relación entre los procesos de trabajo y la productividad se rompe. Se trata de un fenómeno ubicado a nivel de los procesos, los actores, los productos y los servicios, pero también a nivel comunicativo.

El quiebre comunicativo ocurre cuando los procesos comunicativos se rompen y la interacción entre ellos no se da. Los colaboradores no son capaces de comunicarse entre ellos y mucho menos entre sus líderes. En ese caso, el quiebre se presenta a nivel del emisor, el receptor, el mensaje y su interacción. Para esta investigación la relación entre los quiebres en **Papalote** es cíclica pues mientras el quiebre institucional afecte la comunicación, el quiebre comunicativo no permitirá que los problemas estructurales encuentren una solución.

El acto comunicativo está en el centro de todo, el problema es saberlo utilizar. El poder de la comunicación está en cada uno de los colaboradores, comunicativamente pueden crear muchas cosas, tanto positivas como negativas. A este respecto, la comunicación tiene muchas posibilidades de encontrar un remedio a los quiebres antes mencionados.

Pérez Dávila (Íbidem, p. 17) comenta que la Comunicación “Puede ser la única forma que los seres humanos han encontrado para disminuir las distancias, comprender y hacer relativas las diferencias, y si no es posible esto, entonces por lo menos articularlas, lo que equivale a no negar el derecho a ser diferentes... Es el mejor instrumento no sólo para convivir, estar bien con el otro o los otros, sino para desactivar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenar y corregir la disolución... Es el último chispazo de racionalidad”.

Si una organización, como en el caso de **Papalote**, padece de ambos quiebres su desempeño puede desembocar en un futuro oscuro como una empresa fallida, inoperante, inútil, improductiva pero sobre todo incomunicada.

#### **4.1.2. El comunicador del futuro**

Si las empresas mexicanas se encuentran en el fondo de sus quiebres institucionales y comunicativos, la solución se ubica precisamente en una estrategia comunicativa que un especialista pueda aplicar. Sin embargo, la formación que han recibido la mayoría de los egresados de Comunicación, sea de universidad pública o privada, no cubre las necesidades organizacionales que las empresas del futuro requieren.

Xavier Ávila (2004: 86) menciona que los profesionales de la comunicación están capacitados para elaborar medios institucionales como periódicos murales, boletines, materiales audiovisuales o programas de circuito cerrado. Además, son expertos en organizar eventos culturales, sociales o de convivencia; los más avezados, se proponen manejar campañas publicitarias o de relaciones públicas, pero muy pocos cuentan con vocación o capacidad profesional para enfrentar el papel estratégico que debe cumplir la comunicación en la mejora organizacional.

Los comunicadores de hoy cuentan con habilidades en el manejo técnico de algún medio, sin embargo, un comunicador organizacional debe ser capaz de “Enfrentar todas las inercias, mediar

entre el pasado y el futuro organizacional, y que más allá de lidiar con organigramas, modelos y objetivos, entienda que las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y que juntos conforman una realidad compleja, que traducida en acciones, funciones y actitudes a nivel práctico, son capaces, a pesar de la diversidad de sus pretensiones e intereses de crear los objetivos colectivos de la organización” (Íbidem, p. 95)

El comunicador del futuro, en primera instancia conoce profundamente las características de su organización, cómo es y cómo opera. A través de un diagnóstico, el comunicador del futuro puede proponer un pronóstico sobre la organización y ofrece una estrategia de intervención basada en el futuro organizacional, comunicativo y la aproximación de la cultura vigente. Sabe qué empresa se desea organizacional, comunicativa y culturalmente hablando.

El comunicador, enfocándose al futuro organizacional, constantemente se pregunta ¿Cómo hacer una organización efectivamente articulada, integrada y con altísimos niveles de desempeño y rendimiento? Busca una estrategia que logre que todas las áreas de la empresa trabajen en conjunto, que sus colaboradores realicen bien su trabajo y cada vez mejor. Además, ve a la organización como una aspiración a concretarse, como un problema a resolver y una meta a lograr.

Busca asimismo, aumentar el orden en detrimento del caos, es decir eficiencia sobre retroceso, productividad sobre esterilidad y seguridad sobre inestabilidad y riesgo. En su mayoría, las empresas mexicanas son organizaciones racionales que exige a sus integrantes comportamientos poco humanos, se conciben como máquinas, ejércitos o burocracias y requieren del personal comportamientos rutinarios, eficientes, confiables y predecibles, que los convierte en personas obedientes, subordinadas y conformistas.

El comunicador del futuro sabe y reconoce que una organización es inviable si deja fuera el recurso esencial, el ser humano, y su característica esencial, la subjetividad. En otras palabras, el comunicador del futuro en la organización tiene la difícil tarea de lograr el consenso y el compromiso de todos los colaboradores. La comunicación se convierte así pues, en su herramienta de cambio.

La comunicación se ubicaba únicamente a nivel de la persuasión, y su proceso se basaba en la producción de mensajes de un emisor a un receptor. Ahora, este concepto ha cambiado, la comunicación ofrece una visión global y multidisciplinaria y se le considera un instrumento para articular y orientar la acción social que acompaña, sirve y determina el rumbo de la sociedad.

Organizacionalmente, la comunicación es un sistema comunicante que está presente en toda la organización, es un recurso útil en la medida en que sirve para destrabar, acordar y mediar en los conflictos y además indica las acciones de la organización. Además, atiende la complejidad, pluralidad y diversidad funcional de la organización al proponer soluciones comunicativas.

El comunicador, por su parte, también ha cambiado de visión. Mientras en otros tiempos solo elaboraba y administraba mensajes como un operador de medios y cuya principal función es crear y difundir una imagen. En la actualidad controla una variable dentro de un proceso complejo de producción; impulsa la actividad y tiene una estrecha vinculación con otras variables organizacionales.

Entre otras actividades, el comunicador del futuro reconoce al otro, al que es diferente a sí mismo y a sus compañeros, cuenta con una alta disposición al diálogo y a modificar la posición de sus colaboradores, amplía los criterios para hallar puntos de consenso y evita los prejuicios. Igualmente, sabe escuchar, comprender lo que escucha, expresa sus pensamientos e intercambiar información con otros colaboradores.

#### **4.1.3. La organización del futuro**

Por su parte, las instituciones del futuro utilizan la comunicación para establecer el consenso, el compromiso y la lealtad entre sus colaboradores; requiere por tanto un modelo de organización comunicativa que brinde un mejor manejo de la comunicación.

Para Carlos Flores (Flores en Pérez, 1997: 17) la comunicación es un instrumento para el trabajo productivo dentro de las organizaciones e instituciones. La organización del futuro utiliza la comunicación como coordinadora de acciones y no para desarticular e imponer.

La administración en las organizaciones del futuro implica un sentido de interés por la acción, especialmente por el de procurar una acción efectiva y cooperación, y a un nivel más alto por la

generación de contextos en los cuales se pueda realizar consistentemente la acción efectiva. Por su parte, la comunicación es el proceso por el cual una idea es transferida de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento, la transformación puede incluir un cambio en el conocimiento o en la actitud como en un comportamiento observable. En otras palabras, la organización del futuro sabe administrar la comunicación y comunicar la administración.

Asimismo, es importante el compromiso que mantiene al hablar, escuchar y comprender a su personal. Los actos del lenguaje implican un compromiso, hablar y escuchar inundan la vida cotidiana de expresiones, el mundo es lo que se revela a través del lenguaje. Al hablar, una persona se compromete a sí misma a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice, el compromiso se refiere a cumplir a futuro con una obligación o responsabilidad. Acto de lenguaje que no se cumple por un compromiso, desemboca en un quiebre comunicativo. Asimismo, requiere diseñar una conversación, poner señas para crear y dar un mensaje diferente, la idea es conocer qué símbolos o señales se pondrán en el discurso para comunicar una idea efectivamente.

Uno de los aspectos más valiosos de los actos del lenguaje es la conversación como la unidad mínima de interacción social orientada a la ejecución de acciones, un quiebre es cualquier interrupción en el flujo suave y no previsto en la acción. Cuando una persona va a conversar establece un compromiso, acuerda y llega al consenso en algo, es decir mantiene el compromiso.

Fernando Flores (1989: 22) determina que los actos de lenguaje, el diseño de discursos y el empleo de conversaciones sirven al comunicador organizacional y a las organizaciones del futuro a reconocer a los diversos grupos de la empresa, ayuda a pensar cómo van a comunicarse con ellos y potenciar sus habilidades.

La toma de conciencia por parte de los miembros de la organización es tan importante como el saber escuchar, hablar y convencer, ya que si no se considera el factor humano, la organización no puede darle sentido a los compromisos que mínimamente han acordado. Existen diversos tipos de compromisos, generados por los actos comunicativos:

- **Asertivos o afirmativos.** El hablante se compromete a la credibilidad de lo que expresa, existe un compromiso del hablante sobre la credibilidad.
- **Directivos.** Compromiso de acción para el que escucha, el hablante espera que el oyente cumpla con la acción comprometida a través de órdenes, solicitudes, sugerencias y consejos.
- **Comisivos.** El hablante se compromete a la ejecución de una acción futura, una promesa que deberá ser cumplida.
- **Declarativos.** Cuando el compromiso se da a futuro en un contexto real, el compromiso se efectúa porque el declarante es capaz de cumplir con la promesa.
- **Expresivos.** El compromiso se basa en la expresión de un estado de ánimo, el hablante basa en la sinceridad de su ánimo el valor expresivo.

La posibilidad de que los actores de la organización sean capaces de establecer compromisos a través del lenguaje y cumplirlos con acciones precisas permite que las redes de conversaciones se conviertan en una red de compromisos, y éstas a su vez en una red de acciones.

El Modelo HECA (Hablar, Escuchar, Comprender y Actuar), creado por Flores (1989: 22) es una red de conversación que las organizaciones del futuro seguirían para ejecutar compromisos. Se realiza un acto para expresar una petición, una afirmación, una promesa o una declaración (Hablar), coloca el mensaje en el contexto del entendimiento y el estado de ánimo (Escucha), se determina la naturaleza de la expresión y el compromiso (Comprende) y ejecuta de los compromisos (Actúa). Este modelo servirá para construir la propuesta del cambio organizacional en las próximas páginas-

#### **4.1.4. Lo que el comunicador debe ser. Habilidades y valores**

En el ejercicio del trabajo diario, de **Papalote** o de cualquier organización, no se toma en cuenta la importancia de una persona experta en el manejo de la comunicación. Si acaso existe un área o directivo enfocado en la comunicación organizacional, ésta se dedica únicamente a crear medios de difusión que informan mas no comunican las posturas, actividades y reglas de la institución.

Un comunicador, sea organizacional o no, requiere valores capacidades y competencias que pueda utilizar en beneficio del país, empresa o personas, nunca para beneficio personal. Por ello,

el valor más importante que un comunicador requiere en primera instancia es la honestidad, pues lo que salga de su pluma enaltece o hunde el objeto de su opinión. Los valores se concretan en actitudes como ser asertivos y microactitudes, un compromiso como llegar a tiempo a una reunión, ya sea con un grupo de consejeros o el propio equipo de trabajo.

Por su parte las competencias en el ámbito comunicativo se entienden como el conjunto de diversos tipos lingüísticos, sociales, discursivos que el comunicador pone en juego para producir o comprender discursos adecuados a la situación y contexto de la comunicación y al grado de formalización requerido. Es además la capacidad del comunicador para reconocer y producir una infinidad de oraciones y un conjunto de habilidades para participar en una interacción comunicativa. La competencia comunicativa hace referencia también al aprendizaje de alguna lengua.

Tales adquisiciones de competencias ocurren gracias a procesos de interacción entre dos mecanismos: la **comprensión** y la **producción**. La **comprensión** ocurre de lo general a lo particular, pues es a partir del entendimiento global de las situaciones, que es posible llegar a entender los aspectos específicos. La **producción** presenta una secuencia exactamente inversa, de lo particular a lo general, es decir, de elementos aislados a combinaciones complejas. El comunicador obtiene habilidades desde el punto de vista general y destrezas desde lo particular; puede ser diestro en algunas cosas, pero no en otras.

El comunicador que aplica estos conocimientos en la organización aprende a valorar y trabajar con cada colaborador, es decir los comprende y crea un mensaje que impacte a uno y a todos, producir porque ya los conoce.

Un ejemplo de ello es la destreza para hacer periodismo dedicado a la prensa, radio, tv e internet, pero no para la publicidad. El problema del comunicador radica en no saber si tales capacidades son habilidades (buen lector, buen oyente, etc.) que se basan en capacidades naturales como los sentidos o la destreza que adquiere a partir de la práctica constante.

Todos los seres humanos contamos con capacidades comunicativas, sin embargo, la comunicación es un ejercicio continuo, que se mejora y modifica a través de actos novedosos. Somos producto de un proceso de adaptación biológica y social, las capacidades naturales se

extienden, en este caso también a la comunicación organizacional. Las competencias comunicativas deben analizarse desde cuatro dimensiones:

- **Dimensión Técnica.** Competencias adquiridas en el aula, se toma en cuenta las distintas estrategias puestas en práctica para que el sujeto adquiriera tales competencias.
- **Dimensión metodológica.** Desde el punto de vista del método o la vinculación entre la teoría y la práctica del cual se apropian un conjunto de reglas y de principios normativos.
- **Dimensión teórica.** El enfoque comunicativo establece definir los supuestos teóricos que sustentan el método, lo que a su vez determina las técnicas.
- **Dimensión epistemológica.** Se enfoca en el cómo es asumido el conocimiento, desde las distintas teorías que dan origen al concepto y como conciben la relación entre el sujeto y el objeto.

Una competencia del comunicador de gran importancia es la adquisición y aplicación de la lengua escrita. La Lingüística se apoya en la Psicolingüística y la Sociolingüística para potenciar y entender las capacidades comunicativas como leer, hablar, escribir y escuchar; las cuales se descomponen en destrezas.

Como se mencionó anteriormente, el comunicador debe ser capaz de producir mensajes al alcance de cada colaborador; descodifica y codifica para comprender un mensaje. Capacidades como hablar, escribir, leer y escuchar se convierten en destrezas como describir, narrar, interpretar y observar. Estas destrezas-habilidades pueden argumentar; desde el punto de vista emocional o racional. Un argumento tiene tres tipos:

- Verdades absolutas, hombre y mujer son diferentes. Del conocimiento de todos
- Verdades a medias, hombres y mujeres socialmente son diferentes. Verdades que a partir de las posiciones personales sobre algún tema
- Verdades periodísticas, no como una verdad absoluta, nadie puede decir que algo no sucedió, se atienen a datos periodísticas.

Ha quedado claro entonces, que una competencia que no se practica no es destreza, el comunicador organizacional practica directamente con los colaboradores, pero debe contar con

un mínimo de capacidades y destrezas, estas últimas adquiridas durante sus estudios universitarios.

#### **4.1.5. Papalote como organización habitable**

Basado en una investigación realizada a la empresa Telmex, que sirvió en su transición de la modalidad de pública a privada, el concepto de “organización habitable” ha servido a los especialistas y profesionales de la comunicación organizacional para definir a una organización que si bien cuenta con problemas, puede permanecer en el entorno y avanzar poco a poco.

Habitable se convirtió pues en una serie de características que las organizaciones determinan como positivas y benéficas para la administración y sus colaboradores. Equivale a pensar en una estrategia ganar-ganar, la empresa gana en prestigio, en ingresos y en producción, y sus empleados en mejores salarios, mejor calidad de vida y un futuro promisorio. Además, la comunicación articula y modera la efectividad de las acciones y las relaciones entre los actores.

Un **Papalote** habitable se conformaría de personas comprometidas con su trabajo pero al mismo tiempo con su familia; orgullosas de participar activamente en el cumplimiento de la misión organizacional, pues la conoce y la lleva a cabo; con plena libertad de expresar sus opiniones sin miedo a represalias y sin necesidad de buscar ellos mismos los canales de comunicación; capaces de propiciar nuevas actividades en beneficio de la organización; con las puertas abiertas para interactuar con sus líderes, con su respaldo y apoyo; pero sobretodo recibiendo reconocimientos constantes y sinceros por su trabajo.

Habitable implica para **Papalote** ser una organización con una estructura sólida; sin autoritarismos ni imposiciones; sin que los jefes se dañen entre ellos y sus equipos para obtener el beneplácito de su directora; sin guardarse las felicitaciones para sí mismos, al contrario, comunicarlas a la gente como una medida de reconocimiento; flexible con sus colaboradores y rígida en su estructura formal; adaptable y pendiente del entorno; con información precisa para todos y comunicación eficiente.

## 4.2. Papalote y la cultura organizacional

La organización ideal o habitable requiere que, sin perder de vista a su entorno, sea capaz de atender las necesidades de sus entrañas. Que sea capaz de escucharse a sí misma y, en la medida de lo posible, que pueda ajustarse a sus necesidades internas y externas a través del consenso, la comprensión y la lealtad.

Después de conocer a **Papalote Museo del Niño** desde la perspectiva de la Estructura, el Entorno, las Personas y la Comunicación, la última pieza de su rompecabezas organizacional corresponde a la cultura de su institución. La **Cultura organizacional** es uno de los controles para saber manejar y sacarle un mejor provecho a la institución y por tanto, aproximarla mínimamente a su ideario organizacional; aunque debe tomarse en cuenta que es muy posible que la organización tenga tantos problemas justamente por la cultura que la rige.

La cultura organizacional se define por todos los factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización. Es la cohesión entre los factores culturales y los factores humanos y está conceptualizada en las representaciones. Una organización que respeta y utiliza efectivamente su cultura y la de sus colaboradores obtiene mayores ganancias pues sabe que las utilidades están supeditadas a los factores humanos, cohesiona éstos con los factores culturales y toma en cuenta todas las representaciones, ésta es una cultura organizacional fuerte y sólida.

El interés por estudiar el concepto de cultura en las organizaciones inició de manera formal durante la década de los 70's, cuando las empresas estadounidenses se dieron cuenta que Japón avanzaba en sus intereses de convertirse en potencia mundial. Mientras que los estadounidenses basaban su trabajo en el fin de obtener recursos económicos, los japoneses propusieron una nueva manera de hacer las cosas, hecho que desembocaba en un mejor desempeño. Autores como W. Ochi, Pascale y Athos, T. Peters y R. Waterman, entre otros, se dieron cuenta que la cultura de los trabajadores impactaba en el desarrollo de la empresa.

Ruiz Olabuénaga (Ruiz Olabuenága, 1995: 213) señala que “la competitividad empresarial y, con ella, la excelencia en la dirección de sus organizaciones, dependía esencialmente, de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales”

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, Japón cambió el sentido de su gobierno y se convirtió en una democracia, preocupada por crear y mejorar sus procesos de producción basándolos en los conceptos espirituales de su cultura. Enseñan a la población que si trabaja bien en esta vida, en la otra serán recompensados. Contrariamente, en occidente las personas trabajan con la idea de subsistir en esta vida; en Europa en consecuencia a los largos periodos de invierno y en Estados Unidos en respuesta al capitalismo y su correspondiente consumismo. En América Latina la cultura del trabajador es totalmente negativa, tanto que se le considera un castigo, el dicho popular “el trabajo es tan malo que hasta lo pagan” no es gratis.

Ante estos cambios surge una crisis en la racionalidad, los conceptos de Taylor fundamentados en mejorar estructuras y procesos se topan de frente con la Cultura, tan necesaria en las organizaciones como los procesos de trabajos y las estructuras, la racionalidad se impone frente a la racionalidad. Estados Unidos basó por décadas su éxito comercial en controlar al ser humano, Japón propone potencializar sus capacidades a través de su cultura.

Se requiere de una organización que, sea capaz de escucharse a sí misma y, en la medida de lo posible, que pueda ajustarse a sus necesidades internas y externas a través del consenso, la comprensión y la lealtad. La cultura de los jefes y los colaboradores enlaza estos últimos.

“La palabra *Cultura* es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo o el ‘así es como se hacen las cosas aquí’. La cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo. La tarea fundamental del gerente es doble: primero, estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos; en segundo lugar, difundir la actitud que adoptará la organización (o la sección) para justificar (y negociar) las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes” (Abravanel, 1988: 44)

Dicho de otra manera, la cultura se transforma en un puro instrumento de la empresa ideal. El estudio de la cultura en **Papalote Museo del Niño** es una herramienta más en la búsqueda de la organización ideal.

#### 4.2.1. Mandar y servir. La corriente cultural-funcionalista

De acuerdo con Ruiz Olabuénaga (1995: 226) las organizaciones han demostrado ser objetos privilegiados en los que se puede estudiar la incidencia de la cultura a través de dos corrientes de análisis organizacional enfocados a la cultura, una de orientación funcionalista y otra de orientación plural. La primera pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual, se concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial. La segunda, habla de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos.

En **Papalote**, predomina la orientación funcionalista, como ya se mencionó en los capítulos anteriores, en el análisis de su cultura pues “El punto de partida de esta corriente consiste en destacar, por un lado, la importancia que los elementos culturales poseen en el desarrollo organizativo y por otro, en atribuir un papel excepcional, cuando no exclusivo, a la dirección formal o gerencial de las organizaciones.” (Íbidem, p. 228)

Los autores de esta tendencia funcionalista tienden a destacar la “unidad” de la cultura organizacional y “funciones centrales” como funciones simbólicas (representaciones de la realidad), funciones identificadoras (la cultura como referencia principal de la pertenencia); y funciones instrumentales (la cultura como medio para conseguir las funciones anteriores)

Cuando una persona ajena a la organización habla de **Papalote** siempre se refiere a éste como el lugar ideal para trabajar, el más divertido y el que representa mayor remuneración económica para sus colaboradores, nada más falso. La directiva del museo se ha encargado de “construir” una cultura organizacional donde todos se llevan bien, todos trabajan por consenso y todos se sienten parte de la “familia **Papalote**”. Ya se ha observado a través del capítulo 3, que los colaboradores no coinciden con esta postura, ver Pág. 143.

Así mismo, Ruiz Olabuénaga (Íbidem, p. 229) señala que en esta corriente, el estudio de la cultura es visto como una feliz conjunción de cultura y organización desde la perspectiva de la sociología del consenso y el orden. Al unir la cultura a la organización, se da la intersección de

dos imágenes asociadas al orden; desde la organización y desde la cultura. Esta intersección ofrece cinco concepciones de la cultura en la organización:

- **Dirección compartida:** la cultura entendida como una variable independiente que sirve de formado y que los miembros de la organización introducen en ella.
- **Cultura Corporativa:** la cultura como producto de la organización. Las organizaciones construyen su cultura a través de ritos, leyendas, ceremonias, etc.
- **Conocimiento organizacional:** la cultura como un sistema de conocimientos y creencias compartidas
- **Simbolismo organizacional:** la cultura como sistema de significados y símbolos compartidos
- **Procesos inconscientes de la organización:** donde las formas organizacionales son proyecciones de procesos subconscientes que son analizados a la luz de los procesos de comportamiento consciente.

En el caso de **Papalote**, y en todas las organizaciones cuya cultura se base en corrientes funcionalistas, la cultura trabaja no sólo como un mecanismo epistemológico sino también como un proceso generativo que produce y moldea significados que son fundamentales para la existencia y efectividad de la organización. En otras palabras, **Papalote** ha construido e impuesto a sus empleados una cultura organizacional en beneficio de sus necesidades.

Diversos postulados de esta corriente pueden dar explicación a los problemas detectados en **Papalote** a lo largo de los capítulos anteriores. Las organizaciones con una cultura funcionalista trabajan con:

- **Postulado de la Economicidad.** Las empresas industriales o comerciales cuyo objetivo es el del lucro económico.
- **Postulado de Subsidiariedad.** Parte del principio de que el objetivo de la maximización de la competitividad se impone sobre cualquier otro criterio.
- **Postulado de Unicidad.** La existencia de una cultura principal, oficial, a la que se puedan añadir algunas subculturas de orden menor y de importancia secundaria.

- **Postulado de Liderazgo.** Supone que la cultura constituye una tarea específica de la Dirección empresarial y que por tanto es a sus líderes formales a quienes compete su creación, su fomento y su control.

Finalmente, Ruiz Olabuénaga (Íbidem, p. 234) menciona que para diversos autores la cultura funcionalista impulsa a una organización hacia la acción, orienta su política y determina la estrategia, la estructura y los procedimientos de la organización. Para otros, influye sobre la percepción y definición de la situación, la socialización de los miembros de la organización, la identificación con el grupo y la productividad organizacional. Esto explica los resultados que se han observado a lo largo del presente diagnóstico.

#### **4.2.2. La cultura subyacente en Papalote. Construcción del Mapa cultural**

Las organizaciones funcionalistas- mecanicistas (como en el caso de **Papalote**) no pueden hacer a un lado la importancia que tiene el capital humano en el cumplimiento de sus objetivos. En la mayoría de los casos resulta insuficiente que las organizaciones lleven a cabo planes, estrategias y proyectos si no cuenta con la voluntad de sus recursos humanos. Toda la racionalidad, la ciencia y la técnica que ponen en sus decisiones se pierde si no considera lo más común de toda organización: sus empleados.

Pérez Dávila (1997, s/p) menciona que “Teóricamente, el diseño mecanicista es la respuesta ideal para un proceso de trabajo continuo, eficaz y eficiente, es la primera respuesta al enigma de cómo organizar. El problema es que existe un factor que hace trizas este modelo teórico, y estriba en el hecho de que hay una diferencia esencial entre una máquina y una organización humana: la máquina no tiene voluntad, ninguna posibilidad de elegir, puede ser mandada, controlada externamente sin ningún problema; por el contrario, la organización humana se define precisamente por su libertad, real o potencial, pero al fin y al cabo, libertad.”

De acuerdo a esta afirmación se puede determinar dos cosas: una organización funciona si cuenta con la voluntad de su personal, o una organización que no cuenta con la voluntad del factor humano se verá envuelta en muchas dificultades. Algunas organizaciones han creado diversos sistemas de control para manipular voluntades y contar con ellas de manera positiva aunque obligatoria. La codificación de la conducta, su reglamentación, la preponderancia de la ley y la

supervisión son utilizadas como el principal instrumento, vigilar para hacer cumplir. Sin embargo, estas reglas han sido superadas en numerosas ocasiones debido a la diversidad del comportamiento humano, hecho que ha traído a las organizaciones más conflictos que consensos.

Para que un proyecto o interés pueda resultar benéfico para la vida de la organización es necesario conocer los otros intereses, las otras propuestas, los otros proyectos que tiene la institución. Esto es examinar a fondo las razones que determinan el comportamiento de los colaboradores, sus sueños, deseos, aspiraciones, necesidades, valores, su forma de ver a la organización y el lugar que le otorgan a su trabajo en esta visión. El principal objetivo de conocer los aspectos anteriores es entender sus motivaciones y desmotivaciones laborales, la forma en que ellos organizarían el trabajo, sus relaciones, la toma de decisiones, los ritmos y los plazos.

El **Mapa Cultural** es una herramienta que identifica los grupos, las culturas, las subculturas existentes dentro de la organización y sus relaciones formales e informales en la organización. A través de técnicas de observación, y tomando en cuenta los resultados de la encuesta de clima comunicativo y el grupo de discusión (explicados con mayor detalle en los capítulo 2 y 3, Págs. 111 y 138 respectivamente) se elaboró el Mapa Cultural de las áreas de **Taquillas y Relaciones Públicas**, incluyendo al Director General de Papalote y los líderes de cada grupo (Fig.4.1, Pág. 179). Por su parte, el Cuadro 4.2. (Página 180) muestra la simbología empleada para señalar dichas relaciones.

En el Mapa Cultural, **Relaciones Públicas** se distingue por los recuadros azules y **Taquillas** por los recuadros rojos. Los nombres los propone esta investigación de acuerdo a los resultados de las técnicas cuantitativas y cualitativas antes mencionadas. Así, LOS FREGONCITOS es un grupo que, como se observa, sólo mantiene relaciones laborales consideradas “tensas” con sus compañeros, aunque tampoco resultan positivas y mucho menos productivas; LOS VALIENTES, por el contrario se llevan bien con todos sus compañeros, se considera que su relación con LOS FREGONCITOS es únicamente de defensa, tal vez involuntaria. LAS MOJARRAS ENJABONADAS, como su nombre lo indica simplemente se dedican a hacer su trabajo, no se involucran con los problemas personales que enfrentan LOS FREGONCITOS y LOS VALIENTES, dicho de otra forma, se mantienen al margen.

**Taquillas** por su parte, presenta menos problemas de relaciones personales. LOS NUEVOS trabajan a la sombra de LOS VIEJOS y son éstos quienes laboralmente se relacionan con los grupos de **Relaciones Públicas**.

En este Mapa queda de manifiesto también las relaciones laborales y personales entre los líderes y los directores de cada área. Así, EL DIRECTOR sólo tiene una relación de amistad, y por lo tanto estrecha con EL DIRECTOR 1, con el DIRECTOR RP mantiene únicamente una relación laboral y con el DIRECTOR 3 sólo relaciones laborales negativas. EL DIRECTOR 1 sólo utiliza laboralmente su lazo orgánico con el JEFE RP; en el Capítulo 1 se determinó que formalmente EL DIRECTOR 1 debía trabajar con el DIRECTOR RP y éste a su vez con el JEFE RP (Para mayor referencia, véase el apartado **Las piezas del Organigrama**, Pág. 32)

Por su parte, EL DIRECTOR RP no cuenta con más relaciones laborales productivas con LOS VALIENTES Y LAS MOJARRAS ENJABONADAS, hecho que no sucede con el JEFE RP, pues éste tiene lazos amistosos con LOS FREGONCITOS, “contendientes laborales” de los dos equipos mencionados anteriormente.

En el área de Taquillas se observan relaciones más lineales y menos conflictivas entre LOS VIEJOS, LOS NUEVOS y el JEFE T, así como el DIRECTOR 3, con el DIRECTOR T y el JEFE T.

Los problemas entre estas áreas de trabajo pueden visualizarse a nivel de las relaciones entre los directores, las cuales se consideran conflictivas y negativas para el trabajo diario, desembocándose, en el caso de RP, hasta llegar a los equipos operativos, los cuales se consideran divididos.

El estudio de las relaciones entre los grupos ofrece diversos aspectos de la cultura organizacional de **Papalote**. Contrario al apartado anterior que se refería la cultura formal, en este caso se analiza las culturas informales, las que no se imponen a través del ideario organizacional sino las que se tejen en las interacciones del trabajo diario.





#### Cuadro 4.2. Simbología del Mapa Cultural

La cultura de LOS FREGONCITOS se basa en la seguridad que proporciona ser amigos del gerente, relación que va más allá del horario laboral. Se trata de una cultura de beneficios del poder, de compadrazgo y de intereses personales.

Los integrantes de este grupo se caracterizan por su gusto en realizar comentarios ácidos y burlones de sus compañeros, por generar chismes entre todos los colaboradores e informar de cada movimiento de otros a su jefe (el gerente del área).

LOS VALIENTES por el contrario trabajan con mayor compromiso, no buscan generar conflictos pero tampoco acostumbran quedarse callados ante las agresiones de LOS FREGONCITOS. Sin embargo, cuando éstos tienen oportunidad de “vengarse” no dudan en hacerlo, aunque con el temor de ser castigados. Adicional a esto, LOS VALIENTES continuamente deciden no comentar a su jefe de lo que les hizo tal o cual integrante de LOS FREGONCITOS, pues saben que es pérdida de tiempo.

Este último hecho habla de la cultura del autoritarismo que afecta a todos los colaboradores del “equipo”, además de que se sienten desprotegidos y fuera de las preferencias que deberían prevalecer para todos por igual.

LAS MOJARRAS ENJABONADAS esta constituido únicamente por hombres, tal vez por esta razón no tienen problemas serios con ningún compañero. Trabaja y trata de llevarse bien con todos, aunque se sienten menos involucrados con el equipo, son los que están de paso.

En el área de **Taquillas**, sólo se visualizan dos grupos. LOS NUEVOS no tienen capacidad de decisión y sólo trabajan por instrucciones de LOS VIEJOS, dueños reales del equipo taquillero, quienes mantienen una cultura enfocada a lo antiguo y al trabajo establecido y seguro, al que han adquirido por experiencia.

La cultura organizacional de los líderes de estos equipos se puede catalogar en un principio como conflictiva, difícil y con rasgos de competitividad negativa, es decir, no compiten entre ellos para ofrecer resultados al Museo sino para atraer la atención de EL DIRECTOR y obtener reconocimiento personal, tal como quedó expresado por los colaboradores operativos en el Cuadro 3.1 en el capítulo anterior.

#### **4.2.3. Clasificando la cultura de Papalote**

Cuando una organización se enfrenta a retos que no tenía planeados, sean éstos originados por su funcionamiento o su medio ambiente, se habla de un estado de crisis. Una crisis organizacional se refiere únicamente a situaciones nuevas que demandan una respuesta positiva e inmediata.

Crisis se define como "Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo... Por extensión, momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes". (Andrade, 1996) De acuerdo con lo anterior, las crisis no siempre corresponden a aspectos negativos para el futuro de la organización, sino a un cambio o una oportunidad para mejorar su vida. Es la cultura de la organización la encargada de enfrentar tales crisis, los resultados positivos o negativos también dependen de ella.

“La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (Andrade, Íbidem) Es decir, en palabras del autor, “la cultura proporciona un marco de referencia que permite tener una concepción más o menos semejante de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”.

Por cultura organizacional se habla de programaciones mentales colectivas, sistemas de valores, costumbres mentales son los sistemas de significados, las ideologías, las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas. Para Andrade, todas ellas destacan “una función de la cultura que resulta en la creación de significados compartidos que permiten la ‘construcción social de la realidad’”. (Andrade, Íbidem) Cultura y Comunicación van ligadas en la organización.

La cultura organizacional puede clasificarse a través de dos variables:

- **Cultura Fuerte.** Cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos; cuando los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y cuando los valores están jerarquizados en función de su importancia.
- **Cultura funcional.** Cuando la cultura permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes, y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Al cruzarse, dan como resultado las siguientes combinaciones:

<b>CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL</b>	<b>CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL</b>
<b>CULTURA DÉBIL FUNCIONAL</b>	<b>CULTURA FUERTE-FUNCIONAL</b>

Cuadro 4.3. Modalidades de la Cultura Organizacional

- **Cultura débil-disfuncional.** En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.
- **Cultura fuerte-disfuncional.** Existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.
- **Cultura débil-funcional.** Como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.
- **Cultura fuerte-funcional.** Hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los

valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Por las condiciones de tradicionalidad e imposiciones que arrojaron los diagnósticos del entorno, del funcionamiento, del liderazgo y de la comunicación, **Papalote Museo del Niño** se mantiene gracias a su cultura fuerte-disfuncional. Es la responsable de una identidad construida a partir de las necesidades de la propia organización y en su propio beneficio. “...A veces no nos apoyan a todos no, o a veces tu tratas de llevar una propuesta y es como estaban diciendo, te dicen que no es buena, no sé como que tratan de cerrarte las puertas a lo que tu pides. Tú les llevas una propuesta y les dices “sabes que te doy esto pero necesito esto” entonces siempre siento que el museo siempre es todo para acá, todo para acá, todo para acá...” mencionó un actor en el grupo de discusión (Pág. 143) Por lo anterior, queda demostrado que **Papalote** no motiva y compromete a sus integrantes, no fomenta la integración y mucho menos crea un ambiente sano de trabajo, como también se vio en el Mapa Cultural mencionado anteriormente.

Hechos que finalmente se reflejan en las quejas presentadas por los visitantes y los costos económicos que se mencionaron en el capítulo 1. El cuadro 4.4 (Pág.184) expresa cómo las diferentes culturas pueden manejar las crisis organizacionales.

Andrade (1996) señala que una estrategia comunicativa que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización. La crisis en **Papalote** radica en el descontento de sus colaboradores frente a los líderes, la coyuntura laboral que actualmente enfrenta es, como se mencionó con anterioridad, el momento idóneo para construir una estrategia comunicativa. En las siguientes páginas se abordará con mayor detalle.

Un preámbulo para el rescate organizacional que representa la Estrategia Comunicativa es la que ofrece Andrade (Íbidem) “Si la cultura es fuerte-disfuncional la tarea es aún más compleja, ya que es necesario lograr un cambio conductual radical y rápido en una organización con un conjunto de valores, y consecuentemente de patrones de comportamiento, muy arraigados pero que han dejado de ser útiles.

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	· Pocos significados	· Significados compartidos

	compartidos · Heterogeneidad en la percepción y acción · Desorientación · Reactividad	· Desorientación · Resistencia al cambio · Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
<b>FUNCIONAL</b>	· Pocos significados compartidos · Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente · Percepción poco realista · Pragmatismo	· Significados compartidos · Percepción homogénea y realista · Acciones concertadas y planeadas de antemano

Cuadro 4.4. El manejo de las crisis de acuerdo a la cultura existente

Aquí es importante lograr esta acción inmediata venciendo la resistencia al cambio que seguramente se va a presentar por la insistencia en seguir los dictados de la tradición. La información que se proporcione acerca de lo que se espera que la gente haga debe ser contundente, pero también amplia en relación al por qué es necesario hacer las cosas de esa manera, y aportando elementos que ayuden a lograr el convencimiento o, por lo menos, a reducir la resistencia”. (Íbidem)

#### 4.2.4. Los factores culturales

La cultura organizacional está constituida por diversos factores que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de la empresa. Los factores culturales pueden incidir positiva o negativamente en la organización. La reflexión de factores como la Misión, el Liderazgo, los Valores, el Comportamiento, los Mitos, cuentos, leyenda, relatos y narraciones, el Conocimiento, los Ritos, los Signos y Símbolos, la Claridad Organizacional y la Comunicación, ofrecen una nueva visión de **Papalote**.

Hasta la fecha, **Papalote** mantiene en función el propósito de su creación: “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 como principal herramienta para la experimentación, el descubrimiento y la participación activa”. Ante los cambios tecnológicos, sociales y económicos del país, esta misión comienza a ser superada por la necesidad de la oferta y la demanda. Paradójicamente, la responsabilidad social que se observa en la frase “...que contribuyan a su crecimiento y desarrollo intelectual, emocional e interpersonal...” se contrapone con el alza de sus precios y la búsqueda constante de patrocinios para subsistir. Es decir, **Papalote** es una organización que pretende formar ciudadanos capaces, inteligentes y adaptables, pero sin descuidar su desarrollo empresarial.

**Papalote** no lleva a cabo Programas de Investigación como tal, sin embargo existe un área dedicada a ofrecer asesorías a empresas o instituciones privadas o gubernamentales. El área de **Proyectos**, guiada por la **Dirección General**, se encarga de vender la propuesta interactiva de **Papalote**, desde la Museografía hasta las exhibiciones y las exposiciones itinerantes.

El liderazgo en **Papalote** juega un papel cultural muy importante. En la mayoría de las organizaciones mexicanas, y el Museo no es la excepción, el liderazgo se basa en posiciones de la estructura orgánica, capacitados únicamente para dar instrucciones y supervisar a sus empleados. Sin embargo, “el líder ideal deja de ser el analista objetivo neutral para transformarse en el ‘gurú’ intérprete mágico. El fracaso de los análisis técnicos económicos aplicados al funcionamiento de las organizaciones ha dado lugar a la aceptación del recurso a la cultura como algo semejante a una proceso de encantamiento por el que los seguidores encuentran en las consignas de sus líderes el eco de sus propias creencias, valores y aspiraciones individuales”. (Ruiz Olabuénaga, 1995: 218)

Los líderes de **Papalote** muestran sus posiciones de poder en beneficio de la organización y en detrimento de los colaboradores, aunque al final son sus intereses personales los que ponen por encima de todos, incluso de los de la organización. Ante esta situación es lógico que la búsqueda del consenso quede fuera de los objetivos de cada director, pues como también se observó anteriormente, están más preocupados en agradar a la dirección general que en construir una mejor organización.

Uno de los valores que **Papalote** dice procurar es el bienestar de sus colaboradores. Aunque lo haga evidente institucionalmente y hacia afuera, al interior esta situación no ocurre. En el capítulo tres (Pág. 138) quedó de manifiesto cómo los colaboradores se sienten desprotegidos por

su propia organización, aunque se comprometan a sacar el trabajo no obtienen el mismo valor. Un ejemplo claro es lo sucedido a una colaboradora del área de Contabilidad, quien después de trabajar de lunes a domingo de nueve de la mañana a nueve de la noche, fue enviada de regreso a su casa por llegar treinta minutos después de las 9 am. ¿El argumento? Simplemente el cansancio la venció y se quedó dormida. Qué cultura puede manifestar los valores, o más bien antivalores, de una organización que paga de esta manera a sus colaboradores, sólo la de una autoritaria y racional.

Metafóricamente hablando, muchas organizaciones se desempeñan o se comportan como una toalla de máxima absorbencia, es decir, se alimenta de la vida de cada persona que en ella trabaja, la explota, la humilla y la utiliza hasta el punto de aniquilarla. En **Papalote**, conocido finalmente como empresa, el único interés radica en generar dinero y más sucursales pero su capital humano es, por todos conocido, pobre e ineficiente, cuestiones demasiado paradójicas.

Existen pocos mitos o cuentos en **Papalote**, podría pensarse sólo en uno señalado anteriormente. El niño del overol, un fantasma generado en el pensamiento popular de la organización, podría considerarse como un pretexto para que los colaboradores no quieran permanecer más tiempo en el museo después de haber cerrado. O tal vez, con mayor profundidad, la gente que cree en él lo utiliza como una herramienta para crear relaciones o interacciones entre ellos fuera del aspecto laboral y buscar algún grado de similitud “tener algo en común con el otro”.

Sin embargo, esta representación ha cobrado otro interés y un nuevo auge, se ha convertido en el medio por el cual los colaboradores tienen posibilidades de hacerse escuchar. “El chamaco del overol” es actualmente el colaborador rebelde que da voz a todas las insatisfacciones, malestares, molestias de sus compañeros, a la vez que pone de manifiesto los errores de los directores, sobre todo del área de Personal. Y todo lo expresa a través de un foro creado exclusivamente para dichos fines.

Son pocos los ritos que se llevan a cabo en **Papalote**, uno de ellos, con gran carga cultural es la junta del **Consejo Directivo de Papalote**. Realizada cada tres meses, en la reunión de los consejeros se dan a conocer las condiciones económicas y los proyectos que el Museo ha generado durante los periodos de trabajo. Todas las áreas se encargan de crear las carpetas de información, de acuerdo a su ámbito. La cultura de la organización se manifiesta en el hecho de

que lo que se dice entre los directores involucrados, la dirección general y el consejo no es transmitido a los colaboradores, es más algunos incluso desconocen que estas reuniones se lleven a cabo, lo que demuestra que para los altos mandos no importa quien haga el trabajo mientras se haga, al final de cuentas los que mantienen el museo son los jefes.

Entre los colaboradores, la hora de la comida se convierte en un rito común y corriente que pasa desapercibido en la mayoría de los casos. En este momento diario la gente se reúne en grupos, y por tanto es subculturas, para comer, es decir para cumplir una necesidad física; pero también utilizan este tiempo de manera simbólica: fuera del área oficial de trabajo, los empleados discuten entre ellos las condiciones del museo y el nulo papel de sus líderes. Es un momento catártico de sobrevivencia pues sacan “sus demonios” y sus quejas sobre las malas condiciones de trabajo para posteriormente volver a su espacio laboral y continuar subsistiendo.

Un rito más es el que se realiza en la fiesta navideña, cuando la dirección general felicita a las personas que cumplieron años durante el año que termina. Se les reconoce su antigüedad y su trabajo frente a toda la organización y se les premia con una membresía de entradas a Papalote que tiene un costo de 900 pesos. El problema es que en la última entrega de reconocimientos por los años de servicios, “se les olvidó” incluir a más de diez personas. Un rito organizacional con enorme potencial emocional y representacional como reconocer el trabajo de tantos años (pues sólo se premia a los que cumplen 5, 10 y 15 años) delante del resto de los compañeros se convierte en un error grave al no tomar en cuenta a todos.

El reconocido logotipo de **Papalote** es un caso especial en la cultura organizacional pues paradójicamente contiene un efecto simbólico positivo desde una perspectiva y negativo desde otra. Los uniformes del personal operativo son objetos característicos de identidad en cualquier empresa pues expresan desde los colores institucionales, hasta las formas de pensar de la organización. En **Papalote** la presencia de la mariposa es evidente, lo que da a quienes la portan es una especie de orgullo por trabajar ahí; pero también los distingue del resto de los colaboradores. Para una persona de oficinas el hecho de que algún compañero ostente el logotipo en su uniforme significa que es operativo y por tanto, inferior.

Una organización clara en sus ideales y en sus reglas mantiene, en principio, un equilibrio entre lo que dice que hace, lo que en verdad hace y lo que cree que hace. Esta organización (**Papalote**)

muestra claridad en sus proyectos a futuro y empresariales, mantiene la visión generada desde el principio.

El factor cultural tal vez más importante en una organización se refiere a la identidad que como colaboradores tienen hacia la organización. El Totemismo que adquieren ciertas imágenes, áreas o personas es muy importante culturalmente hablando, pues su posición en la organización es siempre positiva, siempre adecuada y siempre efectiva. En **Papalote**, la misma organización es su tótem. **Papalote** es una institución de renombre, con prestigio y honor; quien trabaja allí se les considera capaces y adquiere excelentes referencias. Los colaboradores han dicho en más de una ocasión: “Papalote te abre las puertas”.

Por todo lo anterior podemos definir que la cultura organizacional de **Papalote**, más que ser un factor que potencialice las cualidades de la organización y la convierta en una mejor organización, representa un bache en el camino. A través del análisis de su cultura formal e informal y de sus factores culturales, esta investigación detectó que existen dos vertientes en la cultura de Papalote. Una de ellas, la que dice ser y la otra la que en verdad es.

La cultura organizacional que **Papalote** ofrece hacia el exterior esta enfocada en venderse como una institución líder en la creación de espacios para los niños, donde sus colaboradores trabajan felices gracias a sus excelentes oportunidades de crecimiento personal y profesional. Es una organización donde todo mundo quiere trabajar pues trabajar para niños es maravilloso.

La otra cara de la cultura de **Papalote** contiene muchos más matices que los anteriores. Es una **cultura impuesta** en primera instancia, pues aquel que no coincida con su forma de pensar no puede trabajar allí. La selección de personal podría pensarse que es muy exhaustiva; sin embargo esto no ocurre, la **cultura del compadrazgo** se impone, dando lugar a que la mayoría de los puestos estén cubiertos por conocidos de la **Dirección General** o por amigos de los amigos de los colaboradores.

Laboralmente, mantiene una **cultura de desconfianza** al no permitir que las opiniones y propuestas del personal operativo para mejorar el servicio sean llevadas a cabo. Es posible que esta cultura resida en los directores por el temor de hacerse viejos y ya no ser útiles a la organización, simplemente tienen miedo de pasar la estafeta y quedarse sin trabajo. Es una

**cultura de uso y abuso del poder**, para la organización en la búsqueda de ingresos económicos; para los directivos en beneficio de su prestigio y bolsillo.

Es una **cultura matriarcal**, donde lo que dice, ordena y propone la **Dirección General** se hace sin protestar pues es ella quien tiene el prestigio social y el poder económico del que goza **Papalote**.

#### **4.3. La Propuesta de Intervención Comunicativa para Papalote**

A lo largo de los capítulos anteriores se ha dado cuenta al lector (sea éste experto en las cuestiones organizacionales o no) de las diversas facetas y ámbitos de acción que una organización dedicada al aprendizaje infantil guarda en el interior de su estructura.

El interés de realizar dicho ejercicio radicaba en un principio en formar al exterior una institución preparada para amortiguar, sobrevivir y brincar problemas como crisis financieras, competencias cada vez más voraces y cambios políticos y sociales. Al interior proponía una organización congruente con sus valores, rica en recursos humanos y sólida en su liderazgo.

Se planteó la búsqueda de una solución a nivel comunicativo (el fundamento quedó claro en el desarrollo del capítulo 2 y 3) capaz de articular cada problema detectado y reconstruir desde diversos niveles una nueva organización, más habitable y adaptable. Ante esta titánica tarea, esta investigación se propuso reunir datos y hechos sobre la Estructura Formal, el Funcionamiento, el Entorno, la Comunicación y la Cultura de **Papalote Museo del Niño**.

Ante este mapa de problemas, la presente investigación se hace la siguiente pregunta **¿Cómo lograr que Papalote sea una organización que atienda sus necesidades al exterior y tome en cuenta su capital humano?**

Antes de explicar una propuesta de intervención comunicativa a través de una visión estratégica y una visión táctica con la finalidad de impactar en la cultura de **Papalote Museo del Niño** se explicará la plataforma estratégica y el diagnóstico FODA.

##### **4.3.1. Construcción de la Plataforma Estratégica**

La propuesta plantea buscar voluntades en los colaboradores para que el cambio se realice positivamente, se trata pues de que cada persona no se dé cuenta de la intensión de la propuesta pero que desde la profundidad de sus representaciones culturales esté dispuesto realizar los cambios pertinentes. Dicha propuesta se basará en dos ejes fundamentales, el primero enfocado a conservar y respetar las diferencias de cada colaborador, el segundo orientado a buscar un acuerdo como producto del diálogo, objetivos a perseguir desde la perspectiva que ofrece la comunicación.

Una propuesta de intervención comunicativa sólida, basada en el resultado de los diagnósticos de cada capítulo de la presente investigación, podrá intervenir en los procesos comunicativos de los colaboradores de **Papalote Museo del Niño**; pues, como se ha visto en el capítulo 1, cuando el mundo de la razón fracasa ante el intento de explicar las condiciones humanas dentro de la organización, es el estudio de la Comunicación Organizacional el que ofrece respuestas y soluciones.

Antes de dar paso a la explicación de la propuesta de intervención comunicativa es importante dar a conocer algunos cambios que se suscitaron en **Papalote** mientras esta investigación se realizaba.

El problema operativo y las áreas involucradas que se determinaron en el capítulo 1, y más tarde el estudio de los grupos formales e informales y el liderazgo situacional en el capítulo 2, demostraron, como se ha visto, una falla en el ejercicio comunicativo de dos grupos operativos y sus jefes respectivos. Después, en la aplicación de un grupo de discusión como técnica cualitativa del capítulo 3 arrojó que en el plano subjetivo, efectivamente, existían roces y descontento entre estas dos figuras organizacionales de **Papalote**, una dedicada a sacar el trabajo diario y con alto compromiso laboral hacia su empresa y la otra enfocada únicamente a recibir el reconocimiento de su superior.

Ahora las condiciones han cambiado; manejado como una reestructuración, el cambio organizacional que lleva a cabo **Papalote** ha provocado que los dos de los directivos involucrados en el problema medido ya no estén a cargo de los grupos antes mencionados y éstos, como una reacción completamente humana, se agruparon con el objetivo de amortiguar los golpes y sobrevivir a la coyuntura que representa una reestructura laboral y organizacional.

Es el momento propicio pues, para que la propuesta de intervención comunicativa sirva de guía para evitar que la insatisfacción de todos colaboradores continúe y que los nuevos líderes aprendan de los errores de sus antecesores y se conviertan en verdaderos y efectivos líderes.

La propuesta de intervención comunicativa que se planteará en las siguientes páginas pretende trabajar con las emociones de los colaboradores de **Papalote**, con sus representaciones y simbolismos, ya que, como se planteó desde el capítulo 1, las organizaciones se constituyen por seres humanos, sentimentales y viscerales mas no con robots fríos y sin sentido.

Una plataforma estratégica servirá como base para plantear y lanzar la propuesta a partir de identificar y acomodar en orden de importancia las problemáticas a enfrentar. El primer paso de esta plataforma es establecer los diversos paradigmas, viejos y nuevos, presentes en **Papalote Museo del Niño**.

Durante siglos, toda organización basaba sus paradigmas en la ciencia objetiva y racional, dominaba el concepto de planificación y estrategia y su realidad estaba formada por factores interrelacionados de manera simple y mecánica, sin embargo, el mundo de la razón fracasó al no poder satisfacer las necesidades de la especie humana.

Un primer paradigma menciona la relación entre causa y efecto: “si yo modifico las causas, el efecto será diferente”. El segundo paradigma enfrenta las relaciones mecánicas con las relaciones simbólicas; por un lado las relaciones mecánicas explican problemas de la realidad contra las representaciones, cada colaborador simboliza el mundo organizacional. Un tercer paradigma ubica a las organizaciones entre premodernidad, modernidad y postmodernidad. En **Papalote**, el problema de liderazgo se plantea en el mundo simbólico de cada personaje involucrado, aunque el líder goce de poder formal, sus subordinados no lo consideran como tal y en sus representaciones no reconocen una cabeza o guía en su equipo. Este problema se plantea desde la óptica subjetiva de los colaboradores, **Papalote** cree que sus relaciones se forman mecánicamente, un líder lo es simplemente por el puesto que ocupa, no porque efectivamente cultive una relación de liderazgo.

#### **4.3.2. Sistematización de la información. El Cuadro FODA**

Como se mencionó anteriormente, la importancia de crear una plataforma estratégica radica en ubicar las problemáticas. El cuadro FODA es una herramienta gráfica y analítica que permite trabajar toda la información de **Papalote**. Su objetivo es examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. Por un lado las Fortalezas y Debilidades son los elementos positivos y negativos respectivamente de la parte interna de la organización; por el otro, las oportunidades y amenazas afectan la parte externa, una ubica los factores que la organización no tiene pero podría utilizar y la otra alguna situación que afectaría de manera permanente a la organización. Como se verá, el Cuadro FODA incluye focos rojos en las debilidades, oportunidades y amenazas y focos verdes en las fortalezas.

Durante toda la investigación se han detectado problemas en la Estructura/Funcionamiento, el Entorno, la Comunicación y la Cultura, a continuación se plantearán estas problemáticas en el Cuadro FODA donde A se refiere a la Estructura/Funcionamiento, B al Entorno, C a la Comunicación y D a la cultura. (Cuadro 4.5. Pág. 193)

Al detectar y ubicar las problemáticas, se observa que **Papalote** contiene más debilidades que fortalezas internamente, y más oportunidades que amenazas a nivel externo. En primera instancia esto significa que aunque la posición de **Papalote** es relativamente adversa para permanecer en el entorno, no todo está perdido pues esas debilidades y oportunidades pueden convertirse en fortalezas, mientras que aún no existe una amenaza real y próxima que este fuera de sus manos y le impida continuar en la lucha.

Tales debilidades se manifiestan en mayor número con respecto a la estructura rígida que mantiene y la cual afecta su funcionamiento, los roles están bien planteados en la forma pero en la función resultan excesivas las reglas de trabajo; **Papalote** realiza juntas periódicas pero la información generada no desciende hacia el personal operativo y por tanto existe información y comunicación precisa entre áreas; los colaboradores se encuentran comprometidos con su institución pero al mismo tiempo no se sienten valorados por ella.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roles de trabajo bien planteados</li> <li>- Manejo de tecnología de punta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas disciplinas organizacionales a nivel mundial</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestigio, experiencia y trayectoria en su ramo</li> <li>- Estabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica nacional</li> <li>- Competencia voraz e imparable</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juntas de trabajo e informativas periódicas</li> <li>- Acciones de trabajo dadas a conocer a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas mercadológicas basadas en compra de espacios o intercambios</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso e identidad total de los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva cultura de diversión del visitantes</li> </ul>
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura orgánica diferente con la realidad</li> <li>- Incompatibilidad entre los perfiles y los puestos</li> <li>- Funcionamiento rígido</li> <li>- Reestructura laboral</li> <li>- Actividades muy mecánicas</li> <li>- Baja productividad de su personal operativo</li> <li>- Toma de decisiones nulas por parte del personal operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negación de la coyuntura actual y desplome de su identidad</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinterés por su entorno y público potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia de lo vendible sobre lo educativo</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación parcial entre la directiva y sus mandos superiores</li> <li>- Información horizontal</li> <li>- Canales de información mal empleados</li> <li>- Información y comunicación imprecisa entre áreas</li> </ul>	
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura fuerte- disfuncional</li> <li>- Demasiado tradicionalista y resistente al cambio</li> <li>- Cultura matriarcal impuesta</li> <li>- Cultura de desconfianza hacia los empleados</li> <li>- Cultura de compadrazgo entre los directores</li> <li>- Nula aceptación informal del líder</li> <li>- Uso excesivo y equivocado del poder</li> </ul>	

Cuadro 4.5. Cuadro FODA de Papalote Museo del Niño

Todas estas características en general presentan problemáticas a nivel interno, es decir las áreas de oportunidad se encuentran al interior de **Papalote** y desde el interior es posible incidir sobre estos aspectos y pulir los externos. **Papalote** será fuerte hacia afuera si en primera instancia ataca sus conflictos entre colaboradores y jefes y les manifiesta a los primeros su interés por ellos y por su trabajo, recuérdese que las empresas del futuro trabajan de esta manera a través de la comunicación (Pág. 168)

Como se observa, esta investigación considera que los mayores problemas de **Papalote** podrán resolverse a partir de una propuesta estratégica que incluya a los líderes y su importancia al interior de la organización.

#### **4.4. La Mediación para el liderazgo**

Al finalizar el capítulo tres (Pág.154) esta investigación ofreció un primer acercamiento sobre la posibilidad de aplicar un proceso de **Mediación** con el objetivo de acercar las diversas opiniones y posturas de los colaboradores en **Papalote**. Ahora, al conocer la cultura formal y funcional, la cultura de la organización y la cultura de los colaboradores y sus grupos, y sobre todo los principales problemas que determinarán en un futuro próximo la permanencia de esta institución, se ha llegado a la conclusión de que una propuesta de **Mediación Comunicativa** que cohesione y articule las relaciones de trabajo entre el personal operativo, el administrativo y los directores, podrá rescatar a **Papalote** de su principal amenaza: estancarse y morir.

A propósito de la **Mediación**, Rafael Serrano (Serrano, R., Pérez, J., Mendoza, J., Ávila, X. & Revilla, M. 2001: 238) señala que “Mediar comunicativamente es, a partir de la complejidad organizacional, integrar lo diferente en torno a algo común, bajo la racionalidad de la participación y el respeto a la diferencia”

Se determinó la mediación comunicativa como rescate organizacional para **Papalote** pues se le considera “Una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social” (Serrano, *Íbidem*, p. 177). Además de que se le considera a herramienta correcta, pues sus principales áreas de oportunidad radican en la errónea cultura

organizacional que utiliza.

Así pues, el principal fin de la **Mediación** es buscar los mínimos acuerdos entre los actores organizacionales para mantener a la institución a través de sus relaciones de trabajo, todo a un bajo costo.

Por tanto, la propuesta de intervención pretende **Mediar** entre las diferentes posturas culturales, sociales, económicas y tecnológicas de las áreas de trabajo, los grupos formales e informales, pero sobre todo de las personas que cohabitan en **Papalote**.

El ejercicio de **Mediación Comunicativa** para **Papalote Museo del Niño** se orientará a modificar el liderazgo formal y transformarlo en liderazgo participativo-situacional a través de tres vértices de acción:

- 1.- Propuestas Estratégicas y Tácticas de Carácter Informativo
- 2.- Creación de Redes de Comunicación para la Acción.
- 3.- Modificaciones a las acciones del funcionamiento administrativo.

A continuación, se explicarán las razones que esta investigación determinó para considerar el liderazgo como el campo de acción.

Las áreas de oportunidad de **Papalote** acerca del entorno, el funcionamiento y la comunicación encontrarán una solución a sus conflictos en líderes bien formados y ubicados en su responsabilidad organizacional. Desde una perspectiva interna hacia el exterior, los líderes serán capaces de conocer a sus empleados, respetarlos y entenderlos, mantenerse atentos de su misión y ejemplificándola a través de acciones enfocadas hacia la creación de una estructura interna sólida, fortalecida y real; comunicando sus intereses hacia todos los niveles y jerarquías y buscando perfiles adecuados a los puestos disponibles, a saber, ingenieros dedicados a la ingeniería, contadores enfocados a los ingresos y egresos, y comunicadores especializados en la comunicación interna y externa.

Cuando estos problemas encuentren solución, los líderes serán capaces de mirar al exterior y darse cuenta que su público está cambiando, que las crisis económicas que afectan al país dañan también su economía, podrán distinguir la importancia de mantener sus precios como su competencia en vez de aumentarlos y contribuir negativamente a que menos gente acuda a sus

instalaciones.

El prestigio es la principal fortaleza que tiene **Papalote** y la cual sus líderes debería potencializar en beneficio de sus colaboradores, ya que si éstos aprenden a conocer y valorar su buen nombre se sentirán orgullosos de ser parte de él y trabajarán aún con más compromiso. La representación que se puede crear en los colaboradores es el hecho de que “Si yo trabajo ahí, también me da un buen nombre y la posibilidad de ascender o encontrar un mejor trabajo”. Por otro lado, simboliza que una institución de prestigio se forma con personas responsables y dedicadas.

Finalmente, un buen líder en **Papalote** estará consciente que dichas fortalezas pueden convertirse en debilidades u oportunidades, e incluso amenazas, si no aprende a observar los cambios que su propia vida organizacional vaya generando.

La **Propuesta de Mediación Comunicativa** pretende crear una nueva concepción del liderazgo en todos los jefes de **Papalote**, desde su director general hasta los coordinadores para incidir sobre la cultura organizacional. Los principales objetivos son:

- Formar líderes con un perfil humano
- Crear personas capaces de manejar grupos de trabajo
- Cambiar la percepción del líder sobre el trabajo efectivo y el absurdo
- Modificar la concepción de los colaboradores con respecto a sus líderes

Al llevar a cabo estos objetivos, **Papalote** gozará de principio a fin, o mejor dicho de jefe a colaboradores, de un mayor grado de cohesión y articulación entre las áreas organizacionales y mayores niveles de armonía entre la gente, pues la finalidad es que todos sean tratados como iguales, como personas.

#### **4.4.1. Visiones estratégicas y tácticas informativas para Papalote**

La **Mediación Comunicativa de Liderazgo** que se propone para **Papalote** requiere, para llevarse a cabo y obtener resultados, de un periodo de trabajo aproximado de un año; aunque en su mayoría las tácticas se considerarán permanentes en la cultura de la organización, y un costo cercano a los 500 mil pesos. En comparación con el costo-beneficio del Capítulo Dos, este monto representa tan sólo el 5.5% del total de dinero que está dejando de ganar. Dicho de otra forma, si **Papalote** realiza

este ejercicio de Mediación, ganaría en promedio nueve millones de pesos habiendo invertido 500 mil pesos. El proceso de **Mediación** propone las siguientes estrategias:

- Fomentar el uso de información interpersonal entre los jefes y los subordinados.
- Crear una línea oficial de los discursos institucionales.
- Abrir el campo de los canales informales de comunicación y flexibilizar los oficiales.
- Integrar las posturas sociales, culturales y laborales.

Cada estrategia está dirigida a confrontar algunos temas que actualmente fallan en la organización, como la información, la comunicación y las representaciones. Como se mencionó anteriormente, su campo de acción será sobre los líderes para incidir sobre las diversas culturas de **Papalote**. Asimismo se plantean las siguientes tácticas de acción:

- **Organizar juntas de trabajo de cada área por separado entre directivos y subordinados.** Estas juntas producirán que la información importante para el trabajo fluya vertical, horizontal, diagonalmente y cara a cara; además de que simbólicamente se crearán lazos de pertenencia, confianza y colaboración. Esta táctica se aplicará a todas las áreas de Papalote, mediando entre los colaboradores y sus jefes. Con un costo de \$200 a \$300 por reunión para alimentos como refrescos y galletas y papelería que podría necesitarse.
- **Estructurar la información generada en las juntas de directores.** Al sistematizar por orden de importancia la información, los jefes plantean y dan a entender cuáles son las cuestiones de mayor urgencia de acción. Problemáticas organizacionales y personales obtienen el mismo peso. Esta táctica se realizará cada semana, después de la **Junta de Directores** y se enviará por correo electrónico a los directores y éstos a su vez la proporcionarán a sus subordinados. En este aspecto se pondrán “filtros” a la información para distinguir la que sea efectiva para realizar correctamente su trabajo.
- **Coordinar programas de capacitación.** Sobre liderazgo, para mostrar a los directivos las nuevas tendencias de gestión organizacional; sobre Redacción, Creación Literaria y de Ortografía para mostrarles lo que deben decir, cómo lo deben decir y en qué forma. Esta táctica es tal vez la que más recursos económicos requerirá si se toma en cuenta que cada curso o capacitación cuesta en promedio dos mil o tres mil pesos por persona.

- **Organizar conferencias y cursos** que muestren al colaborador como una pieza importante de la organización, cuidando no caer en demagogias y utopías, sino que sirvan únicamente para mostrar la pertinencia de contar con empleados comprometidos con su institución.
- **Distribuir materiales y artículos sobre Management.** Sobre temas en general, pero particularmente sobre ética normativa para que conozcan e inculcarles así, los valores corporativos de la organización.
- **Crear una biblioteca organizacional.** Para que todos los colaboradores consulten dichos contenidos
- **Ponderar la frecuencia de los valores en los discursos institucionales.** De los valores que hayan sido adquiridos, seleccionar máximo tres de ellos por cada discurso y articularlos con el objetivo particular del discurso. Por ejemplo, si el líder desea obtener más horas de trabajo sin sueldo en ocasiones especiales, puede hacer uso de valores como compromiso, unidad y fortaleza.
- **Formular un programa de capacitación interno para los líderes.** Para escuchar y entender en primer plano y reconocer el valor de la diferencia y la oposición de las ideas.
- **Dotar a cada colaborador de un correo electrónico.** El cual, el personal operativo podrá consultar en dos computadoras ubicadas en **Mesa de Informes** y **Papás perdidos** (áreas estratégicas de trabajo para estos colaboradores) Administrados por la Dirección de Personal, estos correos servirán para que las personas se enteren de cuestiones administrativas que tengan que ver con su trabajo, así como mensajes que les sirvan para su vida personal como ventas especiales de empresas donantes, los días de descanso etc. Para garantizar la discrecionalidad a cada miembro se le proporcionará su cuenta de correo y una clave que podrá cambiar en cualquiera de las computadoras.
- **Sacar de la clandestinidad a “Radio pasillo” y utilizarlo como canal efectivo de comunicación.** Los colaboradores creen más en la información proporcionada por el “compañero chismoso” que por lo que diga el área de Personal. Utilizar este canal para mantener informados de las acciones formales y al mismo tiempo enterarse de las acciones informales resultará un buen recurso de información organizacional. En este caso la figura de “El Chamaco del Overol” (Pág. 163) podría potencializarse.
- **Distribuir las minutas de trabajo de las juntas de directores.** Poniendo especial cuidado

en lo que sirve a los colaboradores para realizar su trabajo y reservándose la información confidencial o no para todo oído, estas minutas podrán colocarse en los dos pizarrones informativos que existen en **Papalote** para la consulta de los colaboradores interesados.

- **Diseñar una intranet.** Donde la Dirección de Personal podrá publicar desde trivias para ganar premios hasta propiciar comentarios constructivos sobre la organización. Y donde los colaboradores tendrán a la mano información sobre las próximas actividades del Museo como fechas de inauguración, de montaje, contenidos educativos, noticias, etc.

A través de estas tácticas de acción, la **Mediación Comunicativa** propone como primeros pasos generar acciones informativas que comuniquen el interés de la organización y de sus líderes por reconocer el carácter personal y único de cada colaborador. Al tomar en cuenta que todo ser humano es celoso de su personalidad y de que “cada cabeza es un mundo” las figuras de liderazgo en **Papalote** serán capaces de informar y comunicar las acciones que la organización emprenda de manera correcta.

Cabe destacar la importancia de utilizar diversas herramientas que sirvan para este ejercicio informativo. La tecnología, las representaciones, la Psicología, la Política y las emociones son temas abordados por estas tácticas para obtener un fin común en las organizaciones: llegar a acuerdos y trabajar.

Hasta este punto se han descrito diversas medidas informativas para fortalecer las relaciones laborales, sin embargo, existe todavía un conflicto por resolver, el libro *La Organización habitable* (Serrano, et. al., Íbidem) argumenta que hasta la comunicación tiene límites y alcances “A través de la comunicación y de sus medios se establece lo común y lo posible, pero lo comunicativo nunca suplanta a lo no comunicativo. Complementa y crea condiciones, pero si no están las acciones no comunicativas correspondientes, el esfuerzo puede ser contraproducente”.

Por muchas prácticas de Mediación que se propongan, por muchas estrategias y tácticas, ninguna logrará el éxito de incidir sobre la cultura de la organización si los directivos no adquieren conciencia de la importancia de aprender a comunicar efectivamente lo no comunicativo. Buscar la congruencia entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace será el verdadero gran problema de los líderes de **Papalote**. Esta investigación propone para tal problemática crear redes de conversación que permitan fortalecer las tácticas antes descritas y abordar el tema comunicativo

entre los colaboradores y los directores.

#### **4.4.2. Construyendo el Producto Comunicativo: Las Redes de Conversación**

Al inicio de este capítulo se abordó el tema de las organizaciones del futuro y sus redes de conversación como un nuevo enfoque del compromiso comunicativo organizacional (Págs. 167 y 168). La presente investigación considera que implementar redes de conversación como producto comunicativo permitirá que la Mediación entre los líderes y los colaboradores finalmente pueda llevarse a cabo.

Para Fernando Flores (1989: 22) los conceptos de administración y comunicación en las organizaciones se unen a través de la acción humana, incluso va más allá, considera que la creación de una teoría de lenguaje y de acción puede comprender los problemas de comunicación y de administración. “Lo que necesitamos es una teoría que pueda explicar la dinámica de la acción comunicativa exitosa en una amplia variedad de contextos”.

Flores considera que es posible este nuevo enfoque si se explora el dominio de los fenómenos a los cuales pertenecen la administración, la comunicación y el compromiso, todo bajo las siguientes premisas:

- Las unidades básicas en la comunicación son el lenguaje y los compromisos.
- Las estructuras generales de las unidades de interacción cooperativa se llamarán “Conversaciones para la acción”
- El proceso de conversación se produce contra un trasfondo de suposiciones y prácticas que pueden llamarse “trasfondo del escuchar y de la relevancia”
- Es posible ver las organizaciones como “redes de conversaciones” elementales que articulan una red de compromisos.
- La administración y la comunicación no se pueden diferenciar en la articulación real de esta red.

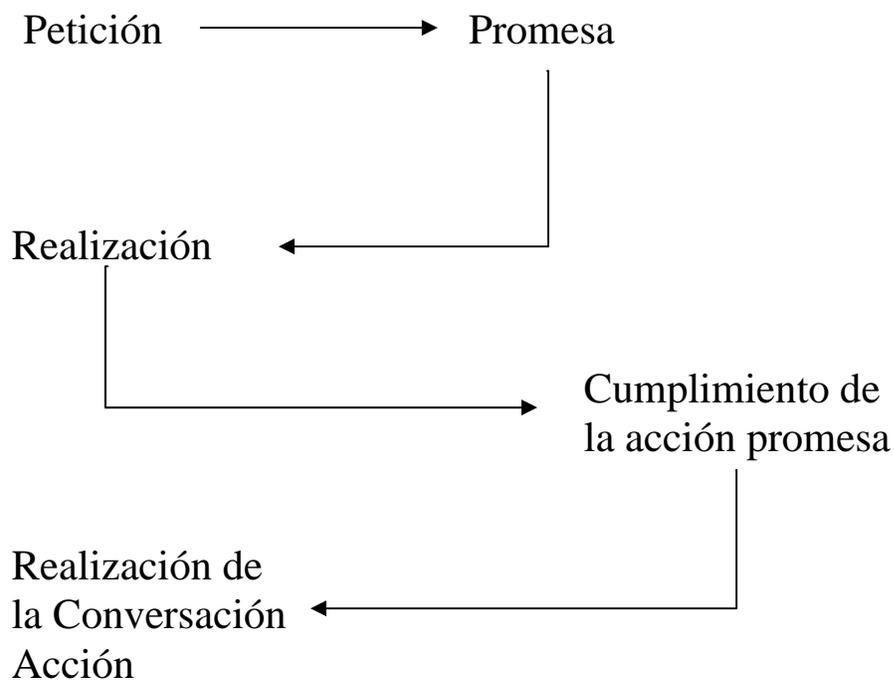
El enfoque de esta teoría se basa en la utilización del lenguaje y el habla para lograr el entendimiento, comunicarse y lograr compromisos. Dicha teoría considera a la comunicación como coordinadora de acciones para alcanzar fines o ejecutar reglas; la comunicación ejecuta acciones a

través de las redes de conversación. Para construir dichas redes es necesario tomar en cuenta la

Conversación como “Unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones” y el Diseño como “Práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las prácticas humanas” (Flores, *Íbidem*, p. 26) Recuérdese que se habló de los quiebres también al inicio de este capítulo. Así mismo, las organizaciones son redes de conversaciones que articulan redes de compromisos, Flores lo describe de la siguiente forma: “Una empresa puede sobrevivir sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos” (Flores, *Íbidem*, p. 64)

Dicha red podrá ser aplicada en todas las áreas de **Papalote** pues al considerar las conversaciones como generadoras de acciones éstas servirán para unir, cohesionar y buscar el fin común de todos los colaboradores y directivos: una organización habitable.

La estructura de la conversación para la acción es la siguiente:



Basándose en los resultados que esta investigación arrojó en diversos niveles de análisis, esta estructura funcionará de la siguiente forma:

- En las juntas de trabajo periódicas que se proponen en páginas anteriores, los colaboradores realizarán diversas **Peticiones** para mejorar la calidad de su trabajo y su calidad laboral a su jefe de mayor rango. Se pone como ejemplo la petición de otorgar permisos al personal operativo cuando éstos los requieran por asuntos personales (Este tema se detectó en la aplicación del Grupo de Discusión, p. 142)
- El director del área **Prometerá** transmitir dichas peticiones, siempre y cuando sus subordinados se comprometan a su vez a mejorar la atención que brindan a los visitantes y disminuir el número de quejas por semana (recuérdese que este caso fue la razón por la que inició la presente investigación, p.59) En este caso se habla de un **Compromiso Ganar-Ganar**.
- Cuando se observe que las quejas disminuyan, el director del área **Realizará** una reunión con el Director de Personal para que juntos consideren los parámetros para que se haga efectivo el cumplimiento de la promesa.
- Si las quejas continúan disminuyendo, los colaboradores de Taquillas y RP obtendrán un permiso para faltar o llegar tarde sin penalización hasta tres veces en un mes.

Al tomar en cuenta las emociones y representaciones, esta investigación considera que si los colaboradores se comprometen en realizar mejor su trabajo, la organización se comprometerá a ofrecerles las mínimas condiciones de vida laborales, el fin es encontrar un EQUILIBRIO entre los intereses de las PERSONAS y la ORGANIZACIÓN.

La **Mediación Comunicativa** para **Papalote Museo del Niño** se propone en dos vertientes, una enfocada hacia la **Información Efectiva** y la otra hacia la **Comunicación Efectiva**. Sin embargo, esta investigación considera que, lamentablemente, ni ésta ni ninguna propuesta servirá para resolver los problemas internos si no se considera un aspecto elemental que tiene que ver con la búsqueda de una nueva cultura organizacional.

#### **4.4.3. Propuesta comunicativa enfocada al funcionamiento administrativo**

Al inicio del capítulo 3, en el Breve recorrido histórico de las teorías comunicativas (Pág. 124) se demostró que la Comunicación cohesiona, articula y participa en los intereses de las distintas caras de una organización. Así pues, es importante aplicar el uso de la Comunicación en beneficio del

funcionamiento administrativo. Se consideran algunas tácticas enfocadas a las necesidades de los colaboradores con respecto al funcionamiento administrativo y estructural, éstas se mencionaron en el capítulo 3 (Pág. 155)

- **Aumentar el sueldo de los colaboradores.** Equilibrar el salario entre los colaboradores, de acuerdo a su desempeño y a las actividades que se realicen. En esta táctica quedarían fuera los colaboradores cuya jerarquía sea de gerente hacia arriba para mostrar la disponibilidad de la organización por mostrar el interés hacia las masas.
- **Crear un plan de reconocimientos.** Que vayan más allá del clásico “empleado del mes” e incluya por ejemplo vales de despensa por puntualidad o apoyo de transporte por cubrir más tiempo del turno reglamentado.
- **Organizar reuniones periódicas con la dirección general y las subdirecciones.** Donde se tome en cuenta la participación de los colaboradores. Como resultado de estas reuniones se llevará una bitácora de acciones que permita darle seguimiento a las propuestas de los colaboradores; además será necesario que esta Bitácora de acciones sea revisada constantemente por la dirección general, las subdirecciones a cargo y un representante de los colaboradores.
- **Flexibilizar los procedimientos de trabajo.** Para que los colaboradores de diversas áreas se conozcan entre ellos sin temor de ser castigados por “descuidar sus labores” o “charlar con el enemigo”

Por otra parte se considera que la calidad moral que debe reencontrarse en TODOS los colaboradores es fundamental, sin ella, los esfuerzos para llegar al consenso organizacional no obtendrán ningún resultado positivo. Encontrar de nuevo los valores de trabajo, compromiso, cooperación, apoyo y compañerismo en cada nuevo colaborador, desde los directivos hasta el personal operativo, a través de un proceso de selección de personal sólido y basado en los principios rectores de la organización.

El proceso de reclutamiento que **Papalote** emplea, descrito en el capítulo 1 (Pág. 50), se considera efectivo para las necesidades que pretende cumplir. El problema radica justamente en que ese proceso, como también ya se argumentó, no se respeta por los mismos directivos y colaboradores a cargo de éste.

Ya que, efectivamente ese proceso funciona, se considera que al aplicar los siguientes puntos podrán reclutarse colaboradores que beneficien a la misión de la organización.

- El Director de Personal será el único responsable de entrevistar y seleccionar a los prospectos, de acuerdo a los requerimientos de las áreas que solicitan personal.
- El Director de Personal y la Dirección General tendrán reuniones específicas para que la segunda determine si el perfil de los colaboradores concuerda con el de la organización.
- No podrán seleccionarse conocidos y familiares de colaboradores cuya jerarquía sea superior a las gerencias.
- No podrá seleccionarse ningún prospecto antes de verificar su calidad moral y sobretodo laboral con su anterior jefe.
- Todos los colaboradores seleccionados, sin excepción, trabajarán tres meses bajo prueba. Los prospectos gozarán de su sueldo base, sin embargo, de no ser contratados no gozarán de liquidación alguna.
- Todos los colaboradores de nuevo ingreso serán presentados a los colaboradores.

La propuesta antes descrita, al abordar tres ámbitos problemáticos en la organización (la información, la comunicación y el funcionamiento), podrá darle solución a los conflictos laborales y organizacionales de **Papalote Museo del Niño**.

## **No sólo un castillo azul. Conclusiones**

Hasta aquí llega este proceso de diagnóstico. Esta investigación debe reconocer algunas cuestiones con respecto a **Papalote** antes de finalizar:

Al inicio, se veía a **Papalote** como una especie de “pueblo chico, infierno grande”. Todo estaba mal, nada era lo correcto, nada servía y todos los colaboradores fuimos creados para fastidiar al de a lado. Nada más irreal y equivocado. Ahora sabemos que todos los problemas, operativos, administrativos, personales, globales, etc. provienen de uno solo: esa misma gente que lo construye y lo mantiene vivo no sabe comunicarse.

La comunicación ha sido dada a través de los siglos como algo innato, persona que sabe hablar sabe comunicarse, otra idea más descabellada. A comunicarse también se aprende, todo aspecto alrededor de esta acción cambia el sentido del mensaje y en muchas ocasiones decimos lo que no quisimos decir.

Por esa misma razón los patrones de problemas se detectan en todas las organizaciones, todos tenemos problemas de liderazgo, con el entorno, con el funcionamiento y sobre todo con la comunicación. Aquella que no adolezca de estos malestares seguramente estará conformada por robots, o máquinas en su defecto, pero incluso éstas tendrían conflictos de carácter comunicativo-matemáticos tal vez, nadie se salva.

Y sí, nadie se salva de los siguientes problemas que se detectaron en esta investigación:

**Papalote** tiene un serio problema en el aspecto de la competencia pues, como se describió anteriormente, es muy posible que si no se toman medidas mercadológicas y de contenido pedagógico la competencia terminará por rebasar la oferta de este museo hacia sus visitantes.

Sin embargo, algo que le provee fortaleza en este rubro es el prestigio que el Museo guarda con respecto a otras organizaciones y empresas, quienes a sabiendas de su experiencia y trayectoria le ofrecen apoyo moral en momentos de crisis y solvencia económica cuando la ocasión lo amerita.

En el caso de la estructura presenta problemas de carácter orgánico ya que el organigrama oficial no se encuentra actualizado y muchas de las funciones prácticas se realizan fuera del aspecto

oficial. Es decir, se observan deficiencias comunicativas entre los mandos medios y superiores por el hecho de reportar actividades a directivos que no corresponden al área de trabajo.

El diagnóstico del funcionamiento no dio resultados importantes sobre problemas de la realización del trabajo; sin embargo, descubrió que el trabajo al interior de Papalote se realiza de manera prácticamente mecánica. El estudio de los flujogramas de trabajo que pudieron obtenerse describe que la gente trabaja siguiendo funciones excesivamente específicas y con un margen de error (o de toma de decisiones) prácticamente nulo.

Como se ha visto, esta situación no afecta del todo a la organización pues es importante que dicha institución sea flexible y rígida a la vez, el problema surge cuando a pesar de tener instrucciones muy concretas existen un sinnúmero de quejas diarias por parte de los visitantes, hecho que a la larga afecta la permanencia y el futuro de la organización.

**Papalote** es una organización que trabaja bajo los conceptos de la Escuela Clásica pues hace énfasis únicamente en la función de sus empleados y basándose en su estructura formal; por su parte, el modelo Funcionalista rige la comunicación entre sus colaboradores ya que sus roles institucionales manejan los flujos comunicativos y considera a “los receptores” como masa, sin cuestionar su legitimidad.

Asimismo, como se observó los actores juegan un papel fundamental en el desarrollo de la organización; el estudio de los colaboradores de las áreas de **Taquillas** y **Relaciones Públicas** detectó que, en su mayoría, los empleados de estos departamentos son personas adaptables a los intereses de la organización y flemáticas con respecto a su trato hacia los visitantes.

Los grupos formales e informales que se desarrollan en el **Museo** son un claro ejemplo de cómo se realiza el trabajo en la vida diaria puesto que los informales no existen más que superficialmente y los formales tienen las riendas de la organización. A este respecto se considera que los directivos de **Papalote** temen que la formación de grupos informales desemboque en la pérdida de su poder institucional y “se salga de sus manos” el control y la efectividad del trabajo, no consideran que como seres humanos dependen de otros para lograr sus objetivos y por tanto la importancia de equipos entre los colaboradores queda relegada, todo por no perder su influencia sobre sus subordinados.

Estas relaciones, primero entre empleados y luego entre grupos afecta voluntaria o involuntariamente el ejercicio comunicativo al interior de la organización, algo queda claro **Papalote** se comunica, **Papalote** informa a sus colaboradores pero la coyuntura que atraviesa actualmente la responsable que tanto la información como la comunicación no obtengan los resultados esperados.

Es en la coyuntura donde actores y grupos se pierden entre lo que es y funciona y lo que debe ser para funcionar mejor, es decir **Papalote**, como una pintura del maestro Picasso, tiene fragmentos de realidad mezclados con fantasía, se desarrolla por momentos y con ciertas personas como una organización evolucionada, completa y totalmente sistémica, pero en otros se mantiene bajo la sombra de la Teoría Clásica impidiendo a sus colaboradores tomar parte de las decisiones importantes, a final de cuentas son sólo mano de obra.

Puede considerarse que en este nivel de análisis, la presente investigación contaba con suficientes elementos para determinar que el futuro de **Papalote Museo del Niño**, como organización social, como empresa y sobre todo como generadora de empleos en el país, depende en gran medida de que sus directivos acepten y reconozcan las áreas de oportunidad que actualmente enfrenta.

El resultado de la aplicación de técnicas cuantitativas, como la Encuesta de Clima Comunicativo y Medida de Discrepancia, y cualitativas, como el Grupo de Discusión, ofreció un panorama más amplio de **Papalote**; esta investigación ha hecho a un lado el paradigma de que se trata sólo de “un castillo azul donde los niños tocan, juegan y aprenden”. Aunque en realidad lo es, **Papalote** va mucho más allá: es una organización que trata (mas no siempre lo logra) de reinventarse diariamente; una organización construida con tantas formas de pensar como colores existen en el universo, una empresa donde sus empleados no tocan, no juegan y no aprenden sino se entregan, discuten y logran objetivos.

Como en toda organización, **Papalote** puede ser y lograr más si cultiva la relación con sus empleados, sin embargo, este hecho no se obtiene por sí solo, es más ni siquiera es suficiente la buena voluntad de los colaboradores y directivos.

El último capítulo, cuya primera parte se dedicó a la cultura organizacional determinó que los actores se encuentran “atrapados” entre dos caras de la cultura, una visible y la otra oculta.

También se observó que es esta última la verdadera y que, además de todo, sirve como un ancla para cumplir con sus objetivos.

La cultura de **Papalote** explica porqué es como es y porqué actúa como lo hace, la imposición de esta misma cultura es el primer aspecto, le sigue como en casi todas las empresas una cultura de compadrazgo, de desconfianza hacia sus colaboradores, de abuso del poder de sus líderes y finalmente una cultura matriarcal, que aunque no es del todo negativa para **Papalote** pues desde un punto de vista personal no podría tener mejor liderazgo, sí lo es desde la perspectiva que los directores le dan a sólo seguir instrucciones para ganar beneficios.

Finalmente creo que esta investigación no debe encontrar un final en estas páginas. Puesto que, a lo largo del seminario, descubrimos que las organizaciones deben reconstruirse constantemente, evolucionar para adaptarse y continuar vivas, es de vital importancia no darle carpetazo.

Coincidentemente, y que resulta un exitoso pretexto para continuar en el camino académico, debemos seguir preparándonos para proporcionar a nuestras organizaciones las herramientas para sobrevivir de la mejor manera posible, buscando eternamente el consenso entre nuestros compañeros, nuestros jefes y nuestros clientes, puesto que, mientras trabajemos para construir una mejor organización (preparada para todos los problemas posibles) podremos tal vez mejorar nuestra calidad de vida y vivir felices. Finalmente lo que todos los seres humanos necesitamos.

## **Reflexión Final**

Junio de 2009. Cuando miro hacia atrás, en el punto de mi vida en que inicio un seminario de titulación, observo que mi percepción hacia la vida y la academia ha cambiado drásticamente.

Por aquellos días era una persona temerosa de si misma, con muchos traumas e inseguridades, sin hambre de triunfo y dispuesta a esperar eternamente que la vida le diera las oportunidades que de niña había soñado.

A pesar de esa decisión atroz, me armé de valor y di el primer paso. Inscribirme a un seminario para obtener el título profesional dio como resultado una serie de sensaciones nuevas, una búsqueda de la verdadera Adriana, la que se había escondido en un rincón de mi mente.

Debo reconocer, como ya lo hice en las primeras páginas de este trabajo, que la primera intención para realizar esta aventura fue simplemente cubrir un requisito y obtener el título profesional. Sin embargo, a ésta le siguieron las ganas de desempolvarme, de aprender, de crecer, de madurar, de enfocarme a lo verdaderamente importante... de vivir.

El enfrentarme de nuevo a la lectura, a escribir y razonar también implicó temor, pero en aquel momento se acompañó de algo que ya no era tan desconocido para mí. Siempre me han gustado los retos, demostrar que puedo, que soy capaz de salir adelante. Los retos nuevos me impulsan, me alientan, me dan valor.

Poco a poco los conceptos fueron cambiando en mi mente. Estar en un salón de clases, después de cinco años de haber egresado, significó en mí una catarsis a nivel global. Afectó mis relaciones personales, el trato hacia mis compañeros de trabajo se modificó, hacia mis seres queridos; tal vez ellos no lo detecten como yo pero por lo menos la intención ha sido esa, demostrarles a estos últimos que mi único interés ha sido su bienestar y su felicidad, sigo trabajando en ello.

En el transcurso del seminario conocí personas verdaderamente valiosas que me regalaron otras formas de pensar, otras experiencias, otras actitudes y también otros desafíos puesto que, ante mentes tan abiertas y tan inteligentes no podía quedarme yo atrás. Gracias a mis profesores y compañeros por ser cada uno un nuevo estímulo.

Tengo la convicción que toda la avalancha de conocimientos que llegó jamás se valla, quiero seguir aprendiendo, de la vida y de la escuela, quiero seguir evolucionando.

El hambre de éxito que se fue, ahora ha regresado pero de diferente manera, ya no me emociona el poder por sólo ejercer poder, ni me interesa el dinero sin mi familia y mi pareja. Ahora el éxito se refleja en cuestiones tan sencillas como llegar cansada a casa después de un día productivo, compartir con los míos mis triunfos y fracasos y sobre todo en disfrutar cada sensación alegría, tristeza, dolor, pena y felicidad. Sí, se puede disfrutar la tristeza y el llanto.

Ahora ya no le temo al miedo por ser sólo miedo al cambio. Ahora sé que no importa que tenga miedo, lo importante es enfrentarlo y continuar feliz.

## Fuentes consultadas

### Bibliografía

- Ávila G., Xavier. (1997). “De la Cibernética a la Organización Comunicante”. En *Cuadernos De trabajo del Colegio de Educación y Comunicación*. México: UNAM Campus Acatlán.
- Ávila G., Xavier. (2004). “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en *Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación*. México: UNAM Campus Acatlán.
- Ávila G., Xavier. (2007). *Guía para la aplicación de técnicas cualitativas*. México: UNAM Campus Acatlán.
- Abravanel, Harry. (1988). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis Fondo Editorial.
- Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la Comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Chamizo, José Antonio. (2000). *Encuentros con la ciencia. El impacto social de los museos y centros de ciencia*. México: AMMCCYT.
- Costa, Joan. (1999). *La comunicación en acción*. España: Paidós.
- Etzioni, Amitai. (1986). *Organizaciones modernas*. México: UTHEA.
- Fernández, Carlos. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fleitman, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Flores, Fernando. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Chile: Dolmen Ediciones Granica.
- Ibáñez, Ferrando & Alviza. (1992). *Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Libaert, Thyerry. (2006). *El Plan de Comunicación*. México: Limusa.
- Luhmann, Niklas. (1991). *Los sistemas sociales: Apuntes para una teoría general*. México: Alianza/UIA.
- Luhmann, Nicklas. (1997). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
- Moles, Abraham. (1983). *Teoría de los actos: Hacia una ecología de las acciones*. México: Trillas.
- Martínez, Emilio. (S.f.). *Herramientas estadísticas básicas*. México: Gráficas La Prensa.

- Mayntz, Renate. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad.
- Olmsted, Michael. (1963). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez Dávila, Jaime. (1997) “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”, en *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación*. México: UNAM Campus Acatlán.
- Revilla Basurto, Mario. (2001). *Teoría de la Representación*. Tesis de Maestría. CADEC.
- Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. Darío. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa-omega, Universidad Católica de Chile.
- Ruiz Olabuenága, José Ignacio. (1995). *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto.
- Salaman, Graeme. (1984). “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la Organización: los elementos y las interrelaciones principales”, en Salaman y Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*. México: FCE.
- Serrano, R., Pérez, J., Mendoza, J., Ávila, X. & Revilla, M. (2000) *La organización habitable*. México: Media Comunicación.
- Schein, Edgar. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice- Hall.
- Thompson Arthur y Strickland A. J. III. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México: McGraw Hill.
- Thompson., Keneth, (1984). “La sociedad organizacional”, en Salaman y Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*. México: FCE.
- Timm, Paul, (1986). *Management communication. The finger on the pulse*. Prentice Hall.
- Ulloa, Adriana. (1997). “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo” en *Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación*, México: UNAM Campus Acatlán.

### **Cibergrafía.**

- Andrade, Horacio. (1996). *El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*. [Versión electrónica]. *Razón y Palabra*, 4. Extraído el 29 de enero de 2009 de <http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- Association of Science-Technology Centers. Consultado el 15 de agosto de 2008 de la World Wide Web: <http://www.astc.org/about/index.htm>

- Cázarez, M. (2008). *Mejora tu posición en el mercado*. [Versión electrónica] *Alto Nivel*, 5 Extraído el 6 de agosto de 2008 de: <http://www.altonivel.com.mx/interior/index.php?p=nota&idNota=9050>
- CIE. Consultado el 18 de agosto de 2008 de la World Wide Web: <http://www.cie.com.mx/index.php>
- Clientes. Consultado el 6 de agosto de 2008 de la World Wide Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Clientes>
- Consejo Internacional de Museos. Consultado el 18 de agosto de 2008 de la World Wide Web: <http://www.icommexico.org/quienessomos.htm>
- Censo Nacional de Población y Vivienda 2005 Consultado el 4 de agosto de 2008 de la World Wide Web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/centeo2005.aspx>
- La Ciudad de los Niños. Consultado el 18 de agosto de 2008 de la World Wide Web: [http://www.laciudaddelosninos.com/santafe/esp\\_flash/corporativo.php?au=1](http://www.laciudaddelosninos.com/santafe/esp_flash/corporativo.php?au=1)
- Parque de diversiones Six Flags. Consultado el 18 de agosto de 2008 de la World Wide Web: [http://www.sixflags.com.mx/nav\\_sup/info.asp?TablaID=1&SecID=0](http://www.sixflags.com.mx/nav_sup/info.asp?TablaID=1&SecID=0)
- Red de Popularización de la Ciencia y la Tecnología en América Latina y el Caribe. Consultado el 18 de agosto de 2008 de la World Wide Web: [http://www.redpop.org/que\\_es\\_la\\_red/queesred.html](http://www.redpop.org/que_es_la_red/queesred.html)
- Restrepo, Mariluz. (1991). *El Ruido* [Versión electrónica]. *Signo y Pensamiento*. Extraído el 17 de octubre de 2008 de la World Wide Web: <http://www.javeriana.edu.co/signoyp/pdf/1911.pdf.p>
- Serafina Llano. (1996). *La comunicación organizacional en México, características y perspectivas*. [Versión electrónica] *Razón y palabra*, 4, año 1, septiembre noviembre. Extraído el 24 de agosto de 2008 de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/llano.htm>

### **Material audiovisual.**

- Entrevista estenográfica a Lic. Marinela S. de Lerdo de Tejada, Directora General de Papalote Museo del Niño. Realizada el 21 de agosto de 2008.
- Entrevista estenográfica a Lic. Guillermo Seijo, Subdirector de Relaciones Públicas de Papalote Museo del Niño. Realizada el 22 de agosto de 2008.
- Seijo, Guillermo. (Director). (2001). *Testimonios de la Renovación*. [Video]. México.

## Hemerografía

- Asociación Mexicana de Museos y Centros de Ciencia y Tecnología. (s.f.). *Folleto Informativo*. México: Autor.
- Association of Science-Technology Centers. (2004). *Sourcebook of Science Center*. Washington, DC: Autor.
- La campaña Vota por la educación. (Abril, 2005) *Vigía de los derechos de la niñez y la adolescencia mexicana de UNICEF*, p. 4.
- La edad escolar: Aprender, jugar y desarrollar la confianza. *Vigía de los derechos de la niñez y la adolescencia mexicana*, 2, 4.
- Mc Geary, Johanna (1998) A Mexican traveling Children's Museum. *Time*, 22, p. 6.
- Papalote Museo del Niño. (2005). *Papalote Museo del Niño. 10 años*. México: Autor
- Papalote Museo del Niño. (2006). *Informe Anual*. México: Autor
- Papalote Museo del Niño. (2006). *Espacios Museográficos*. México: Autor.
- Papalote Museo del Niño. (2007). *Estudio Los Niños y la Moda*. México: Autor
- Zorrilla Ramos, Gerardo (1999, Diciembre 1). *Investigación Organizacional: Vivir para Sobrevivir*. Uno mas Uno
- 40 líderes en Marketing. *Líderes Mexicanos*, 131, p. 72- 74.

**Anexo.**  
**Transcripción del Grupo de  
discusión**

**Versión estenográfica. Transcripción del Grupo de Discusión realizado el 10 de diciembre de 2008**

Participantes: Moderador.

**Actor 1. Relaciones Públicas (A1)**

**Actor 2. Relaciones Públicas (A2)**

**Actor 3. Taquillas (A3)**

**Actor 4. Relaciones Públicas (A4)**

**Actor 5. Relaciones Públicas (A5)**

**Actor 6. Taquillas (A6)**

**Actor 7. Taquillas (A7)**

M. bueno, primero, podrían darme sus expectativas de Papalote a diez años. ¿Como ven Papalote dentro de diez años? Empezamos (el moderador señala cortésmente al Actor 1)

**A1.** En diez años, así como va ¿no? yo creo que de acuerdo al tiempo. Obviamente ha habido cambios desde que se inauguró, bueno yo no sé mucho pero sí. Yo creo que en diez años va a estar no tan a la vanguardia pero como que sí va a influir ¿no? va a ir de acuerdo a la época ¿no? si entran cosas nuevas, obviamente el museo las va a adquirir y pues obviamente tenerlo como hasta ahorita. Es como del 90 y no sé desde que se inauguró a ahorita que se ha visto un cambio pues va a ser completamente lo mismo de aquí a diez años, o sea se va a ver el mismo cambio pero obviamente con otra tecnología y otros rollos como ahora. Así yo lo veo, me lo imagino.

M. ¿Tu perspectiva a diez años? (Le pregunta al Actor 2)

**A2.** Por lo que yo sé desde que se inauguró siempre ha querido estar como a la vanguardia en lo que hace, modelos y cosas educativas, entonces yo creo que va a seguir buscando esa misma dinámica y va a ir como evolucionando de acuerdo a... lo que sí creo es que va a ponerse como muy las pilas para poder buscar nuevos clientes en la cuestión de asesorías por ejemplo, porque cada día es más como los estados que están pidiendo ¿no? un museo parecido a Papalote en su localidad. Yo creo que a nivel nacional sí va a abarcar un gran territorio e incluso yo creo que va a tener que buscar otras alternativas para poder desarrollar esta encomienda que es como llevar la educación a los niños, ahora sí que a las zonas que menos nos imaginamos ¿no? yo creo que sí le va a costar un poco de trabajo pero también sé que hay gente dentro del museo que hay muchas como influencias que pueden ayudar a que Papalote siga como posicionado en este ámbito.

**A3.** Retroalimentando más o menos lo que él comentaba, si, Papalote por el trabajo que va generando en diversos estados y todos los museos que se han inaugurado, es lógico, se va quitando gente que venía de otros estados y eso hace que Papalote se tiene que ir retroalimentando y evolucionando con nueva tecnología y la ciencia que va a ir creciendo para que no se quede detrás; finalmente Papalote fue el primer museo interactivo que hubo en el país y fue como que el museo que se ha tomado como plataforma para otros pero que finalmente por lo mismo tiene que ir evolucionando y no solo en lo que es lo educativo, el aprendizaje para los niños, yo creo que también en tecnología, en las líneas de diseño porque si tu ves las exhibiciones que existían cuando comenzó esto a las que hay ahorita sí hay una diferencia sobre todo en materia de diseño y todo eso, yo creo que sí, tiene que evolucionar pero para eso todos los departamentos tendrían que trabajar juntos y seguir por el camino no? yo creo que en diez años si Papalote no se renueva puede ser que los museos que se han inaugurado en otros estados lo

rebasen y se vuelva algo en contra de Papalote. Entonces yo creo que hay que buscar alternativas en todos los aspectos.

**A4.** Yo veo que Papalote poco a poco va creciendo. Yo veo que en diez años va a llegar a más zonas de la República, hasta las zonas más marginadas me supongo así como va. Yo creo que va creciendo.

**A5.** Yo a diez años también lo veo así. Como dicen ha hecho asesorías y ha desarrollado varios proyectos en varias partes de la República pero yo veo que no descuidan éste, digamos como la matriz de todas las sucursales, no lo están descuidando entonces sí lo veo en diez años igual así como lo veo la matriz, como el centro de mando de todos los demás museos porque de aquí conforme va a ir cambiando éste yo creo que los demás tienen que irse acoplando a las distintas características o las necesidades que los visitantes vayan teniendo porque tal vez los visitantes que van hoy no van a ser los mismos que en diez años, entonces tal vez se vuelvan más exigentes y yo creo que Papalote va a evolucionar pero sin descuidarse a sí mismo ni tampoco las demás sucursales que vaya teniendo en el interior del país, yo lo veo así. Siempre se va a estar manteniendo como el centro de mando o el principal de todos ellos.

**A6.** Yo creo que tendrá que estar a la vanguardia de ese tiempo.

**A7.** Yo creo que tiene que ponerse las pilas, si hoy hay muchos lugares para niños, o sea, ¿Cómo va a ser en diez años? Si no se pone las pilas ahí, yo creo que igual puede tronar, hay que ver lo que viene y veo al museo muy confiado ¿no? Por lo demás lo veo bien.

M. están diciendo que, en cuanto a la tecnología e innovación, Papalote está en la posibilidad de seguir adentrándose en lo que está generando, pero dentro de Papalote ¿como se ven en diez años?

**A1.** ¿Cómo?

M. Su gente, ¿cómo se ve en diez años?

**A1.** Pues yo creo que la gente mínima eh, la que esté dentro de diez años ahí. ¿En cuanto a empleados te refieres?

M. Sí

**A1.** Sí porque la verdad es que mucha gente sólo está de paso ahí, o sea, es como, de acuerdo a un organigrama, los puestos, no sé, de dirección son los que están, que ya tienen su vida ahí, pero por ejemplo la mayoría de nosotros es como sólo estar de paso ahí, ¿me entiendes? Porque igual está padre, igual se te presenta una oportunidad en el museo, igual la tomas igual no, pero ya sería de acuerdo a cada quien. En mi caso ¿no? Papalote me gusta, el trato con la gente y todo, me encanta Papalote... pero mi onda no es esa, yo estoy ahí porque ahorita estoy en la escuela, estoy en otros rollos, es otro rollo lo que yo quiero y en diez años no me veo ahí, la verdad, o sea no. Sería la gente que realmente quiera hacer una carrera dentro de Papalote porque da muchas oportunidades la verdad. O sea Papalote tiene como muchísimas áreas donde mucha gente se puede desarrollar y la verdad puede hacer carrera para toda su vida ahí. Pero en mi caso no y yo creo que es mínima la gente que en verdad quiera hacer carrera ahí pero es gente que está segura de que le gusta por ejemplo la mercadotecnia, la contabilidad o x carrera, la que haya estudiado, si tiene la oportunidad y le gusta pues qué mejor, estando las puertas abiertas está bien, que

padre, pero que también hay gente que no, que está ahí, trata de dar lo mejor de sí, en el momento en que está ahí pero no es para estar tanto tiempo.

**A2.** Yo creo que conforme va pasando el tiempo obviamente la gente también va evolucionando y cambiando su forma de pensar. Yo llevo cuatro años en el museo y me doy cuenta que ha entrado una nueva administración y esta administración ha creado como muchos cambios dentro de la misma, entonces a la gente que estaba anteriormente le está costando un poco de trabajo acoplarse a este nuevo esquema de trabajo, entonces igual como dice el Actor 1 va a haber gente que entre pero sus intereses no van a checar con los del museo, pues mejor va a optar por irse. También sé que Papalote es un lugar de oportunidades, que aunque ya no se dan tanto como en un principio, a mi me contaban que antes era como, no fácil pero sí había mucho chance como para desarrollarte; ahorita cuesta un poco de trabajo en cuanto a la cuestión no sé si monetaria que tiene el museo que no puede disponer de tanto personal como quisiera. De hecho, hasta donde me acuerdo hubo un año en el museo que el slogan era “hacer más con menos” y es como en todas las empresas, de repente puedes necesitar muchas personas para hacer el mismo trabajo y cuando te das cuenta que con una o dos personas es más que suficiente, pues la empresa no se va a tentar no? para decir “hoy nada más necesito dos y los tres o cuatro que tenía para hacer la misma chamba ya no son necesarios” A lo que voy es que así como va evolucionando todo el museo, así también los procesos se van modificando y a lo mejor un rediseño de esos procesos puede provocar que ya no haya tanta requisición de personal.

**A3.** Yo creo que es lo como lo que comentaban ellos, la carrera que tu escojas o lo que quieras hacer en el futuro se va acoplando a los intereses del museo y si tu tienes interés dentro del museo, si vas a escoger una carrera donde vas a laborar, digamos que no tenga nada que ver con el museo, lógico es que no quieras seguir en el museo pero sí hay algo que te llama la atención, si te gusta administración, si te gusta no sé diseño o algo relacionado que se maneja en el museo yo creo que te va a llamar la atención y vas a seguir buscando a lo mejor obtener el trabajo y vas a seguir retroalimentándote con lo que vas adquiriendo día con día y hacer que se te presente una oportunidad y la puedas tomar e irte formando dentro del museo, yo creo que es más lo que tu ves a futuro como persona y es algo que de verdad quieras que vaya relacionado al museo te vas a unir a él si no, vas a agarrar otro camino. Como ellos lo comentan a lo mejor en el área donde estás en para un tiempo pasajero, porque a lo mejor tus intereses son terminar una carrera y estar laborando, esto lo tomas como un trabajo de paso e igualmente tu no tienes nada que ver, si te gusta derecho a lo mejor no tiene nada que ver con el museo entonces yo creo que vas a buscar otro camino. Pero si tiene algo relacionado con el museo te vas a ir involucrando con el museo y te vas a ir relacionando con la gente que te pueda dar más conocimiento. Yo creo que depende de lo que tu estas buscando como persona.

M. Que ofrecería Papalote para que la gente se quede, o que les ofrece Papalote para que trabajen ahí.

**A3.** Yo creo que es una oportunidad pero como en toda empresa necesitas tu... Más bien, si tu necesitas una oportunidad vas a tener que demostrarlo ¿no? Lo que hagas está bien hecho, o que tengas ganas de superarte, de tener un conocimiento, yo creo que la oportunidad está pero si tu mismo no lo buscas no están abiertas las puertas. A veces es difícil porque sabemos que en el organigrama los puestos ya están determinados y ahí ves que en esos puestos tu ya no puedes crecer más de lo que está permitido ¿porque? Porque tienes cinco personas arriba de ti, entonces,

tu lo que haces es emigrar, lógico, adquieres tus conocimientos ahí y te vas a buscar otro lugar donde puedas aplicar esos conocimientos con la experiencia que adquiriste ahí, puedes ir a desarrollarte en otros lugares. Yo creo que es lógico, cualquier persona va a querer crecer y si ahí no puedes crecer más, vas a buscar otro lugar. Papalote puede ser que te de alguna oportunidad, también depende que tu la tomes en cuenta, más bien que tu la aproveches y si no pues esa experiencia que has adquirido, en Relaciones Públicas con el trato de la gente, la puedes llevar a cabo en otro lugar si las oportunidades no son las mejores ahí de crecer.

**A7.** Bueno, yo... no creo que Papalote dé oportunidad para quedarse, la verdad, por ejemplo, aunque yo quisiera quedarme no veo que la gente que está arriba quiera moverse. Como los políticos, no sueltan el hueso hasta que ya no queda nada. Así como vas a querer seguir ahí, ¿como taquillero? La neta no veo futuro.

**A6.** Pues yo no llevo tanto tiempo en el museo pero, apenas acabo de checar que nos ponen ahí no sé... “tenemos algunas vacantes en distintas áreas y queremos a la misma gente” entonces yo ahí vi que las oportunidades sí aparecen, pero ya está en cada persona si lo aprovechas. Bueno primero tienes que tener las capacidades que están solicitando para cumplir con ese desarrollo y yo creo que depende de ti si las aprovechas o si mejor te quedas ahí. Yo en lo que llevo en el museo me parece que sí hay algunas oportunidades, no son fáciles ni son supongo que tan constantes pero me parece que sí te puedes desarrollar, por algo te piden estar preparado para... en el puesto que estamos, no es un puesto tan alto ahí en el museo, pero que sí tengan una preparación y no creo que te pidan una preparación nada más porque sí, por algo quieren a la gente mejor preparada. Por eso mismo, yo supongo, si surgen oportunidades de desarrollarte o de dar un salto a otro puesto o a otra área pues para que las aproveches, que dentro del museo tengan ellos también la opción de que “sabes que aquí tengo una muy buena opción para este puesto, entonces chécalo y aquí entre nosotros nos estamos cuidando para podernos desarrollar con nuestro mismo personal del museo porque yo creo que desde que entras y te pones la camiseta yo creo que ya vas queriendo a tu lugar de trabajo entonces si ves una oportunidad que va mas allá y que le puedes brindar más apoyo al museo para que sobresalga y siga desarrollándose y cumpla sus objetivos, entonces pues yo creo que esas son las oportunidades que te brinda el museo, desde estar desde abajo para que te vayas enamorando del museo y lo quieras y ya si surgen oportunidades pues irlas aprovechando y aparte tu ya sabes el funcionamiento del museo entonces ya sabes qué necesita esta parte y aparte tu ya estas en otra área y ya sabes las necesidades de trabajo y entonces todo se va conjuntando. Si Papalote crece, sus empleados vamos a crecer, en todos los ámbitos vamos a crecer. Entonces me parece que las oportunidades ahí están, todos estamos preparados y debemos aprovecharlas yo creo que el museo te da esas oportunidades y por eso, yo he visto que ahí están las oportunidades por eso me gusta y me he quedado en el museo; bueno no llevo tanto tiempo como para decir “ya bye” pero si veo que hay oportunidades para desarrollarte si tienes preparación dentro del museo.

**A7.** Pero si los puestos que ofrecen los llenan con conocidos o amigos, ¿cómo dices que hay oportunidad? No soy pesimista y lo sabes, me conoces, en el fondo sabes que no hay oportunidades reales

**A6.** Pues porque igual no hemos buscado...

**A5.** Yo creo que es como superación personal, como lo estaban comentando, tal vez hay muchas oportunidades pero si no te interesan o no tienes los conocimientos necesarios pues

lamentablemente a veces se te van de las manos pero yo creo que poco a poco tú te das cuenta, tanto en tu área como en las otras áreas qué necesitan y si tu te lo propones y si tu así lo quieres te puedes ir preparando poco a poco y sí he notado que hay como oportunidad y si hay tiempo como para estarte preparando.

**A2.** Yo creo que cuando se dan este tipo de oportunidades, una de las cuestiones que más le puede ayudar a la gente que está dentro de Papalote es la identidad que tiene con la institución. Si nosotros que estamos ahí trabajando no nos sentimos parte de él o identificados con la misión del museo yo creo que aunque te pongan todas las oportunidades del mundo pues tu no las vas a querer porque finalmente lo que tu estás buscando no está como al mismo nivel de lo que el museo te puede ofrecer. Entonces, como dice el Actor 6 sí hay oportunidades, el chiste es aprovecharlas pero también mucho es el compromiso o la identidad que tengas con el museo porque sabemos que el museo es un lugar bien demandante; de repente te va a tocar hacer chamba que no te toca y es ahí donde dices “bueno esto no me toca” pero te gusta estar ahí y si se te presenta una oportunidad sabes que a lo mejor se te va a exigir más y ya es como depende de cada uno, si te gusta la chamba y si te gusta como seguir en eso pues le entras y va. Pero si no, finalmente puedes pasar como alguien más; entras al museo, haces tu chamba, lo que te toca, y te vas a tu casa. Yo creo que sí hay oportunidad, sí hay chance pero pues también mucho es la identidad que tu tengas con el museo, yo creo que eso nos lo da el ambiente en el que nos desenvolvemos, por lo menos en el área donde estoy yo mucho es, pues como somos un equipo de chavos, se presta a hacer amistades o a llevarse bien con ellos puede ser que por ahí salga el motivo por el cual tu te sientas identificado con el museo.

**A4.** Pues yo estoy identificada con lo que el museo propone, con su trabajo con los niños y así, pero coincido con el Actor 7 no hay oportunidad para los que están abajo. Tú no recibes lo que das, te puedes matar por mantener tu identificación con el museo, y Papalote te mantiene ahí hasta que le sirvas.

**A3.** Yo creo que el museo te puede ayudar en cierta forma a saber qué es lo que buscas en tu futuro ¿no? hay gente que se puede identificar con algo que le guste dentro del museo, que diga “ah bueno a mí me gusta esta carrera, veo que lo que hacen ahí es padre”, te empieza a llamar la atención y puede ser que te nazca estudiar tal carrera porque lo encontraste en el museo y a lo mejor antes no lo conocías “¿y esto para que es?” Porque muchos, la verdad, hay mucha gente que llega a la universidad y dice “¿Qué carrera escojo?, no sé ni cual” y el museo te puede decir cómo se manejan ciertas carreras y te puede orientar. Entonces yo creo que finalmente el área donde estamos es un área de paso donde el tiempo que estás ahí es para pasar un tiempo trabajando y a lo mejor ayudarte en los estudios y más adelante tener una carrera y a lo mejor es una oportunidad, como te digo si tu en algún momento no sabes qué estudiar puede ser que dentro del museo sepas que existe tal carrera y que puedes estudiarla y a lo mejor más adelante regresar y ser ya parte del museo porque ya conoces el funcionamiento ya estudiaste una carrera y ya puedes ser parte del museo, que mucha gente ha estado en esa situación y ha ido creciendo en su tiempo en el museo, que llegó siendo gente de RP o Cuate y ahorita ya tienen un puesto más algo que nosotros. Yo creo que sí fue una evolución, creo que es parte del crecimiento personal, de las ganas de irse uno superando y todos tenemos esa oportunidad y si no es algo que nos guste dentro del museo, podemos buscar otra carrera. Finalmente la gente que conociste ahí te ayuda a desenvolverte, a platicar con la gente, a tratarla, todo eso; hasta en la misma escuela ya no tienes los nervios de hablar en público, yo creo que este trabajo te ayuda a eso también. Yo

creo que el museo te puede ayudar en ese aspecto y yo creo que el museo depende de uno como colaborador y del equipo en el que trabajas.

M. ¿Tú te identificas con la visión del museo? ¿Con los parámetros que te marca?

**A1.** Pues, entraría como la visión y la misión no? o sea esos puntos que de hecho ahorita estamos reforzándolos y pues aprendiendo porque con eso de que está entrando el ISO y todo el rollo, está padre porque te hacen crear conciencia de que porqué estás en un museo no? el hacerte crear conciencia de que no estés nada más porque estés sino porque estás ahí para brindar un servicio a los niños y que tu mayor cliente y el “wow” del museo es el niño ¿no? entonces está padre porque ahorita que ya está como, pues se podría decir, como exigiendo pues está bien porque en un futuro ya va a ser como algo que tengas que adquirir sin necesidad de que estén diciéndote “tienes que aprender esto” O sea ya va se así como “la visión de aquí es este rollo” para que gente nueva que entre por primera vez a trabajar a un museo sepa qué rollo, cual va a ser su chamba, aparte de servirle al público, como el enfocarte realmente a lo que es el servicio del museo, al servicio de la institución o lo que quiera ofrecer esta, no? entonces creo que en Papalote la misión y la visión sí se llevan a cabo pero que como que esta muy pobre, o sea está bien establecida, bien presente, pero como que hace falta eso el hacernos conciencia, de eso tenerlo aquí y ponerlo como en práctica. Creo que a todos los chavos del área como que les está cayendo el veinte y que triste que tenga que ser así ¿no? por lo del ISO 9000. Bueno igual, somos los primeros, los conejillos de indias ¿no? pero también está padre porque les va a ayudar a futuros chavos que entren a trabajar ahí ya van a entrar a trabajar pero se puede decir también que dentro de la capacitación ya va a ser así desde el principio “saben qué chavos la visión es esta y la misión esta” y ya van a estar más concientes y como que todo les va a ser más claro ¿no? Sí estoy como de acuerdo con la misión y la visión.

M. Pero entonces quiere decir estás de acuerdo con ISO, de acuerdo con los procesos y con hacer todos los manuales del trabajo que realizas todo el día, todos los días ¿Lo ves como algo provechoso para el museo?

**A1.** Pues igual como provechoso pues sí está bien porque la misma directora lo dijo ¿no? (En una junta con el staff el 3 de diciembre de 2008) Hay que quitarnos ya lo casero, ¿que quiere decir esto? Que el museo está operando como de “has esto...” y así ¿no? Como que te dan una embarradita y punto, entonces lo que se está buscando ISO es como poner reglas, normas y seguir un proceso y decir “¿Sabes que? Se va a establecer ‘esto’ y es para siempre” O sea, entran nuevos y los nuevos y todo mundo va a seguir como esto ¿no?

**A2.** Los procesos

**A1.** Exacto. Entonces yo creo que sí está padre ¿no? porque digo porque le beneficia al museo y le beneficia a...

**A2.** Gente que trabaja ahorita

A1. Si, exacto.

M. Tú que opinas de este proceso, ¿te gusta como se hace?

**A5.** Yo creo que ahorita quieren poner al museo a la vanguardia digamos en este sentido pero siento que es un proceso que debieron hacer desde que se instaló. Ahora lo quieren hacer de la

noche a la mañana; en ese sentido lo veo mal pero lo veo bien porque ya se están preocupando, ya quieren tener un museo que en todos los sentidos sea bueno. Es importante que el personal que trabajamos ahí, aparte atender al público y todo eso pues entender el significado de lo que significa el trato al público ¿no?

**A7.** Yo creo que es bueno poner las cosas en claro, porque aunque tengas tiempo en el museo, luego es difícil saber qué es lo que el museo quiere de ti y cómo lo quiere. Es como el rollo de que si no traes la camiseta puesta te la pones porque estás trabajando aquí.

**A1.** Yo no lo veo tan así pero... simplemente es como decía el Actor 2 hace un rato ¿no? de que igual puede haber gente que está ahí sólo por estar así de “vengo a trabajar y punto y me voy” yo creo que depende mucho de cada persona. Digo al menos yo, como te vuelvo a decir, como que no es mi rollo pero sí trato como de... o sea si el museo me está dando la ayuda, me está ofreciendo chamba, o sea por qué no entregarme el poco o mucho tiempo que vaya a estar ahí es como entregarte al cien y ofrecer lo mejor de ti. Entonces igual, a lo que vamos ¿no? a lo de Inspro, de que andan como “moscas tras de ti” digo igual y sí es un poco molesto pero pues digo apenas está entrando eso. Es como algo bien lógico ¿no? si apenas está como entrando y están como preparando todo digo es un proceso como de lo más lógico y que capaciten a la gente y estén así como encima, encima y encima. Y digo, es molesto pero a la vez, como dijo el Actor 5 te ayuda porque finalmente lo vas a tener que hacer, quieras o no lo vas a tener que hacer y digo pues está padre porque al rato ya se te va a hacer como algo normal ¿no? como por ejemplo las bienvenidas de la mega que antes decíamos lo primordial, ahora ya todos dicen la misma, la bienvenida y la despedida tal y como es y ya lo vemos como algo así de “está bien” me entiendes o sea es...

**A2.** Yo lo veo como el proceso de estar a la vanguardia el museo, en este caso obtener la norma para trabajar bajo los más altos estándares de calidad, a lo que entiendo ahorita por lo que han estado platicando sí es como molesto traer alguien atrás de ti y que esté chocando tu trabajo. Yo creo que obviamente no estamos acostumbrados a que una persona esté ahí atrás porque finalmente nosotros tenemos que ver en cómo se están haciendo los procesos y revisarlos con todas las personas, finalmente nosotros en RP somos 20 personas si no me equivoco y obviamente las 20 personas tenemos que saber el mismo proceso para las siete u ocho actividades que tenemos que realizar. Entonces obviamente están atrás de todos pero en un futuro ya no va a haber la persona que está atrás de ti porque ya va a estar el manual hecho y en base a este manual pues tú vas a tener que hacer tu trabajo. Yo entiendo esto, como preparar el material para demostrar que nadie es indispensable y no siempre va a haber una persona que te esté enseñando cómo se van a hacer las cosas. Ya viendo el documento a lo mejor sí es más fácil capacitarte, a lo mejor ahorita lo vemos un poco molesto el que estén atrás de nosotros pero es parte del proceso de certificación y yo estoy seguro que después de ese proceso de certificación ya no va a haber gente que ande atrás de mí porque ya vamos a saber qué vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer.

**A1.** ¿Ya está como establecido no?

**A2.** Ya tenemos el estándar

**A1.** Exacto. A partir de ahora así se van a hacer las cosas y de aquí en adelante va a ser como igual.

**A3.** Es como la receta de la abuela para patentarla, o sea hay que ver cómo va el proceso, que

elementos lleva y a qué temperatura y todo eso. Es un proceso, es una etapa que se va haciendo para obtener el ISO, finalmente, como comentan no toda la vida los vas a tener atrás, es una etapa que ahorita se está viviendo, dentro de dos o tres meses ya no van a estar pero finalmente es que se creen manuales que la gente siga tal y como están para que se siga manteniendo esa calidad o tener esa calidad de procesos que se están llevando a cabo. Sí son procesos y etapas que se están llevando a cabo y que nos está tocando vivir a nosotros pero a lo mejor dentro de un año la gente no va a estar hablando de esto, va a hablar de un proceso que está en un manual y que tienes que llevar a cabo tal y como está ahí para tener una cierta calidad que es lo que el museo siempre busca una calidad que está tratando de patentar con procesos de todas las áreas.

**A6.** Puede sonar molesto pero como dice el Actor 2 tiene que ser parte del proceso. Ellos nos van a decir cómo es que... igual y no nos van a decir como tenemos que hacer nuestro trabajo pero sí las digamos, que las normas, el estándar de cómo tenemos que desarrollarlo o más bien cómo tenemos que registrarlos como ellos nos dijeron porque hacemos las cosas pero igual no las estábamos registrando entonces es lo que ellos quieren, que nosotros nos registremos y que ellos vayan analizando nuestro trabajo, es parte del proceso. Como en la escuela, el maestro dice “tienes que entregarme el trabajo con carátula, contenido y al final el índice” si entregas el índice al principio pues te va a decir que está mal y te va a regresar el trabajo, entonces es un proceso más o menos igual. Ahorita es molesto pero igual nosotros estamos siendo parte de algo bien importante del museo y están tomando en cuenta a todas las áreas porque están chocando desde los altos directivos, contabilidad y todo eso hasta nosotros, empezando por nosotros, por el trabajo que le estamos dando a la gente, cómo se está yendo la gente, con el servicio que les estamos dando hasta los altos ejecutivos cómo nos están tratando a nosotros, cómo estamos llevando los procesos, los manuales y todo eso. Yo creo que ahorita sí lo estamos viendo molesto pero en un futuro cuando veamos que el museo tiene el ISO 9000- 2000 vamos a estar, no sé siento yo, orgullosos porque vamos a decir “nosotros fuimos parte importante para que el museo consiguiera este certificado”

M. Por lo que estoy escuchando ahorita, ustedes están buscando un compromiso leal y sincero con el museo. Están trabajando ahí y de verdad se quieren comprometer, ahora mi pregunta... ¿Estoy en lo correcto, para empezar?

**A1. A4. A2.** Sí

(Los participantes restantes, **A3, A5, A6 y A7**, asintieron con la cabeza)

M. Si ustedes se están comprometiendo, ¿que tanto ven que el museo se está comprometiendo con ustedes? No como colaboradores, sino como personas, como seres humanos que tienen problemas, necesidades familiares, sociales, físicas, de salud. Cómo ven, ¿el museo les está respondiendo igual, el museo los está apoyando igual, sus jefes los están apoyando igual?

**A6.** Yo, en el poco tiempo que llevo, yo sí he visto, bueno estoy viendo una respuesta de que “acércate”, por ejemplo yo ahorita que me pasó esto (señala una laceración ubicada a un costado del ojo izquierdo) sí estoy viendo, “qué te paso, vete corriendo al médico” o “porque llegaste tarde” tratan de entenderte, tus problemas, lo que tienes.

**A2.** Y por ejemplo hoy con la junta con nuestra directora nos decía: “Si tienen algún problema o quieren acercarse a mí, a veces yo no puedo, pero ustedes con mi secretaria pueden dejarme una nota de que quieren platicar conmigo, están las puertas abiertas” Yo creo que ese tipo de acciones

o de comentarios valen mucho por eso que dices, que el museo nos están abriendo las puertas. Igual no la directora es la que nos dice que nos acerquemos a ella, pero sí la parte más importante de nuestra área, todos los que son digamos nuestros jefes nos están dando la oportunidad de acercarnos y de contarles nuestras cosas y nos están dando su apoyo. Igual también nos regañan cuando hacemos las cosas mal, como debe de ser, pero yo creo que sí tenemos un apoyo y tenemos los brazos abiertos de cada uno de ellos para poder acercarnos.

**A3.** Yo creo que depende a veces de la situación. Depende a veces cómo en dados casos le caigas, puede ser, al mismo jefe. Yo creo que los jefes a veces no, no es que no te tomen en cuenta, simplemente son muy herméticos en su trabajo y a veces no están abiertos a otras opciones. El hecho de que tu les lleves una propuesta, o les lleves algo a tu jefe, él tiene que dar el visto bueno, finalmente, el puede encontrar cualquier cosita para decir “esto está mal, modifícale, cámbiale esto y ya” O sea, te tienen que dar oportunidad, te tienen que hacer sentir que eres una persona valiosa, el hecho de que estés laborando es porque lo necesitas pero también no eres una herramienta nada más que puede ser desechable en cualquier momento. Yo creo que finalmente el ser humano, en su momento si no han pasado por algo similar, tiene algún familiar o conocido que haya pasado por un trabajo similar y que finalmente tu necesitas el apoyo, si no de él de que te diga o que te eche porras “ay bravo lo hiciste muy bien” pues sí que te diga “estás haciendo muy bien tu trabajo” no te tienen que dar algo a cambio “te traigo esto de premio porque hoy hiciste bien las cosas” Simplemente tiene que escuchar, tiene que estar abierto a algunas opciones que tu les des y hacerte sentir que eres una parte valiosa. Finalmente si tu haces eso, o te hacen sentir eso, tu te vas a ir abriendo poco a poco y vas a seguir dando opciones; si ellos, a la primera que tu llegues con una cierta propuesta te dice “sabes que está mal” y luego llegas con otra y está mal, pues ya la tercera vas a llegar con miedo de que va a estar mal. Yo creo que ellos a veces tienen que ser más abiertos y darte la oportunidad de decirte cómo van las cosas pero de alguna forma apoyándote, no bajándote el autoestima y hacerte sentir que eres una persona no una herramienta tan desechable como unas pinzas. Yo creo que depende también de los jefes que te toque, también depende de la relación que lleves con ellos, a veces ellos de cierta forma pueden ser muy abiertos o muy cerrados, también depende del estado de ánimo de ellos, todos somos seres humanos y yo creo que el jefe debe ver más a veces por su personal y a veces siento que el jefe ve más por sí mismo. A veces siento que el jefe es más primero yo, luego yo y al final yo y si les da tiempo luego los demás, yo creo que sí deberíamos de tratar, más bien ellos como jefes, deberían de tratar de ser un poco más abiertos, no ser tan herméticos con su personal, hacerlos sentir bien, convivir más con ellos, tratar de llevar una buena relación porque esto da pie a que el día de mañana tu labor la vas a hacer con más gusto, lo vas a hacer mejor, con mayor calidad a que tu estés como reprimido ahí y que a cada rato te digan que tu trabajo está mal o modifícalo o sea en lugar de retroalimentarte te bajan la autoestima entonces tendrían que convivir más con su propio personal y eso desemboca que su gente esté a gusto contigo y que cuando te digan, “sabes que te tienes que quedar a tal hora” que con gusto lo hagas y no tengas que estar así “ay, me tengo que quedar, ya estoy hasta la madre y este güey quiere que me quede” Yo creo que esa es la relación que todos los jefes debería de llevar con su personal, ser personas más amigables, más abiertas, no se trata de que llegues y te apapachen pero sí darte oportunidad de que tu expreses tus comentarios y que si tienes algún proyecto lo lleves a cabo y darte la oportunidad de expresarte. Digo es lo que siento que los jefes deberían irse más por eso más que guardarse todo y ser “yo, yo, y yo” Es como muy cerrado ahorita y yo creo que con ISO finalmente ellos tienen que abrirse también para dar pie a todos esos procesos que ellos llevan y como que les cuesta, ¿Por qué? Porque si yo tenía esto y sólo yo lo sabía pues era como sentirse

importante, pero ahora tengo que decírselo a todos, pues ya que me queda no. Entonces hay veces que dentro del museo debe haber una buena comunicación entre todas las áreas porque lógico, como decían, entre mejor comunicación y convivencia haya vas a tener como, al final un buen proyecto, buena materia prima, o lo que tu estés desarrollando, pero si no llevas esa comunión, una buena relación, si aquella área necesita de aquella área “pues haber si se la doy eh” o “al rato vienes” “yo te lo mando” y nunca te lo dan, entonces si hubiese esa comunicación entre las áreas yo creo que el museo llegaría a crecer más de lo que comentamos dentro de diez años o lo que ha crecido. Yo creo que trabajar en buen equipo y yo siento que el aislamiento que hay entre todas las áreas lo van haciendo los propios jefes, ¿porque? Porque tu llegas, no conoces a nadie, eres nuevo y te dicen “a mira, ahí viene del área tal, de Asesorías o de DIM, a molestar” y todo eso, si tu jefe te lo empieza a decir lógico que al rato tu también vas a decir “ahí vienen a joder estos no”

**A7.** A mi me pasa que me empiezo a predisponer, o sea, si llega RP y me pide algo, sé que es para chingar...

**A1.** Uhhhhhhh, ja ja ja ja

**A7.** No, la neta, o sea perdón pero yo siento que entre las dos áreas hay predisposición para no apoyarnos mutuamente, ¿o no? Si yo te pido algo, dudas para ayudarme y si es algo ya más grueso, no pus se que se van a tardar años en lo que le piden permiso a Seijo.

**A4.** No pero...

**A3.** Yo creo que viene esa mala relación desde los jefes. O sea si los jefes se llevaran bien, tú como colaborador también. Es como el niño, que va creciendo, y le dicen “sabes que, esto está mal, está mal y está mal” va a ir creciendo pensando que todo eso que le dicen está mal. Entonces a lo mejor, dos o tres cosas que hiciste están bien pero te lo están imponiendo. Yo creo que eso a nosotros nos ayudaría primero que los jefes se pusieran las pilas, limando sus asperezas, buscando el poder siempre, porque es lucha de poderes ahí “yo puedo más” “yo puedo más que tu, que tu y tu” y que si tu necesitas algo, “ah, pues al rato te lo damos” Entonces hay una falta de comunicación entre áreas, yo creo que para que el museo empiece a crecer más es que los jefes dejen de buscar lucha de poderes e iniciar entre ellos una buena comunicación para que toda la demás gente que está operando, que estamos debajo, pues halle una buena relación en el museo. Es muy difícil, en toda empresa siempre es difícil pero yo creo que se podría tratar de llevar una mejor relación que la que se tiene ahora.

**A4.** Ajá, es a lo que iba, por ejemplo, yo no tengo problemas contigo, creo que siempre nos hemos llevado bien...

**A7.** Si

**A4.** Entonces, a lo mejor, si los jefes te dicen “Si te pide tal que le ayudes con x, dile que no, que él solo haga su chamba” Lógico que no quieres broncas, debes estar del lado de tu equipo y de tu jefe. No es personal, es seguir instrucciones.

M. ¿Estás de acuerdo? En tu perspectiva de relación entre jefes y jefes-empleados (Pregunta al Actor 1)

**A1.** ¿Lo del apoyo personal y ese rollo? Pues, yo creo que depende también del jefe, de la mentalidad y profesionalismo del jefe que tengas al frente de ti porque desgraciadamente... ¿Es solamente refiriéndome al museo?

**M.** Sí, lo que tu veas en el museo. Adentro, ¿cómo lo ves? O sea, ¿todo es bonito? ¿Todos se llevan bien?

**A1.** Yo siento que es una bola de hipocresía ahí, así, con muchísima gente, sean jefes o no sean jefes, sean empleados; o sea de los cuates hasta dirección. Digo, finalmente creo que cada quien ve por su interés y a la demás gente le vale madres, es así como contado el jefe o el encargado que realmente se preocupa por su personal, que digo, igual yo tengo apenas cuatro meses en el museo y a nuestra directora la jefa, está como padre lo que está haciendo, las convivencias y eso, igual y ella tiene su propósito ¿no? “Que toda mi área se lleven padre” pero digo, igual y ella hace su gran esfuerzo y pues está padre y está admirable pero ¿para que? Si realmente... por ejemplo, se vino el intercambio, o sea es navidad y se les ablanda el corazón y todos así buena gente, pues no. Si realmente quieres tener una convivencia pues es de “haber, vamos a tratar como de que las áreas tengan como mayor comunicación” porque a mi me pasó, en lo personal, así de que tu área es toda esta “a poco esto es toda el área” o sea gente de oficinas que por ejemplo dices “a poco existes” y que es parte de tu equipo, entonces igual, error bien grande, si quieres lograr eso, desde un principio, como empleado nuevo sabes que vas a conocer a toda tu área, no sé es como que falta mucha retroalimentación, juntas de empleados, jefes-empleados y todo ese rollo. Y bueno ya pasando a lo del rollo personal, bueno depende de cada persona que igual por profesionalismo o porque eres jefe pues siempre tienes que estar como consciente de que si algún día, alguno de tus chavos así como jefe les llega a pasar algo, obviamente tienes que dar el apoyo pero también se trata de la confianza que te de tu jefe y de la confianza que tu tengas hacia tu jefe, como no sé contarles, si te enfocas sólo en lo laboral, si traes bronca con lo laboral pues finalmente es tu jefe, y si él no te lo resuelve como nos lo han dicho, está el otro jefe y si él no puede pues el otro y si el otro no puede, pues está Recursos Humanos y si no pues haber que, o sea pero si es básicamente del jefe que tengas y depende de la persona, de cómo sea tu jefe y yo creo que no nada más en Papalote sino en todos lados.

**M.** Tú llevas un poquito más, cual es tu percepción de estas relaciones (Pregunta al Actor 2)

**A2.** Híjole es que yo sí me quedé pensando como en muchas cosas no porque por un lado está lo que dice el Actor 3, que a veces influye mucho cómo sea la relación que tengas con tu jefe para que éste pueda o no te pueda echar la mano en muchas cosas. En lo personal, los jefes que yo he tenido en general han sido buenas personas conmigo, aunque sí he visto como casos en donde digo qué mala onda porque finalmente somos humanos igual. Por ejemplo, ahorita mi gerente está de incapacidad, pero mi coordinador, influye mucho eso no, como el carácter que tenga tu jefe. Mi coordinador se me hace como voluble entonces de repente puedes llegar y no te habla, puedes llegar y te saluda muy bien, te cotorrea. Finalmente la relación que trato de llevar con todos mis jefes es como lo más cordial posible, sí te puedo decir que en este momento, la relación que yo tengo con mi gerente es más estrecha que con mi coordinador y eso mismo se puede llegar a prestar a malas interpretaciones “ay es que le tiene consideraciones porque le habla bien, porque es su amigo” pero yo más bien creo que tu lo que puedes lograr en el ámbito laboral es por trabajo, o sea no pueden decir “sí le da esto o le da lo otro” pero a lo mejor no se ponen a pensar, te hablo en mi caso, apoyo un poco más, estoy más dispuesto. Preguntabas que si yo siento si ellos están comprometidos conmigo, yo creo que no todos pero también la gente no puede ser tan inhumana como para hacerte a un lado. Finalmente somos personas y nuestras

personalidades son diferentes, nuestras formas de ver las cosas también son diferentes y en mi caso particular yo creo sí, depende de cómo es el carácter del jefe sin importar si él mismo se sienta o no comprometido con el equipo.

M. ¿Qué opinas? (Pregunta al Actor 5)

A5. Sobre esto no quisiera opinar, no, no puedo

M. ¿Alguna razón en especial?

A5. Es que... prefiero no opinar... Porque sería interferir con los pensamientos de otra persona, yo te puedo decir lo que yo quiero pero no de esto.

A1. Anda, dinos lo que opinas, no de los jefes si no quieres, de lo que opinas de esto.

A5. Pues son muchas cosas, como dicen depende del carácter, de cómo te llesves con ellos...

A2. Suéltese

A1. Con carácter amiga, de todos modos ella no va a decir nada, ¿verdad?

A5. No, aquí no.

A1. Bueno, hablando como en general Chío en general del Museo

M. En lo que tú ves a diario en Papalote

A7. Si o sea, tú estás comprometida con el museo, tu que sientes en la parte humana del museo hacia ti.

A5. Pues yo siento que a veces no nos apoyan a todos no, o a veces tu tratas de llevar una propuesta y es como estaban diciendo, te dicen que no es buena, no sé como que tratan de cerrarte las puertas a lo que tu pides. Tú les llevas una propuesta y les dices “sabes que te doy esto pero necesito esto” entonces siempre siento que el museo siempre es todo para acá, todo para acá, todo para acá (el actor hace movimientos con los brazos que expresan acercar algo hacia su cuerpo) “tengo que ir a algún lado” “no pues trata de organizarlo para que quede bien aquí” y así, siempre es así. Por lo menos desde que entré haciendo servicio social es así, yo les agradezco que me hayan dado la oportunidad y todo eso pero fue igual así. Tenía que salir temprano de la escuela y de hecho le llevé un papel de mi maestro no me daba permiso y me dijeron “no pues trátalo con el maestro”

A7. Aquí (En Papalote) se trata de adaptar tu vida a la del museo, no el museo a tus necesidades, tú siempre eres persona mientras le sirvas al museo, cuando no, te vuelves como máquina.

A5. A veces yo siento que en la mayoría de las veces, en mi caso es así.

A3. Yo creo que en muchos casos ¿no? O sea si vas platicando con dos o tres gentes y encuentras muchas similitudes pues hay que ser sinceros. Los altos mandos, los medios mandos ahí hay veces que no les ponen más atención a la gente que tienen trabajando con ellos. El que le caigas bien a alguien o le gustes a alguien o que x cosa, ya a lo mejor le caíste bien a aquel y te toman en consideración. Si le caíste bien a la secretaria ah bueno entonces sí te va a aceptar esto, “al rato le paso tu papelito” y no debería de ser, finalmente en otras empresas puede ser lo mismo, ahorita

estamos hablando de Papalote pero en otras empresas a lo mejor te tratan peor. Pero lamentablemente tenemos que comer, que nos queda ¿no? O sea les digo a los demás vamos a ponernos en protesta porque no nos tratan bien nos van a decir “chínguense güey, no vas a comer güey” o sea también no nos debemos poner tan exigentes porque tenemos que comer, lamentablemente nosotros abarataremos nuestro propio trabajo. Si hay una persona que a lo mejor ya es casado y tiene una familia y tu llegas y dices “tengo cierta profesión” “te pago cierta cantidad, 5 mil pesos” y dices tu “de pendejo voy a aceptar 5 mil pesos, no manches no” y otra persona va a decir “pues yo tengo la necesidad, tengo que darle de comer a mi hijo, a mi familia yo te lo acepto” y se encaja ahí el jefe “este güey no me sirve, pues quédate” la necesidad te orilla a eso. Y no nada más en esta empresa, puedo decirte que en todas las empresas, no he escuchado hablar de una empresa que sean muy humanos. A lo mejor es un sueño para nosotros, una ilusión porque a lo mejor no existe. Estamos hablando de Papalote, tenemos experiencia ahí, pero a lo mejor llegamos a un General Motors, a una Ford, un banco... son iguales. Simplemente somos una herramienta para todas, aunque tu seas el propio jefe tu también tienes que joderle y dependes de la demás gente, no dependes nada más de que la gente compre tu producto. O sea a lo mejor es un sueño dorado que nosotros estamos pensando pero que nunca se va a dar, a lo mejor estamos en el país equivocado o necesitamos buscar otro país, no sé. Digo la verdad, no sé si en las demás empresas traten bien a su gente, a lo mejor nosotros nos sentimos mal, pero a lo mejor hay empresas que son peores, no sé, hablamos por la experiencia que tenemos ahí, pero no sé si en otras empresas no hagan eso o hasta peor y no sabemos si estamos en un nivel medio o de esclavitud casi, ¿porque? Porque tienes necesidad, tienes que comer. Lamentablemente estamos atados de manos ahí, o si no estás haciendo tu servicio social y si no, no te firman el papelito, te chingas.

**A1.** Digo otra cosa, pasando también a eso. Creo que muchas veces como la chamba y la operación del museo orilla a que todo el personal, o la mayoría, pierdan como esa esencia humana. El que de repente, por ejemplo los de oficinas, que bajan así de (crea expresiones faciales de fastidio) pesadísimos porque igual y tienen mil rollos en la cabeza o que de repente los cuates, o los jefes de los cuates que andan como en así (repite la expresión facial), o sea últimamente con lo que se vino de San Luis, de bla, bla, bla, x como que todo mundo andaba bien acelerado. Todo mundo cae como en el estrés, ¿me entiendes? Igual y hasta los propios jefes pierden como esa parte no, el... te digo la esencia humana, el llegar y acercarse a ti y decirte “como te va no” o “como te sientes” o no sé, x, ¿me entiendes? pero creo que también, no sé esta como raro eso.

**A3.** No pero fíjate que dijiste un punto muy importante, el estrés de un proyecto, abarca todo el personal, operativo, administrativo. Pero esto, desemboca de una mala planeación de un proyecto, después de esto, también es gran culpa de los jefes de decirle a la gran jefa “no” si ella dice “mañana quiero que me entreguen esto” mañana se lo entregas. Tú estuviste todo el día chingándole con los visitantes, te vas a chingar hasta la noche o hasta la madrugada porque mañana lo quiere. Eso es inhumano, porque...

**A1.** Perdón, también otra cosa de que por ejemplo, tu esfuerzo y todo ese rollo, o sea tan grande que haces por tener tu chamba, dices “puta madre”, que tu jefe no llegue y te lo agradezca dices “puta madre, que poca madre” pero si en ese proceso la llegas a regar, ya eres así como de pum (representa con las manos que le corta la cabeza a su compañero) el jefe es el primero que te corta la cabeza. También es una parte que importa, sí bien cañón dentro de tu equipo, el que tu jefe siempre esté como dándote eso, el motivándote, el sentir que está contigo, que o sea, sentirlo

presente y creo que sí, tu trabajo lo haces con más gusto y seguimos, vamos a lo mismo es como la esencia humana. Tienes que siempre tener bien presente eso ¿no? Igual, como dice el Actor 3, de que por ejemplo en una fábrica igual y te tratan así como de lo peor no, pero pues creo que, digo al menos, una persona tiene que existir que tenga como esa conciencia de que “güey, somos seres humanos”

M. Tú que opinas

**A6.** Pues sí no, hay de todo no, porque ahorita, bueno estoy escuchando, no sé, siento que muchas quejas, ja ja ja... Yo en el poco tiempo que llevo, pues estamos hablando de la empresa que estamos laborando sí siento como, igual no me he dado cuenta, no he convivido tanto con otras áreas pero yo no siento que sea así con nuestros superiores, igual y porque no he convivido tanto con ellos.

**A7.** Pues igual a ti sí te ha tocado la parte bonita.

**A6.** Ajá, igual y yo no he visto los tiempos como difíciles. Tal vez por eso no me ha tocado como dicen tanto estrés o que se pongan mal los jefes, ahorita como dices me ha tocado la parte bonita.

**A7.** Pero en esa parte bonita, nunca te ha tocado algo que digas, “en este momento no quisiera trabajar aquí” ¿A poco nunca te ha molestado trabajar en Papalote?

**A1.** ¿O sea estamos hablando del museo en general?

M. Si, y de su perspectiva personal

**A1.** O sea, no sólo como enfocándonos en el área, el área como que ahorita x. Estamos hablando como en general, en desde yo creo que de Marinela hasta el señor de intendencia.

**A2.** Pero es que yo muchas veces he pensado que como dice el Actor 3, ni siquiera la licenciada se da cuenta de muchas cosas...

**A1.** Que pasan en el museo...

**A2.** Precisamente porque los jefes no, no tienen como el criterio para decirle “sabes que esto no se puede, esto implicaría esto, esto y esto” Para ellos es muy fácil decir “bueno tengo un equipo que puede sacar la chamba... tu no te preocupes... nosotros lo sacamos... sí si sale” Pero a lo mejor no se dan cuenta que sí no, finalmente los que llevamos la carga...

**A1.** La madriza

**A2.** Somos nosotros ¿no? Nosotros a nivel operativo pues, ahora que hubo el proyecto este en San Luis había poco personal de nosotros y aparte dos de nosotros fuimos allá a asesorar, entonces se quedaron con menos gente y fue algo que en lo personal a mí mi jefa me dijo “sabes qué es que mi jefe quiere que estén allá” no es de que si podemos, es de que tienen que estar allá. Es así como de que no están viendo como la parte de este lado no, si es como el estrés de que genera que no haya como una visión de en donde si, en donde no, y aparte si le aunamos que nuestros jefes no tienen los pantalones para decir “sabes que, no se puede” entonces pues menos no, igual la licenciada si alguien le explica “sabes que es que esto no se puede por esto, por esto y por esto” puede que ella... por que yo hasta donde, no conozco mucho a la señora, por lo que sé no creo que sea una persona tan inhumana, creo que por algo hizo el museo y creo que por algo

lleva 15 años trabajando para los niños y por los niños. Pero no sé a lo mejor yo creo que más bien es su, sus brazos derechos, que en este caso serían los directores que...

**A3.** Que tratan de quedar bien con ella. O sea, si te encarga algo a ti y si no lo tienes para mañana ya quedaste mal, y el otro dice “yo te lo hago y lo tengo para al rato” y sale con que “todos los que están allá, tráetelos porque van a hacer esto” para quedar bien con ella finalmente. El problema es ahí, no tener el criterio de decir “sabes que, mi gente lleva 12 horas de chinga, no los puedo poner otras doce horas o si las pongo...”

**A2.** ¿Cómo los vas a recompensar?

**A3.** Te voy a dar un bono para compensarlo. Y créeme que hasta la gente va a decir “ah va, tráeme café y lo que quieras y aquí le chingo” Pero si no te dan eso, ¿por el mismo boleto chingarle más?

**A7.** Y perdón que me meta, pero peor es que aparte de que no te dan el incentivo monetario, que yo pienso que nos gana a todos, ni siquiera te agradecen y aparte, ella (la directora) agradece a la persona, a su director, no agradece al equipo. O sea, estos (los jefes) se levantan el sombrero y dicen “ay, yo fui, gracias, el chingón soy yo”

**A1.** Pero desgraciadamente eso hasta hoy lo hicieron, son pocas las personas que dicen “haber, veamos que esto empieza desde los de abajo” O sea a mucha gente también se les va como el rollo de que... digo el museo funciona desde el empleo más bajo hasta la jefa, o sea porque, yo creo que si rompemos, quitamos, la parte más baja, o sea el museo se viene abajo y creo que digo, los cuates, relaciones públicas y eso, de repente los de oficinas nos ven como así de (realiza expresiones faciales de desprecio) Digo, en lo personal, mi opinión hacia los ejecutivos y eso, pues x me la reservo pero, digo o sea cabrones somos un equipo todos, digo o sea, por nosotros cabrones comen y por ustedes comemos güey, somos como un equipo en general no, es así como de que todos trabajamos, todos estamos aquí por algo, me entiendes así de, haber ubíquense güey, todos somos un equipo es así de ser sencillos y reconocer el trabajo de toda la gente, de toda, de toda, de toda la gente, eso sí está bien marcado en Papalote y o sea, en una empresa, en Papalote acabo de entrar, pero que he notado mucho que en otras empresas no lo hay de que personal así de oficinas y eso, de repente pasa y ve a los cuates así como de o a los de intendencia y los ve así como de puta, como bichos raros, o a nosotros mismo no, eso es algo que en lo personal me caga, y creo que, digo “haber pendejos, si no estuvieran los cuates ¿que güey?” O sea, no hay museo güey, si no estuvieran los de Relaciones Públicas, güey no hay museo, me entiendes, o sea, y creo que es como, no es porque yo sea de Relaciones Públicas pero creo que los cuates, intendencia y Relaciones Públicas es como la parte bien fuerte del museo, somos los que, puta madre, estamos al frente de Papalote. O sea, por nosotros se llevan como el sabor de boca y no sé, por todos, cuates, intendencia y Relaciones Públicas, la gente regresa o no regresa, es como y es algo que, no sé como que no lo asimilan o no les cabe en su cabeza o x, no sé pero sí es algo como bien, bien, bien importante eso.

**A7.** Güey, reconocer a la gente desde toda la gente como gente, como persona ;no como animales de carga güey!

**A1.** Exacto, claro, si, si, si

**M.** ¿Entonces es el lastre de estar soportando que los demás se paren el cuello por tu trabajo?

**A1.** Claro, también, ajá, exacto, igual el Actor 3 dice, así de que, y el Actor2, de que por ejemplo, a un director le encargan algo ‘puta’ “si, a huevo si” yo por quedar bien con la licenciada “a mi me vale madres, o sea, güey, jálate a todos y bla, bla bla” para que al final de proyecto sea así como “ah si gracias a él” y como dice Álvaro, este güey se para el cuello “si a huevo, soy un cabrón” pero güey o sea, ¿quién hizo realmente la chamba cabrón? no, o sea el porqué no agradecerle a toda la gente no, que digo, tampoco, no todos son así como de “sí sólo yo y ya” o sea si hay gente que reconoce ¿no? pero pues a la mayoría le vale madres y volvemos a lo mismo, es quedar bien ellos, ver por sus intereses y punto, me entiendes.

M. Una cosa que ya mencionaron en su trabajo es que no se les reconozca su trabajo, ¿que más podría molestarles dentro de Papalote?

**A4.** La falta de comunicación...

**A2.** La falta de comunicación

**A4.** Porque luego por culpa, por ejemplo de ahora de Reservas que hacen facturas de escuelas y no llega la factura o a nosotros en Megapantalla o Domo y a nosotros nos echan la culpa. Y nosotros nos echamos la bronca con las personas, con los maestros y acabamos pésimo, ¿Por qué? Porque hay falta de comunicación, porque no entablamos en eso.

**A7.** Yo creo que hay un pique entre áreas, como lo comentamos hace rato, por los jefes acabas por no apoyar a tus compañeros “que se rasque con sus uñas” y todo para que una suba, sea reconocida y la otra no.

**A3.** Es lo que te comentaba, es lucha de poderes, no te puedes explicar otra cosa que lucha de poderes. Lucha por yo tener más poder que tu, y eso hace que haya una falta de comunicación entre las áreas.

M. ¿Y por eso creen que entre ustedes no haya comunicación y no haya relación entre las áreas? Es decir, creen que ese problema venga desde los jefes hacia abajo o creen que ese sea un problema de coordinación entre ustedes como operativos.

**A5.** Yo creo que desde el área porque...

**A1.** Las dos. Influyen las dos cosas, desde los jefes y desde la coordinación porque digo, si tu jefe te amplía el panorama, o lo que dice el Actor 3, o sea si un jefe empieza así de “ah puta madre los cuates o esto” o sea te empiezan a llenar la cabeza como de cositas y tu como nuevo dice “puta madre, o sea yo también” o sea no te das como la oportunidad de...

**A3.** De conocerlos

**A1.** De ver que onda

M. ¿Hablábamos hace rato de la predisposición no?

**A1.** Exacto, entonces yo creo que influyen las dos cosas, la coordinación de áreas y... o sea cómo va a ser la relación entre áreas y la conexión entre jefes no, porque seamos sinceros, hay jefes y jefes y jefes que se cagan la madre, así.

M. y esto les afecta a ustedes...

**A1. Obvio**

M. O sea que, haber una pregunta, ya casi para cerrar. ¿Ustedes creen que si su jefe se predispone sobre un área, el equipo se predispone? Es decir, “no yo no trabajo con este porque sé que no hace su chamba y porque me afecta”

**A6.** Eso está en cada quien porque igual y tu jefe te puede decir algo pero tu dices “ah ok, mi jefe me está diciendo” tal vez dices vamos a prevenir y ya cuando estás trabajando con esa persona, con el área que te dijo que no hace bien su trabajo y te das cuenta que en realidad sí lo hacen bien pues ahí tu dices “oye, se me hace que el jefe trae algo con esa área o le pasó algo y trae un pique, así como decimos. Entonces yo creo que depende de cada quien, de darse cuenta con quién es bueno trabajar o... no todo lo que te dicen es cierto, también tu tienes que crearte tu propio criterio para ver si lo que te dice tu jefe es la verdad o también tu...”

**A7.** A mi sí me pasó, perdón que te interrumpa, cuando yo estaba en RP, no sé si se den cuenta pero el Subdirector de Relaciones Públicas es muy de “bueno, vamos a tener que hacerlo nosotros” y él te predispone...

**A2. Es lo que te iba a decir...**

**A7.** Entonces, es de “ay o sea, pobres inútiles, yo mejor lo hago, para que salga bien yo lo hago, cuando no te das cuenta que a lo mejor su trabajo influye en el tuyo y para hacer bien el tuyo dependes del trabajo de ellos. Entonces hay como esos roces no, y dices siempre “yo mejor hago mi trabajo, para hacerlo quedar mal a él, aunque sea de una forma inconsciente” y él piensa lo mismo.

**A1. ¿Cómo?**

**A7.** Porque él es así de “ahhh, que pena, pero vamos a tener que hacerlo nosotros”

**A3. Como de yo lo sé todo o lo manejo todo...**

**A7. O nosotros...**

**A2.** No, es que él es como muy, es que por ejemplo, ahorita que dices eso si es cierto no, de repente él ha llegado así con nosotros, a lo mejor no con este equipo sino con equipos anteriores, la bronca que siempre hemos tenido con reservaciones, es lo mismo, desde que yo me acuerdo que entré siempre ha sido como esta misma bronca y la respuesta de él siempre ha sido como de “Pues bueno, ya sabemos como son entonces hay que echarle ganas, hay que ver como le hacemos para sacar el trabajo” entonces de alguna u otra manera si te llega como a predisponer un poquito en el “chin, me va a... esto no me van a dar las suficientes herramientas para poder yo hacer mi chamba” entonces empiezas a ver para sacar el trabajo, entonces, de alguna u otra manera si te llega como a predisponer un poquito al decir “chin, me va... éstos no ve van a dar las suficientes herramientas como para poder hacer yo mi chamba” Entonces empiezas a ver como mal y empiezas a “ah, pues es que también son bien huevones, no hacen nada” y si es cierto, si te predispones. La verdad es que quieras o no sí te influye, a lo mejor, ya después de un tiempo si te puedes dar esa oportunidad que dice el Actor 6, y decir “bueno, sí lo hacen mal, pero a lo mejor no tan mal como te lo están diciendo

**A1. Cómo te lo están planteando.**

**A3.** Pero, cuando te das esa oportunidad. Adentro del museo no te puedes dar esa oportunidad, hay áreas que no se conocen, hay áreas que no van ligadas a lo mejor una con otra y en su vida conoces a Reservaciones, a los de RP, no los conoces.

**A2.** Claro

**A7.** Y por ejemplo hay áreas que, han llegado a la situación de que les digan, “a él no le ayudes porque... porque no” obvio no les dan explicaciones pero no llegan así de “ay pues a Taquillas no, no, no, no...aléjate de Taquillas, no quiero, no hay nada que ver con Taquillas”

**A5.** No tanto así, pero a veces como que tu tienes pensado dirigirte a una persona y te dicen “con esta persona no, vete con ella” o sea como que quieres buscar digamos alternativas no y te dicen “No, con ella no, ve con el jefe”

**A2.** Si, yo por ejemplo, cuando era cuate y estaba en recepción, alguna vez a mi sí me dijeron “sabes que, tú no sabes cómo se hace, si te dicen ‘oye ven acá la factura’ tu no sabes a dónde, tu no sabes con quien. De esa manera vamos a presionar para que alguien de Reservaciones suba a la puerta y nos haga esta chamba que les toca a ellos” es la única vez que a mí si me ha tocado como decir...

**A3.** Pero fíjate que curioso no, o sea te lo dicen, tu jefe a lo mejor puede ser, que en lugar de que tu jefe vaya con la persona indicada que no está haciendo su trabajo y decirle “Oye, güey, entrégame estoy y esto así güey” y evítate andar diciendo a terceros que haga cosas ahí como haciéndose el tonto ¿no?

**A2.** Lo malo acá es que te mandan gente con poca experiencia pues si lo dices

(Risas)

**A3.** Esa es la falta de comunicación, falta de comunicación entre estos güeyes, o sea. Todo desemboca en eso, la mala planeación, lucha de poderes, mala comunicación. Creo que son tres procesos importantes ahí.

**A1.** Igual falta de profesionalismo por parte del jefe no, o sea como deja a su empleado así de güey da la cara, güey ¿eres el jefe no?

**A2.** Y aparte ni empleado porque yo estaba de servicio social

(Risas)

**A7.** O sea no son capaces de entablar una comunicación por ejemplo el Subdirector de Relaciones Públicas con Gerente de Reservaciones o con el Subdirector de Mercadotecnia

**A3.** ¡No tienen los pantalones! Finalmente no tienen los pantalones para sentarse a...

**A2.** Creo que en ese momento, ya habían como hablado muchas veces y no había como una respuesta, entonces fue cuando tomaron esa medida de decir “bueno, ni RP ni cuates saben qué onda hasta que llegue Reservaciones” Incluso hasta los de RP en ese entonces también dijeron “no pues...” la bronca era también la agilidad para meter a los grupos, porque una persona de reservaciones sí apoya mucho en explicarle a los maestros en lo que RP cuenta. Entonces en esa ocasión RP dijo “bueno pues yo me voy a tardar lo que me tengo que tardar” y fue como, como sí

darle en la torre a la otra área, a Mercadotecnia en este caso, para que alguien de ellos estuviera presente en el conteo de grupos.

M. Hace rato estaban hablando del ISO, todo está trabajando en función a que todo esté trabajando como maquinita, pero ya nos estamos dando cuenta que interiormente todo está hecho un caos.

**A3.** A lo mejor puede ser que el ISO pueda llegar a servir, porque tienes en un manual todo establecido y yo siento que las cabezas, en este caso los directores, si remueven, empiecen a remover eso, puede ser que la gente que ponga ya no esté tal maliciada, puede ser que ponga, más que la estructura, un nuevo convenio, una buena unión... porque ya la gente que está en el museo llevan años, ya se la saben, ya tienen bastante vida ahí, ya sabe cómo... la verdad hay gente bastante mañosa ahí que lleva años y a veces les hecha el trabajo para que lo hagan otros. Entonces yo creo que si ese ISO ya tienes el manual, ya nadie va a ser importante, puedes llegar a lo mejor con otro director y en los manuales pues generar tus nuevas propuestas, llevar una nueva relación y todo eso porque mientras no nos muevan eso, esto va a seguir pasando.

**A4.** Pero también de qué sirven los manuales si los mismos jefes, son así... yo creo que para mejorar un poco el museo, también deberían mejorar nuestros jefes. Por ejemplo, ya como tienen tanto tiempo, poner como límite de un tiempo porque ya sus ideas son muy atrasadas a los que pueden llegar y dar nuevas ideas y entablar una buena relación con nosotros.

M. O sea, si ya llevan estas personas tanto tiempo, ¿qué tan probable es que sean removidas? Es más fácil que salgan los demás que no estén de acuerdo a que salgan ellos

**A3.** Yo creo que...

M. Aparte digo, el proceso se cumple...

**A3.** Finalmente, yo creo que ese es el miedo de muchos jefes, que tú ya estés aprendiendo lo que él sabe y por eso no te quiere cerca de él...

**A7.** No quiere pasar la estafeta...

**A3.** Porque dicen “este güey al rato me puede desbancar” “le pueden pagar menos, puede hacer lo que yo hago” Si esos güeyes no se actualizan, tu puedes actualizarte e ir creciendo y hacer lo que su trabajo tranquilamente, y ese es el miedo de ellos, en algunos casos, hay gente que está como director, como subdirector y que la verdad puede llegar otra persona y hacer sin problemas el trabajo, pero están ahí por el tiempo que llevan.

**A1.** Por su antigüedad o por sus influencias.

**A3.** Y eso se va volviendo un vicio, entonces no abren a nuevas propuestas, a nuevos bríos entre la misma gente y te fastidias de ver a la misma persona en el trabajo siempre, que está hablando por teléfono y diciendo tonterías, x cosa. Yo creo que sí se pueden remover, hubo muchos despidos que eso ayudó a que varios jefes se fueran y algunos subieron de puesto, entonces, es lo que te comentaba al principio, si tú quieres crecer pero arriba de ti están cinco, mejor vete a otro lado, pero si tienes la oportunidad, mantente ahí, aprende lo que puedas y si no lo puedes desbancar vete y a lo mejor en otro lado puedas crecer pero el chiste es que tengas esa inquietud, que quieras crecer, tener un buen futuro y yo creo que las ganas, yo creo que siempre debes tener las ganas de ir creciendo, de ir día a día y eso te da que al final del día tengas una experiencia

mejor que otras personas y puedes ir a otro empleo y tener un mejor sueldo; hay gente que se aferra al museo y hay otra que cuando salen del museo encuentran una mejor oportunidad, un mejor sueldo y un mejor puesto; tampoco te puedes aferrar algo que no... si no eres de ahí del museo pues entonces emigra y si eres de ahí pues trata de crecer y si no pues no, estás en un país libre, tampoco te puedes aferrar tanto a eso. Que sí tenemos todas las necesidades, necesidades de comer, vestir, x cosa, pero tampoco te puedes aferrar a algo ahí, puedes agarrar como herramientas y experiencia e irte a otro lugar, a exigir ya a lo mejor, pero no te puedes aferrar a algo que digas “para pasar a este, a este, a este, tiene que pasar un pinche temblor y morirse todos esos güeyes y yo quedarme” ¿no?

(Risas)

**A3.** La verdad, si, no puede pasar de otra forma, ¿despedir a cinco?, pues mejor me voy a otro lado no, pero si quieres estar siempre debajo de ellos, pues ahí te vas a quedar.

M. Ya por último, ¿Qué es lo que esperan del museo? Con respecto a lo que hemos platicado.

**A1.** Según esto, se vienen nuevas cosas para el 2009, por mencionar algunas, un ajuste de sueldo, un ajuste igual en cuanto a la organización de... por rangos y todo ese rollo, oportunidades, digo está padre no, y no sé si lo de ISO los orilló a esto o sea realmente por parte de la licenciada, X, no sé porque está padre no y pues lo que espero es que se lleve a cabo y realmente cumplan con lo que nos dijeron.

M. Eso es en lo profesional... ¿y en lo personal?

**A1.** Del Museo pues, igual, adoptar como la máxima experiencia que pueda obtener de ahí, el dar lo mejor de mí dentro del Museo. Yo digo, llevarte la vida así, como padre dentro del Museo, porque digo, finalmente las cosas no van a cambiar, o sea, hay cosas que uno dice “pueden cambiar” pero la realidad es que no, que van a seguir, y van a seguir, y van a seguir, y ahí se van a quedar. Yo creo que lo mejor es como pintarte tu mundo padre y digo estar como dispuesto a lo que venga pero... pues, es como frustrante a la vez de que dices “puta, te puedes hacer tus sueños como guajiros o como por ejemplo aquí, que llegamos a muchos puntos de vista, que coincidimos y decimos “sí, esto está mal” pero... ¿Y? ¿De qué sirve? O sea si así va a seguir, así está desde hace años, o sea, ¿qué podemos hacer para cambiarlo? Nada. Como dijo el Actor 3, si te pones en huelga, fácil te mandan a la chingada, contratan a otro y punto. ¿Me entiendes? O sea, es como un cuento de nunca acabar, pues ya a lo mejor es como llevártela padre y ya.

**A2.** Yo espero que con esta reestructuración que podemos obtener al alcanzar este certificado, que el ISO 9000 va a traer, espero que esta reorganización o reestructuración sea provechosa para hacer eficientes los canales de comunicación entre áreas y yo creo que al hacer toda esta revisión si se dieron cuenta de algunos puntos rojos que hay y que se de como atención a estos, en específico pues de mi área, la comunicación con reservaciones está como lo más importante, porque finalmente somos nosotros la cara que le damos al público, eso en el ámbito profesional que haya como más comunicación, yo creo que así va a crecer mucho la organización. Y personal, pues, yo soy una persona que siempre he dicho, y no me avergüenzo, si estoy como muy identificado con lo que quiere el museo, es una institución que me gusta y a lo mejor por eso he aguantado como algunas cositas, en lo personal yo sí espero como una oportunidad para desarrollar mis aptitudes, este... y pues obviamente como seguir haciendo mi trabajo como hasta ahora, hacerlo mejor para que se hagan las cosas de mejor manera, igual y si en el camino se da una oportunidad pues que padre no, y aprovecharla y desarrollarme.

M. ¿Qué esperas del Museo? Personal y profesionalmente

**A3.** Que espero... ¿profesional y personalmente? Profesionalmente lo que había comentado, adquirir los conocimientos o la experiencia suficiente para remover a mi jefe...

(Risas)

**A3.** Y si no, pues me voy, a otro lugar donde pueda desarrollarme y crecer, si me estanco ahí pues, si siento que me estoy estancando, buscar otro lado donde pueda desarrollarme, porque creo que como persona creo que puedo tener más oportunidades. Personalmente, creo que, yo creo que ir fomentando la comunicación y creo que lo he logrado en otras áreas, lo que te comentaba, en algunas áreas que antes para nosotros era difícil entrar porque no había una buena comunicación, el hecho de que te lleves bien con una persona, con dos, con tres te abre las puertas y el trabajo se hace más eficiente, y hasta el tuyo, entonces yo creo que lo que trataría de hacer es fomentar la comunicación y hacer que el museo, si no es como los jefes quieren así como tratar de lo que uno quiera, o sea como lo comentamos te puede decir muchas cosas el jefe y tu puedes decir “sí, está bien” pero darte la oportunidad a las demás personas de tratarlas y darte cuenta que tu puedes aportar otras cosas, si te dicen que no te lleves bien con aquel pues no le hagas caso, te puedes llevar... estamos en un país libre y te puedes llevar muy bien con la gente de allá, yo creo que es eso fomentar la comunicación, tanto se te facilita el trabajo tuyo, porque te pasan x información o llevas buena relación, como la otra persona. Yo creo que sí sería fomentar la comunicación, creo que es parte fundamental del museo y lo que te decía, tratar de agarrar lo mejor, la experiencia que se pueda e ir creciendo profesionalmente y estar a gusto con lo que desarrollas. Yo creo que es difícil encontrar el museo ideal o la empresa ideal donde no te traten como tú quieras, porque, tan sencillo como darle de comer a 20 personas y que todas quieran comer eso está cabrón, imagínate en una empresa donde están 80 mil, o doscientas o 60, está cabrón que todas estén a gusto, pues sí tratar lo más posible de que estén, digo estamos todos dando nuestro punto de vista casi casi para hacer un museo ideal, está difícil, pero sí puedes aportar tu algo, que es lo importante de cada uno. Y pues llevar mejor comunicación con las áreas y básicamente eso, fomentar el profesionalismo e ir creciendo tanto personal como profesional ahí.

**A4.** Cambio de jefes, porque creo que es lo que...

**A1.** ¡Que fuerte!

(Risas)

**A4.** Si que cambien de jefes, porque así traen más ideas, no son las mismas ideas anticuadas, no hay la misma rivalidad, y creo que eso es lo que necesita el jefe. Y personalmente, pues sí me ha ayudado a desenvolverme un poco más con las personas y para mí si se me ha hecho, no tenso pero sí un poco más fuerte de carácter.

**A6.** Yo, profesionalmente, pues yo si no me veo la verdad mucho tiempo en el museo; bueno sí... pero sí me gustaría adquirir más experiencia, como comentaba Beto, como comentaba el Actor 3, de ir ganando experiencia, de tener nuevos conocimientos, también yo estudié algo que igual no se relaciona tanto, pues sí con la relación con la gente y por eso me agrada este trabajo y , igual, personalmente pues hacerlo lo mejor posible, si ya me dieron la oportunidad de estar en esta empresa pues tampoco vas a empezar a tirar malas vibras, igual hacer mi trabajo, hacerlo bien mientras esté en mis manos si no hacer todo lo posible, y desarrollarme también, si surge otra

oportunidad pues porqué no, ver la oportunidad y aprovecharla y si está dentro de mis necesidades o dentro de lo que me gusta pues aprovecharla también y pues desarrollarme, adquirir nuevos conocimientos, poner en práctica lo que sé y pues espero que el Museo no se venga abajo con esa crisis que se viene y que todo eso que nos dijeron de el ajuste de sueldo no haya sido para que no nos espantemos y digamos “en 2009 me voy a poner a buscar otra chamba” sino mantenernos, espero que no sea sólo eso sino como que el ancla para que nos quedemos ahí sino que sea realidad, espero que pues igual, eso que mencionó la licenciada en la junta pues se cumpla, eso espero, profesional y personalmente.

**A5.** Pues yo del museo, pues espero que se mejore un poco en todos los sentidos porque desde la cabeza siento que está un poquito mal, desde la dirección general, porque realmente no sabe todo lo que tiene que saber, quizá le llega información pero no la verdadera y real entonces yo creo que pues sería como modificación de información y del museo siento que me ha dado mucho, he aprendido muchas cosas y a pesar de que entre comillas siento que es como cotidiano siento que he aprendido todos los días algo nuevo porque la convivencia con la gente pues no es la misma, es diferente.

**A7.** Yo espero que las cosas cambien, la verdad... sé que ahorita no tengo otra opción, tengo que aguantar en lo que viene algo mejor. Yo trataría mejor de poner lo mejor diariamente, con mi chamba y con mis compañeros, a lo mejor así se lleve más leve estar ahí.

Después del grupo, una breve plática entre los asistentes arrojó las siguientes opiniones:

**A3...** Si no es porque es en una fiesta, pero ¿dentro del museo? Yo no voy a moverme de mi lugar a saludarlos, porque sino, no me voy a las siete y los otros no se pueden quitar porque también los regañan, o porque tienen que contar cuanta gente entra o porque estamos ocupados dando atención al público, por eso, en las mismas áreas no hay comunicación. Yo lo que ahorita comenté no es sólo por mi área, Exhibiciones es un área que los negrea bien cabrón, tuve amigos ahí, tengo amigos ahí y es un área donde, de verdad, mi directora no es una persona que vea por su gente, son detallitos que a ellos se les va pero a la gente si les ayudas en eso, pues la tienes contigo.