

Congreso Internacional de Análisis Organizacional
Educación Superior y Desarrollo Sustentable

El Diseño Organizacional en los Museos. Un Enfoque desde la Teoría
Organizacional y la Calidad en los Servicios

Mesa Temática: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad: Investigación Concluida

Autora: Dra. Ma. Eugenia Sánchez Ramos

maru_sanchezr@hotmail.com

Universidad de Guanajuato. División de Ciencias Económico Administrativas.

Departamento de Estudios Organizacionales.

Fracc. El establo s/n, Marfil, cp.36250

Tel. 473 73 5 29 00

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

El Diseño Organizacional en los Museos. Un Enfoque desde la Teoría Organizacional y la Calidad en los Servicios

Resumen

El museo es un espacio de comunicación, mediación y transmisión del conocimiento, ha trascendido de ser sólo una bodega de almacenamiento de obras de arte a un sector activo en la economía y un potencial turístico en las ciudades. En este sentido, el museo debe integrar estrategias de sostenibilidad, contar con un diseño organizacional que le permita una evaluación permanente en los servicios que ofrece, gestión eficiente para la implementación de proyectos que generen recursos, y promover espacios para la investigación y educación. En este trabajo se presenta los resultados de un estudio observacional, descriptivo, correlacional, transversal con un enfoque cualitativo orientado a una intervención organizacional en el Museo de Historia Natural Alfredo Dugès de la Universidad de Guanajuato utilizando encuesta, así como la propuesta organizacional en colaboración con estudiantes de verano de investigación de la Universidad de Guanajuato en los períodos 2013 y 2014.

Palabras clave: interdisciplinariedad, gestión, cultura organizacional, sostenibilidad.

Introducción

El presente trabajo relaciona la teoría organizacional con los museos así como la evaluación de su sistema de gestión de calidad. El museo por tanto ha trascendido de ser una bodega de almacenamiento de objetos a considerarse como una organización, como lo establece Jones (2008, pág.2) quien define el concepto de organización como una herramienta que utilizan personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir lograr sus metas.

El funcionamiento de los museos de acuerdo a su tipología es diferente en México, debido a esta consideración se seleccionó como caso de estudio a los museos universitarios quienes enfrentan retos derivados de la misma de la institución a la que pertenecen como: administración centralizada, involucramiento de sindicatos en la asignación del personal, falta de recursos, y una débil estructura organizacional.

La investigación se llevó cabo en dos etapas, participando en el verano de investigación científica emisión 2013 y 2014; la primera consistió en el análisis y propuesta del Sistema de Gestión; y la segunda en la evaluación de los servicios ofertados por el estudio de caso, así como la propuesta de mejora.

A continuación, se describen conceptos epistemológicos que comprenden el marco conceptual de la propuesta, y que establecen un vínculo entre la administración del museo y la teoría organizacional:

1. Teoría Organizacional

Daft define a las organizaciones como sistemas abiertos que existen con un propósito (2011, pág. 38). Las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas, para el autor, una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas (2001, pág. 11).

La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente que operan (Jones, 2008, pág. 7). Una vez que los individuos conforman una organización es necesario crear la estructura organizacional, misma que es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad enfocado a coordinar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, por un lado y por otro la utilización de los recursos en el cumplimiento de metas. El diseño organizacional se utiliza para implementar también la estrategia, además de que determina el éxito organizacional; siendo los altos directivos quienes toman estas decisiones.

Es importante resaltar que existe una diferencia entre los conceptos de comportamiento organizacional y teoría organizacional, en palabras de Daft (2011, pág.36) el comportamiento organizacional es el microenfoque para las organizaciones porque se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes. El comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las

organizaciones. Los supuestos acerca de la naturaleza humana y el trabajo, han condicionado el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones desde los albores de la civilización, si bien sólo desde principios del presente siglo se empezaron a estudiar en forma sistemática y documentada.

Al respecto Kast (1990) menciona que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se basa en relacionar teoría, investigación y observaciones: “Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes” (pág. 91).

La teoría organizacional retomando a Daft (2011) es un macroexamen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. Por tanto, se le puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas.

La teoría organizacional consiste en el diseño de planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su

tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

2. Gestión del Capital Intelectual

El conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratar expertos, aprender por los errores e intentar enfoques distintos.

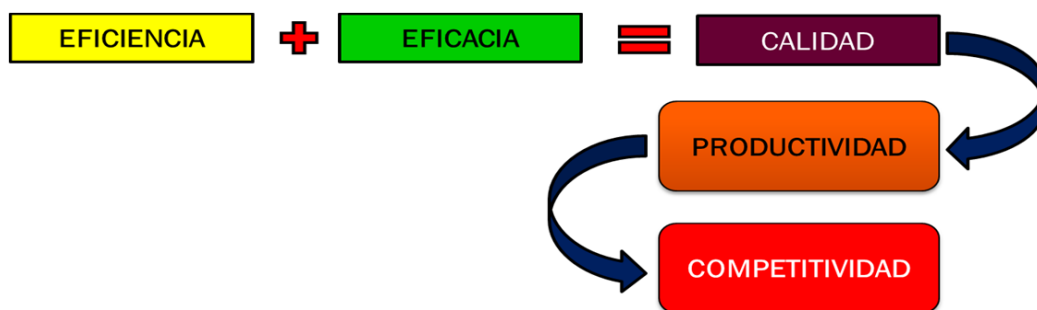


Figura 1. Esquema del proceso para lograr la productividad en la organización. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

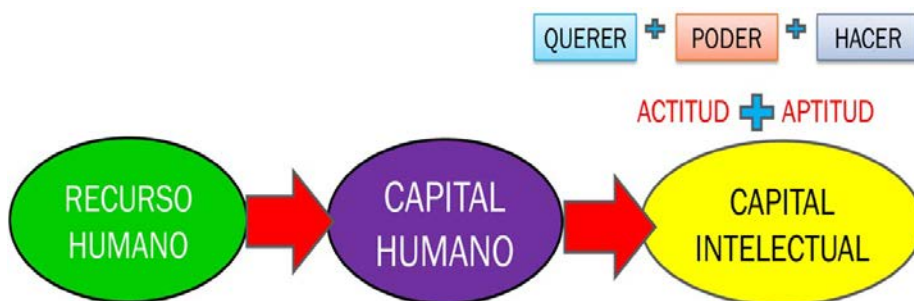


Figura 2. Esquema para desarrollar el capital humano en la organización. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

El recurso humano de una organización es la parte más importante de la misma, pues de su actitud y aptitud depende la productividad que logre alcanzar. El personal cambia de recurso humano a capital humano cuando este está capacitado y sabe sus funciones dentro de la organización; este por consiguiente se transforma en capital intelectual una vez que tenga la experiencia suficiente aportando propuestas que sirvan para mejora del sistema. Por ello se dice que hoy en día las empresas deben gestionar el capital intelectual para mantenerse constantes en el logro de sus objetivos y permanecer en el mercado. Colín Salgado y Rodríguez Lara (2011) mencionan que una nueva estrategia para la competitividad de las organizaciones es el conocimiento. El capital de las organizaciones ya no reside en los recursos tangibles sino en los intangibles; sin embargo, es necesario que el conocimiento se socialice y se internalice en el personal; se aplique, almacene y transforme para integrarse en las actividades administrativas y de gestión.

El concepto de innovación genera una gran discusión en cuanto a su definición, por ejemplo, Lall (2001) apunta que la innovación implica esfuerzos por mejorar o crear competencias y capacidades tecnológicas; para Fagerberg (2003) implica la combinación de conocimientos, capacidades y recursos que genera una ventaja competitiva a través de disminución de costos, desarrollo de nuevos productos o la diferenciación de los mismos.

Ahora bien, la innovación organizacional es la aplicación de nuevos métodos organizativos, cambios en las prácticas de negocio, organización del lugar o espacio de trabajo, y en las relaciones externas de la institución (Colín y Lara,

2011, pág. 364). Las capacidades de innovación se entienden como habilidades que los agentes desarrollan para alcanzar nuevas combinaciones de los factores existentes, implican entonces a la identificación, asimilación y explotación del nuevo conocimiento.

3. Administración de los Museos

Tomando en consideración que el museo es una organización, el Manual de *Cómo administrar un museo* publicado la UNESCO-ICOM (2006) establece que uno de los temas recurrentes en la administración en los museos es la necesidad que tiene el personal de cooperar y trabajar en equipo para lograr una mejor comprensión de las tareas y responsabilidades inherentes a todos aquellos que trabajan en estas organizaciones. Esta es una necesidad práctica en un mundo que preconiza cada vez más la descentralización del poder y de las responsabilidades administrativas dentro de las organizaciones hasta el mínimo nivel de la jerarquía o de la estructura organizativa.

Los museos de acuerdo a Lewis (en UNESCO-ICOM, 2007):

“se ocupan de los bienes culturales de la humanidad y los interpretan para el público. Estos bienes no tienen nada de ordinario. La legislación internacional les confiere un estatuto particular y las leyes internacionales garantizan su protección. Forman parte del patrimonio mundial, natural y cultural, mueble o inmueble. Testimonios esenciales con frecuencia de múltiples disciplinas, como la arqueología o las ciencias naturales, estos bienes representan por consiguiente una importante contribución al saber.

Constituyen además elementos significativos para definir la identidad cultural, tanto a escala nacional como internacional (pág.1)”.

Si bien el concepto de museo aparece a inicios del II milenio a.C., en Larsa, Mesopotamia, donde las escuelas reproducen las copias de antiguas inscripciones con fines pedagógicos; las actividades que se realizan hoy en día se han diversificado considerablemente, y por tanto el personal debería estar capacitado para desarrollarlas.

Los museos, retomando a Lewis (en UNESCO-ICOM, 2007) desempeñan un activo y múltiple papel en la sociedad:

“Las diversidades de sus prestaciones responden a un objetivo común: preservar la memoria colectiva que se expresa de manera tangible e intangible a través del patrimonio cultural y natural. Sin embargo, este objetivo carecería de sentido sino fuera aparejado con el acceso y la interpretación de esta memoria. Por lo tanto, los museos se enfocan a compartir, valorar y comprender nuestra herencia (pag.15)”.

Como se muestra a continuación en la figura 3, las áreas son diversas y multidisciplinarias; sin embargo, la realidad de muchos museos es baja escolaridad de los empleados, poco personal, y carencia de estructura organizacional que permita llevar a cabo la definición de las tareas, actividades y procesos.



Figura 3. Factores que intervienen en la administración de los museos. (2016) Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

Los gestores de los museos son los que orientan y determinan el funcionamiento de la organización, por lo que asumen y reconocen una misión de servicio público. Esta responsabilidad menciona Lewis (2007) debe condicionar su comportamiento, mucho más por cuanto están o se manifiesta necesariamente en la esfera administrativa o política ni en el de las disciplinas universitarias. El Código de Deontología del ICOM establece las normas mínimas de

comportamiento y desempeño profesional y estipula lo que le museo debe de ofrecer al público (en UNESCO-ICOM, 2007, Pág. 16).

Caso de Estudio

La razón de seleccionar un caso de estudio dentro de la tipología de los museos universitarios de historia natural, obedece a dos consideraciones importantes: la primera es que dentro de la taxonomía este tipo de museo se encuentra orientado más a la investigación que a la exposición de colecciones; y la segunda es que pertenece a una institución educativa lo cual establece un vínculo a cuestiones políticas que a menudo dificultan la administración y el manejo de personal.

Antecedentes

El museo Alfredo Dugès ubicado en la Universidad de Guanajuato, es llamado así en honor al naturalista, botánico y zoólogo mexicano de origen francés Alfred Auguste DelscautzDugès (1826 Montpellier, Francia–1910 Guanajuato, México), quién es reconocido actualmente como el padre de la herpetología en México y uno de los pioneros en la sistematización científica en el campo de la zoología (Smith, 1969).

Alfredo Dugès perteneció a la Sociedad Mexicana de Historia Natural y a la Sociedad Científica Antonio Alzate, donde publicó la mayoría de sus artículos dentro de las revistas de éstas sociedades, versados principalmente en zoología, en donde describió 11 géneros y 19 especies de anfibios y reptiles, su mayor

contribución científica. En el año de 1852, Alfred Dugès obtuvo su doctorado en Medicina por la Universidad de París y emigró a México para radicarse en la ciudad de Guanajuato desde 1856 hasta su muerte en 1910. Su trabajo como encargado del Gabinete de Historia Natural y como catedrático del Colegio del Estado de Guanajuato le dio la oportunidad de disfrutar de su principal interés: el estudio de la flora y fauna mexicana (Dugès, 1884)

La colección Dugès.

La Colección Dugès, es una muestra de la diversidad biológica y representada por afinidad filogenética. Dentro de la colección, se pueden encontrar invertebrados que van desde los seres multicelulares más sencillos como son las esponjas, hasta mamíferos de tamaño mediano como pumas, pasando por aves, reptiles y anfibios.



Figura 4. Museo de Historia Natural Alfredo Dugès. Archivo del Museo, 2010.

El Museo Dugès cuenta con un pequeño espacio dedicado a exposiciones temporales, cinco salas de exhibición, una sala de audiovisuales, el área de colecciones, oficinas, espacio para talleres infantiles y la tienda. A continuación, se describe la organización de las salas de exposición:

Sala 1, El Gabinete de Historia Natural, es una remembranza de lo que fue el antiguo gabinete de historia natural del Colegio del Estado. En ella se encuentra un foto-mural con la imagen del Dr. Alfredo Dugès, el preparador Vicente Fernández y sus alumnos. En la imagen se puede apreciar el armadillo, el lince, el esqueleto humano, el lagarto, el becerro bicéfalo, ejemplares que se encuentran en exhibición actualmente en diferentes áreas del museo.

Sala 2, Biodiversidad, tiene representado un ambiente marino del lado izquierdo, en el que se observan desde los corales, caracoles y equinodermos (estrellas, galletas y erizos de mar), hasta los tiburones y finalmente, un grupo diverso, el de las tortugas, donde observamos una gran variedad de colores, tamaños y formas. En la vitrina de lado derecho se representa un ambiente terrestre, en el que se muestran numerosas especies de mamíferos como ratones, conejos y murciélagos entre otros. Se aprecian varios pericos, tucanes, búhos, garzas y un flamenco.

Sala 3, Evolución, exhibe ejemplares que representan algunos de las múltiples disciplinas necesarias para el estudio de los procesos evolutivos a partir de la Biología Comparada. Se muestran algunos fósiles, que en conjunto con la

sucesión de ellos en el tiempo geológico son usados como evidencia de que la evolución es un proceso que realmente ocurre.

Sala 4, Extinciones, es un pequeño espacio que alberga ejemplares de especies que se consideran extintas o que en la actualidad es raro encontrarlas en forma silvestre. Son especies que se enlistan en alguna de las categorías de riesgo establecidas ya sea por instituciones extranjeras o nacionales. De esta colección destaca un ejemplar de Paloma Migratoria, cuyo último ejemplar murió en cautiverio en 1914.

Sala 5, Guanajuato, se exhiben animales y plantas que viven en alguna parte del estado de Guanajuato. Este estado tiene una historia de más de 400 años de ocupación humana. La población ha interactuado con la flora y la fauna que se encuentran en la región. El acervo científico se almacena en un espacio cerrado con acceso restringido. Este acervo fue recientemente rescatado, revisado y curado. La colección cuenta con más de 6000 ejemplares biológicos catalogados. La colección paleontológica cuenta con ejemplares de vertebrados e invertebrados y ha sido curada y registrada ante el Instituto Nacional de Antropología e Historia de México (Arellano, 1952).

Al realizarse un diagnóstico FODA y partiendo de la premisa de que el Museo de Historia Natural A. Dugès es una organización, se detectó la necesidad de llevarse a cabo un estudio exploratorio para conocer el estado en el que se encuentra trabajando actualmente, esto para conocer las áreas de oportunidad en las que se tiene que realizarse modificaciones y mejoras para el crecimiento de la

misma, iniciando por su estructura organizacional que es la base para que una organización funcione óptimamente.

La información obtenida permitió establecer el protocolo de investigación, mismo que se llevó a cabo en el verano de investigación 2013 y se concluyó en la emisión 2014.

Materiales y Métodos

El tipo de investigación es de enfoque cualitativo, mediante un estudio exploratorio, descriptivo, analítico y correctivo; utilizando las técnicas de investigación de observación directa y entrevista a los empleados del museo que suman seis en total y dos becarios temporales.

Los métodos de interpretación fueron el etnográfico y la fenomenología. La entrevista es semiestructurada, enfocada a tres categorías que el diagnóstico FODA inicial se señalaron como amenazas y debilidades y son: estructura organizacional, servicios y clima laboral.

Metodología

El proceso metodológico que se estableció en la investigación consta de cinco fases, las cuales son:

Primera fase: Revisar la teoría de la organización y antecedentes del museo de historia natural Alfredo Dugès. La parte inicial se orientó a la revisión del estado

del arte en los temas: teoría organizacional, capital humano, y administración de museos.

Posteriormente, se revisaron documentos acerca de la historia del museo, los especímenes que se guardan, así como las distintas intervenciones arquitectónicas de la infraestructura.

Segunda fase: Realizar un Diagnóstico FODA del Museo y la utilización de la técnica de observación directa con la finalidad de documentar los procesos, comportamientos y actividades que llevan a cabo los empleados día a día; así como conocer el nivel de interacción de las jerarquías de poder establecidas en el organigrama.

En esta etapa se analizaron los lineamientos institucionales que rigen al museo, los manuales que se han desarrollado, estructura organizacional, y las normas internacionales que se deben cumplir por el tipo de organización. La finalidad primordial fue la de comprender la estructura organizacional y la toma de decisiones dentro del museo.

Tercera fase: Diseñar de entrevista, y definición de técnicas de observación participante, así como la aplicación del instrumento al personal del museo. La observación participante permitió establecer las categorías: estructura organizacional, servicios y clima laboral. El instrumento constó de seis preguntas abiertas y se documentó por video, la aplicación fue a la población total del departamento incluyendo a la Directora del Museo.

Cuarta fase: Evaluar los resultados obtenidos. La evaluación de las entrevistas fue por medio del método de triangulación, así como una actividad utilizando la técnica de cambio de roles para identificar comportamientos y actitudes en el ámbito laboral.

Quinta fase: Evaluar el instrumento de evaluación permanente institucional, proponer recomendaciones que en su caso le correspondan, y rediseñar el organigrama y perfil de puestos. En esta fase se revisó el instrumento que se aplica para la elaboración de los informes que se presentan, el cual está orientado únicamente a indicadores y no se toman en cuenta aspectos como clima laboral, motivación, comportamiento organizacional, etc. La propuesta de rediseño del organigrama y perfil de puestos se diseñó tomando en cuenta los resultados obtenidos en las fases anteriores.

Resultados y Discusión

Con base en las encuestas y entrevistas aplicadas a los visitantes y personal del museo Dugès así como el análisis FODA y auto diagnóstico realizados en la organización se puede estimar que el museo carece de una estructura organizacional adecuada para el buen funcionamiento del sistema, ya que según los datos arrojados no cuenta con una planeación estratégica ni con un perfil de puestos de acuerdo con lo requerido en el museo. Es por ello, que la mayoría de resultados estima que el museo no está satisfaciendo sobre manera las expectativas de los usuarios, lo que genera que no se cumpla con los objetivos del mismo.

Otra cuestión que se señaló por todos los entrevistados es que el personal es insuficiente para la demanda que se tiene, aun cuando se cuenta con una infraestructura remodelada consideran que es factible incorporar a por lo menos dos personas más. La rotación del servicio de guía ocasiona conflictos entre el personal, debido a que no existe una persona que se encargue de este servicio exclusivamente.

Análisis de Puestos

El personal que labora en la organización debe de cumplir con los requisitos necesarios para el buen desempeño de las actividades a realizar, así mismo debe estar comprometido con la organización y sentirse parte de ella, para que su trabajo lo realice de la mejor manera posible, esto se logra cuando se sensibiliza al personal.

De todos los factores que contribuyen al buen funcionamiento del museo según Edson (en UNESCO.ICOM, 2007):

Uno de los más importantes es crear un equipo homogéneo y competente. La función principal de un buen gestor es que el personal comprenda que es necesario trabajar en equipo. La transferencia del poder a una o varias personas supone la delegación de tareas y la distribución de responsabilidades. Para ser eficaz, la gestión debe orientarse a los recursos y las actividades del museo e involucrar al personal en su conjunto. Este es un elemento indispensable para el progreso y el desarrollo del museo, sin el cual este último no es capaz de garantizar la gestión de las colecciones, ni

de mantener la calidad de sus programas de exposición y de educación. El interés general y la confianza del público podrían entonces escapársele y poner en peligro el reconocimiento y el valor que se le confiere como institución al servicio de la sociedad y reflejo asimismo de un alto nivel de desarrollo social, con un personal altamente competente en materia de educación y de toma de decisiones (pág.134).

Las entrevistas mostraron que no existe definición de actividades, falta libertad para las decisiones, y no está claro la jerarquía de poder dentro de los puestos que se tienen. Son frecuentes los conflictos por la duplicidad de tareas y carecen de estrategias que motiven e integren al equipo.

Tomando en cuenta la contribución anterior, se elaboró el organigrama y la definición de puestos y actividades en congruencia con la realidad operativa del museo, su infraestructura, y las necesidades que se identificaron anteriormente.

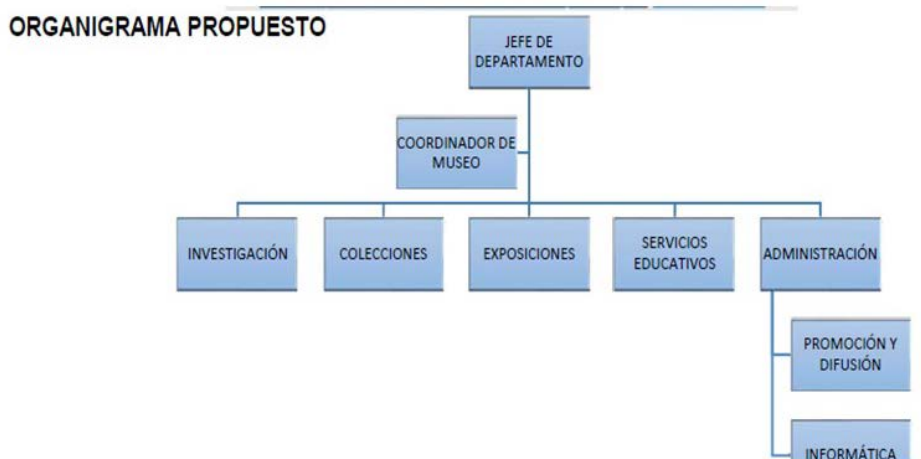


Figura 4. Propuesta del Organigrama. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

PUESTO	ACTIVIDADES	NIVEL DE SCOLARIDAD	IDIOMAS
JEFE DEL DEPARTAMENTO	SUPERVISAR, LIDERAR AL EQUIPO DE TRABAJO, TOMAR DECISIONES, RESPONSABLE DEL ÁREA, PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES.	MAESTRÍA O DOCTORADO	NIVEL DE INGLÉS ALTO
COORDINADOR DEL MUSEO	APOYAR AL JEFE DEL DEPARTAMENTO, CONOCER EL ÁREA DE TRABAJO, REALIZAR REPORTES DE INDICADORES, MEDIR Y CONTROLAR LOS RESULTADOS Y OBJETIVOS.	LICENCIATURA	NIVEL DE INGLÉS ALTO
INVESTIGACIÓN	REALIZAR LAS INVESTIGACIONES PROPUESTAS, ASÍ COMO DESARROLLAR LOS PROYECTOS REQUERIDOS POR EL MUSEO, REALIZAR REPORTES DE AVANCE DE INVESTIGACIONES Y ESTATUS DEL MISMO.	LICENCIATURA	NIVEL DE INGLÉS ALTO
COLECCIONES	ENCARGADO DE LAS CURACIONES NECESARIAS PARA LAS PIEZAS EN EL MUSEO, DOCUMENTACIÓN DE LAS PIEZAS Y ARCHIVO ESPECÍFICO DE LAS MISMAS.	LICENCIATURA	NIVEL DE INGLÉS ALTO
EXPOSICIONES	ENCARGADO DE TODAS LAS EXPOSICIONES EN EL AÑO, PREPARAR, EXPONER, ORGANIZAR Y PROGRAMAR LAS EXPOSICIONES, REALIZAR UN REPORTE DE LAS MISMAS PARA ARCHIVO	PASANTE DE LICENCIATURA	NIVEL MEDIO DE INGLÉS
SERVICIOS EDUCATIVOS	ENCARGADO DE LOS CURSOS EDUCATIVOS, TALLERES, VISITAS GUÍADAS Y PLÁTICAS, DESARROLLO DE IDEAS, REPORTES DE LAS ACTIVIDADES.	PASANTE DE LICENCIATURA	NIVEL MEDIO DE INGLÉS
ADMINISTRACIÓN	TRAMITES ADMINISTRATIVOS, ARCHIVO DE MATERIALES, CONTABILIDAD, ORGANIZACIÓN DEL ÁREA.	LICENCIATURA	NIVEL MEDIO DE INGLÉS
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	ENCARGADO DE DIVULGAR LAS ACTIVIDADES DEL MUSEO, PROPAGANDA Y PUBLICIDAD, DISEÑO DE BOLANTES INFORMATIVOS.	PASANTE DE LICENCIATURA	NIVEL MEDIO DE INGLÉS
INFORMATICA	ACTUALIZACIÓN DE LA PAGINA DEL MUSEO Y REDES SOCIALES, ARCHIVO ELECTRONICO DE LOS ACERVOS DEL MUSEO.	PASANTE DE LICENCIATURA	NIVEL MEDIO DE INGLÉS

Figura 5. Descripción de puestos y actividades. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

Así mismo se diseñó el modelo de innovación partiendo de la gestión del capital humano y de la cultura organizacional con la finalidad de mejorar la administración y mejorar la calidad de los servicios.

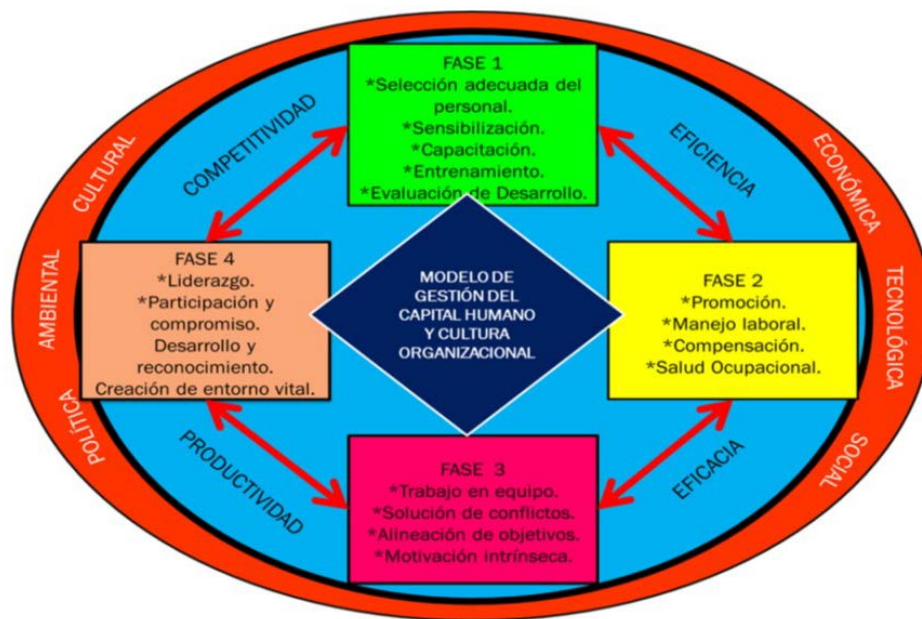


Figura 6. Modelo de innovación. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

El modelo se sustenta en el conocimiento acumulado que se orienta al desarrollo de nuevas competencias que les permitan asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías y el servicio que demanda el mercado.

Lamentablemente aun cuando se desarrolló la propuesta que pretendía mejorar la eficiencia del museo, no hubo el apoyo esperado por los directivos quienes, como menciona Daft (2011) son los que determinan los cambios y directrices de la organización. Paradójicamente un museo que pertenece a una institución educativa de calidad debería orientar sus esfuerzos a mejorar los servicios; en gran medida por la certificación de sus procesos y por el cumplimiento de normas internacionales que en este caso especifican los

lineamientos específicos de operación del museo. Existe aún resistencia a capacitar al personal, asignación de los empleados sin tomar en cuenta escolaridad y perfil obedeciendo a presiones sindicales, y el desaprovechamiento del capital humano académico especializado en administración y estudios organizacionales que podrían intervenir de forma puntual y eficiente a la solución de los problemas.

En este sentido, muy conveniente resulta resaltar lo que menciona Edson (en UNESCO-ICOM, 2007) al respecto:

para los museos, cuyo propósito es servir el interés general, esta obligación y compromiso deben reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento. Cualquier institución dedicada al servicio del público debe garantizar una buena gestión, pero el museo, como guardián del patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación, debe estar muy atento en este sentido. Los museos cuya gestión o funcionamiento depende de una estructura gubernamental deben, por lo general, adaptarse a la forma de gestión del órgano rector. Empero, les incumbe seguir los procedimientos y las reglas de funcionamiento que responden a las prácticas museológicas vigentes. (pág. 133)

Conclusiones

Relacionar el museo con la teoría organizacional es aún un tema desconocido para una gran mayoría de directores o gestores culturales; debido tal vez a la idea de que la administración y los estudios organizacionales están orientados a las empresas exclusivamente. Sin embargo, el museo en la actualidad debe de integrar alternativas sustentables, y la calidad está aunada al servicio, aunque este sea intangible.

Por otro lado, en una organización es necesario que el personal que en ella labora cuente con la capacitación para desarrollarse en el perfil de puesto para el que fue requerido. El proceso de selección de personal para determinado cargo es indispensable, pues se debe de cubrir todos los aspectos que el puesto requiere para que se realice de manera exitosa, así como que los miembros de la institución logren trabajar en equipo de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos, cumplimiento de metas, y lo que es más importante: la permanencia en el gusto del cliente.

La base de una organización es la planeación estratégica, pues en base a ella se establecen los objetivos y alcances de la misma, es por ello, la importancia de establecer una planeación adecuada a la organización para así poder gestionar el capital intelectual en la organización.

Referencias

Arellano, M. (1952), El Museo Alfredo Dugès de la Universidad de Guanajuato. *Soc. Mex. de Historia Natural*, pág. 271-281.

Carrasco, S. y Sánchez Ramos, M. E. (2013), Diagnóstico del Museo de Historia Natural Alfredo Dugés bajo el enfoque de la teoría organizacional. Caso específico: servicios y puestos de trabajo. *Memorias Veranos de la investigación científica*. Universidad de Guanajuato.

Colin, M. y Lara, R.A. (2011), Competitividad e innovación en la industria manufacturera del estado de Guanajuato. En *Avatares* (361-378). México: Fontamara.

Daft, L. R. (2011), *Teoría y diseño organizacional*. México: CengageLearning:

Dugès, A. (1884), *Elementos de Zoología*. México: Oficina de Tipografía de la Secretaría de Fomento.

Fagerberg, J. (2003), *Innovation: A guide to the literature*. Oslo: Centre for Technology, Innovation and Culture.

Jones, G. R. (2008), *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.

Kast, E. Freemont y Rosenzweig, James E. (1990), *Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y de contingencias*. México: MacGrawhill

Lall, S. (2001), *Competitiveness, Technology and Skills*. Cheltenham: Edward ElgarPublishing.

Smith, S. H. (1969). *Early Foundations of Mexican Herpetology*. Univ. of Illinois: Urbana.

UNESCO e ICOM. (2007), *Cómo administrar un museo. Manual práctico*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854s.pdf>, consultado el 20 de mayo de 2016.