



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados e Investigación y consultoría

Maestría en Administración de Empresas de Servicios

**Propuesta de un manual de organización y funciones
para la eficiencia del Museo UPAEP**

Trabajo práctico que para obtener el Grado de Maestra
en Administración de Empresas de Servicio

Presenta:
Evelin Flores Rueda

Puebla, México.

Agosto, 2020.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría.
Departamento de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración de Empresas de Servicio

SE APRUEBA EL PROYECTO:

“Propuesta de un manual de organización y funciones
para la eficiencia de Museo UPAEP”

DE LA ALUMNA:

Evelin Flores Rueda

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Dra. Yesica Mayett Moreno, is shown within a rectangular box.

Dra. Yesica Mayett Moreno

Directora de Tesis

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Dra. Crishelen Kurezyn Díaz, is shown within a rectangular box.

Dra. Crishelen Kurezyn Díaz

Asesor

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Dr. Fernando Rey Castillo Villar, is shown within a rectangular box.

Dr. Fernando Rey Castillo Villar

Asesor

Puebla, México.

Agosto 2020

ÍNDICE

Capítulo I. Organización del presente estudio

1. Introducción	6
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación del proyecto	9
1.3 Objetivos del proyecto	10
1.4 Pregunta de investigación	10
1.5 Viabilidad de la investigación	11
1.6 Alcances y limitaciones	12

Capítulo II. Marco teórico

2. La organización. Panorama general	13
2.1 La organización y su evolución	13
2.1.2 La administración y su vínculo con los estudios y las teorías organizacionales	15
2.2 Estructura organizacional	17
2.2.1 Diseño organizacional.....	18
2.2.2 Eficiencia y eficacia en las organizaciones	19
2.3 Comunicación organizacional.....	20
2.4 Cultura organizacional	21
2.5 Innovación organizacional.....	22
2.5.1 Innovación incremental.....	23
2.5.2 Innovación de proceso	23

2.6. El Museo como una organización de servicio	25
---	----

Capítulo III. Marco contextual

3.1 Los museos a través de las cifras	27
3.1.1 Museo UPAEP	30
3.1.2 Memorial UPAEP	32
3.2 Estructura organizacional UPAEP	32

Capítulo IV. Metodología

4.1 Unidad	37
4.2 Sujetos de estudio y tamaño de la muestra	37
4.3 Mediciones.....	37

Capítulo V. Resultado

5.1 Resultados de la encuesta	38
-------------------------------------	----

Capítulo VI Recomendaciones

6 Manual de organización.....	58
6.1 Introducción.....	61
6.2 Antecedentes históricos.....	62
6.3 Marco jurídico	63
6.4 Atribuciones del Museo.....	64
6.5 Misión y visión.....	65
6.6 Estructura orgánica.....	66
6.7 Organigrama.....	67
6.8 Objetivos y funciones de cada área.....	69

Capítulo VII. Conclusiones

7. Conclusiones.....	85
Referencias bibliográficas	86
Anexos	91

Capítulo I. Organización del presente estudio

1 Introducción

El Museo UPAEP se fundó en el año de 1995, en el Centro de la ciudad de Puebla, en una casona de la época Porfiriana, construida en 1903, ubicada en la 3 norte número 3, con el nombre de Museo de Arte Popular Religioso, sede en la que permaneció 13 años. Las colecciones que lo conformaron en un primer momento fue precisamente la de Arte Popular religioso la cual respondía a su nombre original, compuesta por 60 obras, entre escultura y pintura de caballete, de los siglos XVIII, XIX y XX, así como una pequeña colección de objetos del siglo XX, correspondiente al movimiento cristero, que se dio en México de 1926 a 1929. En el año 2000 la artista poblana Josefina Albisua Fernández donó a la UPAEP más de 500 obras –pinturas y esculturas- realizadas por ella a lo largo de su vida. A estas colecciones se han integrado en los últimos años algunas donaciones de artistas contemporáneos, sumando así más de 600 obras del acervo artístico e histórico de la UPAEP, custodiadas por el Museo.

Museo UPAEP depende jurídica y económica de la UPAEP, siendo concebido por sus colecciones como un Museo universitario de arte.

Con la finalidad de favorecer una de las funciones fundamentales de la universidad, como lo es la difusión de la cultura, en noviembre del año 2008, el Museo cambió a su actual sede en la avenida 11 poniente 1914, en el Barrio de Santiago, aun costado del Campus Central UPAEP, en un edificio construido exprofeso, habiendo cambiado también de nombre a Museo UPAEP.

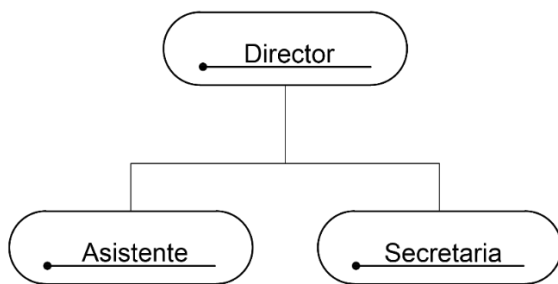
Originalmente sus actividades estaban dirigidas a la sociedad poblana y el turismo que visitaba la ciudad, sin embargo, tras haber cambiado de sede, se hicieron varios replanteamientos sobre los públicos o usuarios a los que estaría orientado su labor, orientando sus acciones hacia dos vertientes: la comunidad UPAEP, para incidir en la formación integral de los estudiantes y la sociedad en general, asumiendo su responsabilidad social, al ser la cultura el pilar para su desarrollo.

Respecto a los colaboradores que lo integran, actualmente son 5 profesionales con diferentes perfiles académicos, quienes llevan a cabo los proyectos, programas y labores sustantivas del Museo.

1.1. Planteamiento del Problema

Desde su creación en febrero de 1995, el Museo UPAEP, ha trabajado con una plantilla de personal muy reducida. Inició con tres personas, con los siguientes cargos: Director, asistente y secretaria, quienes hacían gestión y difusión. La curaduría y museografía eran realizadas por personal externo. Las actividades se concretaban a la realización de exposiciones, conciertos y conferencias (Figura 1).

Figura 1. Plantilla del personal del Museo UPAEP en 1995.

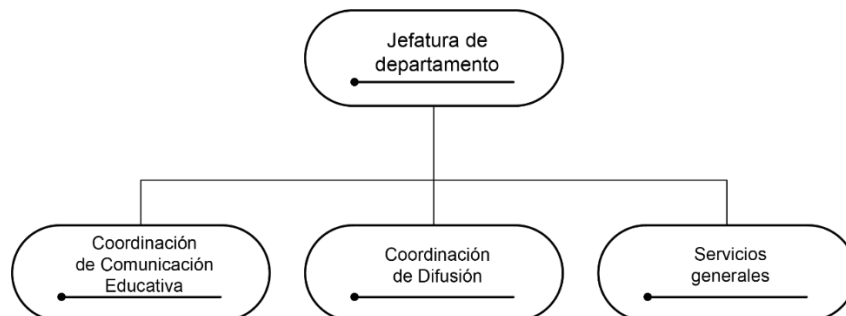


Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que, el primer responsable del Museo UPAEP, fue nombrado Director y dependía directamente de la Vicerrectoría de Formación y Cultura, sin embargo, desde el año 2005, la figura de director del Museo, en la estructura organizacional de la UPAEP, pasó a ser una jefatura de área, no obstante, dentro y fuera de la institución sigue siendo llamado director.

En 2003 se genera un cambio dentro de la organización, se mantiene la figura de director y se modifican los anteriores cargos creándose así las áreas de Curaduría, Difusión y Servicios Generales, creciendo la plantilla a 4 personas. Para el año 2005 se da nuevamente una reestructuración en la estructura interna, debido a la jubilación de quien ocupaba la Dirección, reduciéndose la plantilla a 3 personas, manteniéndose así hasta el 2008, cuando se crea la coordinación de Servicios Educativos (Figura 2).

Figura 2. Plantilla del personal del Museo UPAEP en 2008.



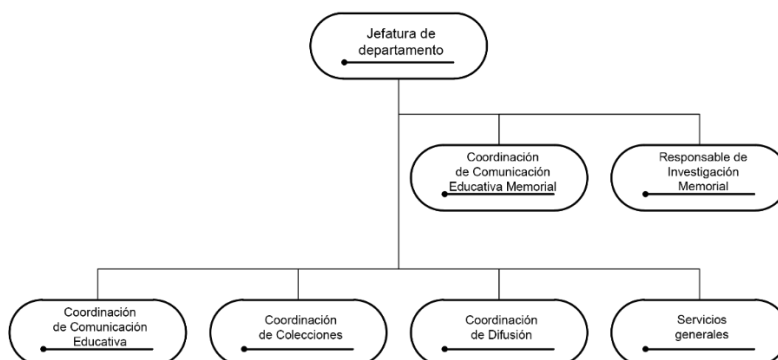
Fuente: elaboración propia.

De manera paulatina, a partir de 2009, se diversificaron las actividades y servicios, se crearon programas de atención a diversos públicos; uno de ellos es “Evocarte. Mientras la memoria se desvanece el arte la evoca”, el cual está enfocado a la atención de personas de la tercera edad. El crecimiento de este programa hizo necesaria la contratación de una persona para su atención. Esta relación laboral inició como proyecto con una duración de 2 años, a partir de 2012. El fortalecimiento de dicho programa y otros proyectos sociales, permitió su contratación permanente a partir del año 2014, creándose la Coordinación de Exposiciones, siendo esta misma persona la responsable de la atención de dicho programa.

A partir de esa fecha, el número de personal asignado al Museo se ha mantenido, no obstante, cada persona tiene un mayor número de funciones de las que corresponden a la naturaleza de su área, dificultando la comunicación y generando confusión en las responsabilidades de cada integrante del equipo.

En el año 2013 inició el proyecto de Memorial UPAEP, el cual por su propia naturaleza quedó bajo la tutela del Museo, con la contratación, para el año 2014, de 2 personas, una para atención al público y otra para el trabajo de investigación. En ambos casos, con actividades propias del proyecto e independientes del Museo (Figura 3).

Figura 3. Plantilla del personal del Museo y Memorial UPAEP, 2014-2019.



Fuente: Plan Estratégico del Museo UPAEP 2014

De forma externa, el museo tiene el apoyo de voluntarios, servicio social, servicio de beca y prácticas profesionales. El apoyo de estas personas ha sido fundamental para el desarrollo de la institución desde cada una de las áreas en las que han participado, sin embargo, hay tareas pendientes que no pueden ser asumidas en su totalidad por ellos, ni por el personal, ya que la naturaleza de sus actividades requiere de especialización. Tal es el caso de aquellos quehaceres necesarios para el buen funcionamiento de los museos como: conservación y procuración de fondos.

Cabe señalar que, la estructura del museo está diseñada de forma vertical, aunque existe una comunicación y trabajo de tipo horizontal. En este sentido, “muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en el organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura” (Daft, 2013, p. 94). En la actualidad se hace necesaria una rediseño de la estructura organizacional y un instrumento que permita el conocimiento y dominio de las funciones específicas de todos los colaboradores en la búsqueda de una mayor eficiencia.

1.2 Justificación de la Investigación

Si bien es cierto, cada uno de los miembros del equipo del Museo UPAEP coordina un área de su especialidad, las múltiples actividades culturales y académicas que el Museo organiza han surgido a partir de la necesidad de la organización. Los museos en la actualidad están replanteando su misión, políticas y prácticas bajo un enfoque de mayor inclusión y comunicación con la sociedad, dentro y fuera de sus propios espacios. Este repensar de la misión del Museo UPAEP, ha generado

acciones que no están actualmente reflejadas ni en las descripciones de perfil de puesto, utilizadas por el departamento de Relaciones Laborales de la UPAEP, ni en documento institucional. Esto ha impactado negativamente en la eficiencia del quehacer de los colaboradores, haciéndose indispensable un documento rector que permita normar las funciones de la organización.

Por ello se pretende que el cumplimiento de las funciones específicas de cada área, permita dar certidumbre y profesionalismo a las actividades que el Museo desarrolla, para un mayor impacto tanto interno como externo, debiendo estar armonizado con la normatividad oficial de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), a la cual pertenece el Museo.

Este documento debe considerarse como de consulta permanente por todos los integrantes del Museo, pero sobre todo por aquellos que toman las decisiones, quienes tendrán entre sus obligaciones, orientar a los subordinados para la realización de las actividades de acuerdo a las necesidades y exigencias que se requieran. Debiendo ser parte de los documentos de capacitación permanente para todo el personal.

1.3 Objetivos del Proyecto

Objetivo general:

Diseñar un Manual de Organización que considere los cargos que se requieren para el buen funcionamiento y eficiencia del Museo, así como la clarificación de funciones propias de cada área.

Objetivos específicos

- Definir la estructura organizacional que propicie la eficiencia del Museo UPAEP.
- Describir las funciones de cada área del Museo de acuerdo a las necesidades museales.

1.4 Preguntas de Investigación:

¿El Manual de organización permitirá a los colaboradores conocer sus funciones para coordinarse de manera eficiente?

¿Puede Museo UPAEP, con los puestos que existen actualmente, llevar a cabo de manera eficiente las funciones sustantivas de un museo?

¿Incrementaría el sentido de apropiación de funciones la participación del personal en la elaboración de un manual de organización?

1.5 Viabilidad de la Investigación para realizar el presente estudio metodológico

Es factible llevar a cabo esta investigación debido a que se cuenta con el acceso a la información de manera directa, así como la posibilidad de incidir en la toma de decisiones. Por el tipo de proyecto que se trata, no se requiere presupuesto o recurso económico alguno; se necesita únicamente el tiempo y colaboración del personal, con quienes se deberá trabajar de forma directa para analizar conjuntamente su percepción sobre la estructura, filosofía institucional, actividades, funciones y su rol, con la finalidad de hacerlos partícipes en el rediseño de la organización para el logro de sus objetivos. El tiempo estimado para de investigación es de cuatro meses (Figura 4).

Figura 4. Viabilidad de la investigación

RECURSOS TÉCNICO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS TEMPORALES	RECURSOS ECONÓMICOS	RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO
Acceso a bibliografía especializada	Apoyo del personal del Museo UPAEP	4 Meses	No aplica	Asesoría de expertos

Fuente: elaboración propia

1.6 Alcances y limitaciones

Alcances

Haciendo una revisión de los estudios y publicaciones sobre teoría organizacional en los museos, se ha detectado que existe poco material. Las investigaciones encontradas se centran en colecciones, estudios de público y educación en museos, dejando de lado la parte organizacional, por lo que desde su aplicación práctica, este proyecto servirá en primera instancia para eficientar la articulación funcional del Museo UPAEP; en segundo lugar, considerando que es un departamento adscrito a la universidad, permitirá dar claridad en su funcionamiento, así como en temas de

planeación, toma de decisiones financieras, contrataciones, plan de desarrollo de personal, entre otros. Finalmente, puede servir de referente a otras organizaciones museísticas.

Limitaciones

Este proyecto de investigación se quedará como una propuesta teórica para la universidad, ya que su implementación real dependerá de las decisiones que se tomen en las áreas de gobierno de la misma.

Es importante mencionar que, existe poco material bibliográfico que sirva de referencia para la elaboración de este proyecto.

Respecto a otros museos universitarios en la ciudad de Puebla, no se tiene un referente similar al quehacer del Museo UPAEP.

Capítulo II. Marco teórico

Este apartado tiene como objetivo presentar la revisión teórica de diversos aspectos importantes a considerar para la elaboración de un manual de organización; permitirá al lector hacer un breve recorrido histórico del desarrollo de algunos principios de la teoría organizacional así como una revisión de los modelos de estructuras con las que han funcionado las organizaciones.

Se revisaron algunas propuestas y relaciones establecidas en diversos estudios sobre la cultura organizacional y su impacto en el alto desempeño de las instituciones y su capacidad de innovar, siendo esto último de fundamental importancia para las organizaciones de servicio como es el caso de los museos, los cuales deben estar a la vanguardia no sólo en la atención a los diversos públicos, sino también en contenidos, museografía, difusión, entre otros. También en congruencia con la corriente de la *nueva museología*, propuesta desde los años 70 y que actualmente sigue siendo una de las principales líneas que marca pauta a las actividades culturales en el siglo XXI (Crespo, 2006).

2.1 La organización y su evolución

El ser humano, en cuanto a ser social, tiende a organizarse; lo ha hecho de esta manera desde los primeros tiempos históricos con el establecimiento de las primeras comunidades para dejar un estilo de vida nómada. Tal como lo establece Lozada, estos asentamientos conllevaron a su vez la creación de instituciones como matrimonio, familia y Estado, conformando así las bases de la civilización. (Lozada, 2014).

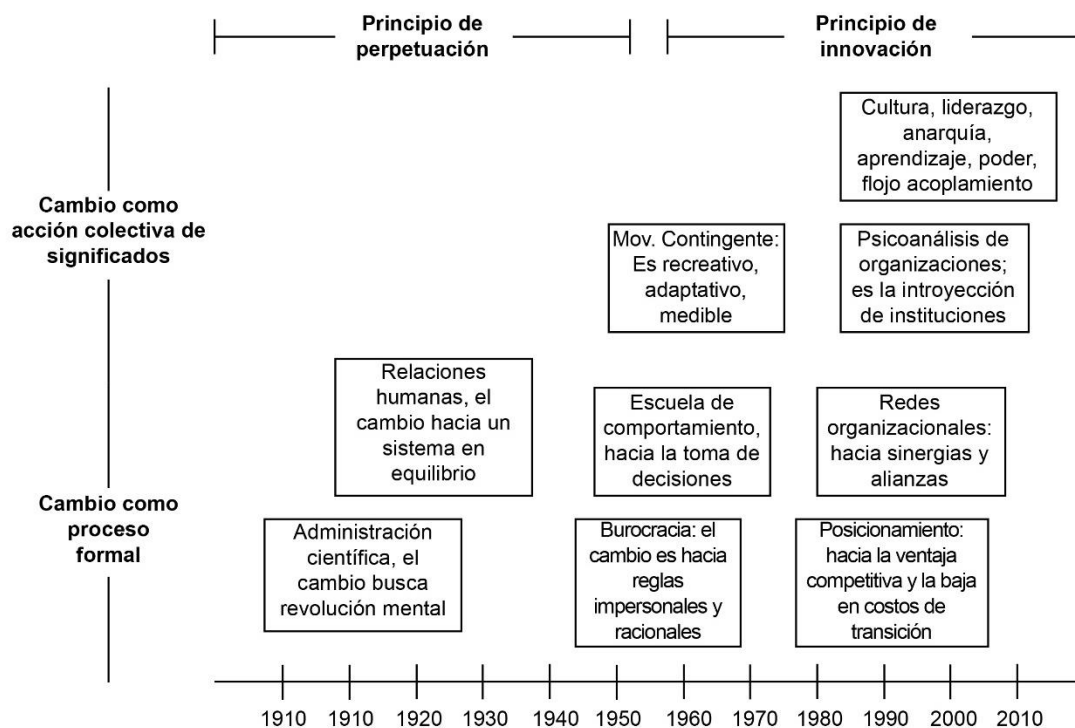
Habiendo establecido la anterior, se puede entonces entender que autores como Montañó (2004) visualicen a la organización como un punto de encuentro de lógicas de acción, entendiendo por ellas a la política, la cultura, lo racional, etc. para la conformación de proyectos sociales desde las diversas interpretaciones de sentido institucional; mientras que autores como Daft (2013), la refieran como sociedades vinculadas al entorno y con metas claras.

Otros autores ven a la organización no como un ente, sino como un medio de acción. Tal es el caso de Jones (2013), quien precisa que “la organización es una herramienta o medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas” (p. 3).

Tanto Jones como Daft añaden al concepto de organización una finalidad, la cual sería el cumplimiento de metas. Al respecto Daft (2013) menciona que una meta es el resultado o punto final que dirige los esfuerzos organizacionales. (p. 58).

“Las reflexiones que preceden a la idea de organización, tal y como hoy es conocida, se remontan solo al siglo XIX, en particular, al contexto de la sociedad industrial y burguesa” (Markham, 2012; Starbuck, 2003, citado por Lozada, 2014), como consecuencia de la revolución industrial iniciada en el siglo XVIII. Con el tiempo dichas reflexiones han evolucionado (Figura 5), generándose nuevos enfoques y modelos que permiten entender, mejorar y transformar a las organizaciones (Pérez, 2015).

Figura 5. Presencia del cambio de las organizaciones en la evolución histórica de De la teoría organizacional del pensamiento organizacional.

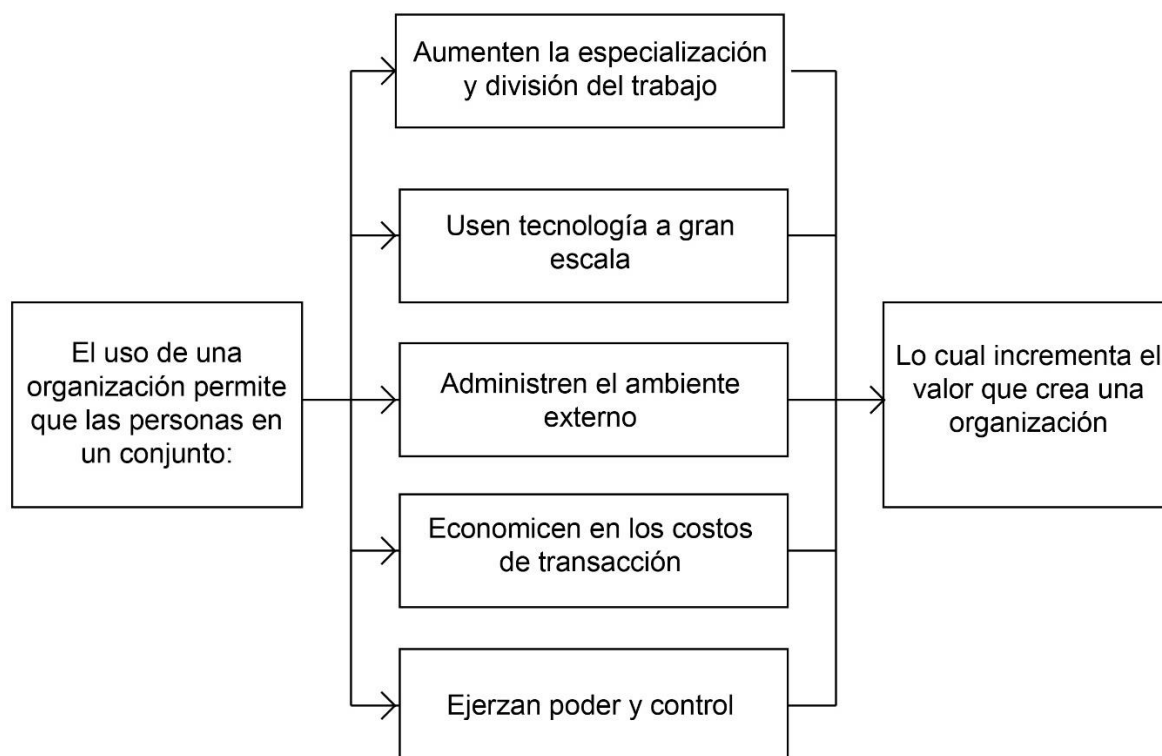


Fuente: adaptado de Montaña Hirose, Luis (2004)

Debido a los avances de la ciencia y la tecnología, desde las últimas décadas del siglo XX se ha ido consolidando la llamada Tercera Revolución Industrial, que ha traído consigo cambios en

los paradigmas no sólo organizacionales sino también de la administración, desde la cultura corporativa, la reingeniería de procesos, el aprendizaje organizacional, entre otros (Barba, 2000).

Figura 6. ¿Por qué la existen las organizaciones?



Fuente: adaptado de Gareth R. Jones (2013).

2.1.2 La administración y su vínculo con los estudios y las teorías organizacionales

La administración surge como disciplina en el siglo XX a partir de obras de estudiosos como Taylor y Fayol, origen compartido a su vez por la Teoría de la Organización, la cual dio inicio a los Estudios Organizacionales. Cabe entonces mencionar la línea diferenciadora entre una disciplina y la otra. Al respecto, Ramírez (2011) menciona que los Estudios Organizacionales establecen la forma de avanzar en el conocimiento del fenómeno organizacional, mientras que la administración no solo se centra en las técnicas administrativas. (Ramírez et al. 2011, p. 13-14).

Autores como Ramírez, Vargas y De La Rosa (2011) enfatizan que, aún cuando la Administración surge antes que los Estudios y Teorías Organizacionales, el nacimiento de las

últimas no ha implicado la desaparición de la primera, sino que ambas han continuado un desarrollo paralelo y vinculado en la actualidad, pues cada disciplina tiene un objeto de estudio que, si bien se encuentra entrelazado con el otro, son mutuamente diferenciables.

Reyes (1989) citando a Fayol, menciona que la acción de administrar se define como “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” mientras que para Daft (2013), “La teoría organizacional es una forma de ver y analizar a las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera”. En este contraste de definiciones se puede apreciar nuevamente el carácter técnico o ejecutivo de la administración, mientras que la teoría organizacional tiene por centro de estudio la profundización de conocimiento y entendimiento de las propias organizaciones, sin dejar de lado el carácter práctico del conocimiento adquirido, en este sentido, Daft menciona también que las empresas usan conceptos basados en la teoría organizacional y, a su vez, esta disciplina toma las lecciones de las organizaciones.

De acuerdo con Barba (2000:14) las nuevas propuestas de la administración partían del modelo Taylorista, buscando su refinamiento y perfeccionamiento, sin embargo, el mismo autor realiza una crítica a dicho modelo, pues menciona que las exigencias del entorno variaron a tal grado que llega a considerar al modelo como obsoleto frente a un mercado que ha evolucionado y se han transformado debido a fenómenos como la globalización, regionalización y mundialización.

El modelo de Taylor, de acuerdo con Barba (2010):

lo que pretende es superar el oficio, ya que éste se constituye como un obstáculo para la producción en masa por dos razones: en primer lugar, el oficio es un modo de resistencia obrera a la intensificación del trabajo, ya que a través de éste el trabajador monopoliza el conocimiento de los procesos de producción, excluyendo a los patrones de él, de tal forma que la única alternativa del capital para dominar el trabajo es mediante un contrato que le permita sancionar a aquel trabajador que no cumpla sus obligaciones contractuales (p. 26).

Para Reyes (1989), “La administración busca en forma directa, precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales” (19). Este mismo autor menciona a Brech, quien dice que la administración es un proceso social, pero además debe regular las operaciones de

una empresa, de tal forma que se realicen de manera eficiente y siempre orientada al logro de un propósito. Lo que anteriormente autores como Daft mencionaban sobre las metas.

Por su parte Ramírez (2011) hace una diferencia adicional entre la Administración de Empresas y Teorías Organizacionales, estableciendo que al hablar de *empresa* se enfoca a un tipo especial de organización; mientras que al trabajar la noción de *organización* existe una mayor diversidad de tales, por lo tanto el objeto de estudio es más amplio, abarcando incluso más sectores sociales como el gubernamental, el privado, el no gubernamental, etc. Desde su punto de vista, el abordar la noción de *empresa* es algo mucho más restringido.

Al ser más amplio el concepto de Organización, abarcando tanto organizaciones que generen recursos, como es el caso de las empresas, como otras organizaciones sin fines de lucro, que enfoquen sus metas hacia la generación de algún impacto social, como es el caso del Museo UPAEP, es pertinente abordar el presente estudio desde la mirada de la Teoría Organizacional.

2. 2 Estructura organizacional

De acuerdo con Jones (2013), una vez establecida una organización por un grupo de individuos y teniendo claras las metas, se da paso al desarrollo de una estructura que permita aumentar la eficacia y control de todas las actividades necesarias para el cumplimiento y consecución de dichas metas. En este sentido, Daft (2013), refiere que los responsables de definir y dar seguimiento al cumplimiento de las metas son los gerentes o directivos de las organizaciones.

Por su parte, Csaszar, (citado por De Francisco et al., 2016, p. 123), dice que la estructura de cada empresa viene determinada por la cultura que le es propia, el mercado en el que compite, así como su visión directiva, siendo estos elementos de unicidad; por otro lado también reconoce que, respecto a las empresas de prestación de servicio, hay elementos estructurales que pueden representar puntos de convergencia entre ellas, permitiendo la creación de un modelo de servicios que le sea común a ellas. Por otra parte Jones (2013), afirma que la estructura es un sistema formal en el que se establecen relaciones entre la tarea a cumplir y la autoridad, funcionando de tal manera como herramienta que controla la forma en que se coordinan las acciones y se emplean los recursos. (p.8).

Algunos estudios coinciden en que no es una cuestión de estructura la diferenciación en servicio, sino que la propia empresa, dependiendo de su estrategia, forma de gestión, recursos, mercado, liderazgo, entre otros factores, serán aquellos que, en un proceso de transformación, den forma a la estructura adecuada, tal como lo afirma De Francisco et al. (2016, p. 142).

Daft (2013), considera que hay tres componentes relevantes en la definición de una estructura organizacional, uno designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles de jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores; el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total y finalmente, el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva. El mismo Daft menciona al organigrama como una forma gráfica de representación de la estructura organizacional, definiéndola también como “la representación visual de un conjunto complejo de actividades implícitas y procesos en un organización” (Daft, 2013, p. 90).

Esta forma de mostrar la estructura de una organización mediante diagramas data de muchos siglos, no obstante marca a la Revolución Industrial como el punto de partida del uso de esta representación para las empresas. Jones (2013) por otra parte, lo describe como “un gráfico que representa el resultado final de la diferenciación organizacional” (p. 97).

Daft (2013), considera que el objetivo del organigrama es dirigir a los empleados hacia las actividades y comunicación para alcanzar las metas organizacionales. Y cita a Lawrence y Lorsch, y de Burns y Stalker quienes, a través de diversos estudios, indican que “las organizaciones deberían adaptar su estructura para reflejar el grado de incertidumbre en su ambiente” (Daft, 2013, p. 114). Este autor considera que para alcanzar las metas generales de la organización estas deben contar con un diseño que genere el flujo de información tanto vertical como horizontal.

2.2.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional es entonces la manera en que se implementan metas y estrategias, de tal forma que los esfuerzos y recursos estén enfocados en alcanzar las metas y a realizar la misión organizacional. De acuerdo con Daft, “es la administración y ejecución del Plan estratégico” (Daft, 2013, p. 58).

Autores como Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simón, 1981; Starbuck & Nystrom, 1981, citado por Rico, Fernández, Rascado, & Sánchez, 2004 establecen que diseñar una organización es

un proceso, a través del cual se contruye o transforma la estructura de una organización, con el fin de poder lograr sus objetivos.

Jones (2013), considera que durante el diseño organizacional también debe considerarse la toma de decisiones sobre cómo coordinar las tareas organizacionales, motivar a los individuos para que realicen dichas actividades, pues de esta forma se puede maximizar la capacidad de una organización así como crear valor. (p. 92). Según Daft, el diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional. (p. 60).

Castellanos (2011), refiriéndose a Rivas Tovar, señala que:

es posible distinguir tres grandes épocas, una primera denominada *época de la estandarización*, que incluye las formas organizativas clásicas, la cual parte de la estructura funcional, evolucionando a la organización divisional y por último a formas híbridas tales como la organización matricial, destacando como competencias claves la especialización y segmentación. (s/p.)

Daft (2013), señala que la estructura organizacional debe cumplir con dos cometidos para la organización, proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos de organizacionales en un todo coherente (p. 127). Castellanos (2011), considera que los cambios en el diseño organizacional permiten incrementar la eficiencia y eficacia en las organizaciones, es por ello que se han desarrollado diferentes tipologías.

2.2.2 La eficiencia y eficacia en las organizaciones

El Diccionario de la Real Academia Española, indica que los términos eficacia y eficiencia tienen diferentes acepciones, el primero “es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, mientras que la “eficiencia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (Española, 2017).

Daft (2013), define la eficiencia como “la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización (...)”, la eficacia significa el grado en que una organización alcanza sus metas” (p. 20).

2.3. Comunicación organizacional

Un aspecto fundamental para incrementar la eficiencia y garantizar las metas y misión organizacional, adicional a los mencionados anteriormente, es el proceso de comunicación. Según Robbins (1999) 70% de las horas de los individuos en una organización se invierten en algún tipo de comunicación, ya sea escrita o verbal, razón por la cual, si no se hace de manera correcta, puede ser un factor en el detrimento del éxito organizacional. El mismo autor señala que la comunicación tiene básicamente cuatro funciones dentro de una organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2005, p. 421) señalan que la comunicación, es un aglutinante de la organización, la cual ayuda al cumplimiento de metas tanto generales como individuales y a responder al cambio al que se enfrenta la empresa, permitiendo a los individuos coordinar sus acciones.

Robbins (1999), afirma que es necesario mantener alguna forma de control sobre individuos, estimulando el rendimiento, añade el proporcionar un medio de expresión emocional y finaliza con la toma de decisiones, mencionando que en casi toda interacción comunicativa dentro de la organización se realizará una o más de estas acciones.

Ivancevich et al. (2005), definen a la comunicación como “transmisión de la información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales” (p. 422). De acuerdo con dichos autores, la comunicación se debe de considerar dentro de las organizaciones en cuatro sentidos, ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

La comunicación baja o descendente es aquella que transmiten cargos superiores a los que ocupan cargos inferiores. La comunicación ascendente se refiere a la comunicación que asciende de los empleados de niveles inferiores de la organización a los superiores. Respecto a la comunicación horizontal es aquella que se transmite entre las funciones de la organización y la comunicación diagonal atraviesa las funciones y los diferentes niveles de la organización (Ivancevich et al., p. 427).

Existe una comunicación que se da también fuera de las organizaciones para brindar servicios y productos, proyectar la imagen de la empresa, entre otros, las cuales Ivancevich et al. (2005), las dividen en las siguientes:

Relaciones públicas, que consiste en la comunicación de la imagen positiva, ciudadanía corporativa ejemplar en la organización y promoción de la identidad como participante activa de la sociedad y la comunidad inmediata. Publicidad, que ilustra los productos y servicios; Promover la cultura y las oportunidades de quienes quieran trabajar en la empresa, estudios de clientes, compradores y pacientes (p. 428).

De acuerdo a lo anterior, otros autores como León (2006, p.297) menciona que a México se le puede encontrar con 3 principales tipos de comunicación: organizacional interna, externa y comercial o publicidad. El caso de la primera se encontraría orientada por recursos humanos, la segunda está orientada hacia relaciones públicas con proveedores, inversores, entre otros, y la tercera se enfoca más hacia la mercadotecnia.

Existen redes de comunicación formales e informales. De acuerdo con Robbins (1999), la redes formales tienden a la verticalidad y se orientan por la cadena de autoridad, estando normalmente enfocadas a la comunicación de tareas, mientras que la red de comunicación informal tiende a moverse en cualquier dirección. El mismo autor menciona que a esta última normalmente se le conoce como chisme. (p. 316).

De acuerdo con León (2006):

las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación en las organizaciones están determinadas por los siguientes aspectos comunes: 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; 3) La comunicación organizacional implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (p. 292).

2.4 Cultura organizacional

De acuerdo con la Enciclopedia financiera, la cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes,

experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior (Enciclopedia financiera). De este modo, “la cultura organizacional se puede definir como la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución” (Díaz, 2013).

El Manual de organización del Museo UPAEP pretende ser un documento que contenga las normas necesarias de convivencia laboral, apegado a los documentos básicos de la Universidad; la cultura de la convivencia, en armonía, y de acuerdo con los valores y creencias propias y de esta institución universitaria, son la guía que sustentan este documento. El cual “permite que todos los individuos respeten determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen” (Díaz, 2013). Estas normas están redactadas en el manual, por lo que su cumplimiento sería obligatorio.

La tendencia de la disciplina de trabajo en el Museo, ha permitido un gran avance en las relaciones personales entre los colaboradores, lo que ha dado lugar, indudablemente, al logro en los objetivos planteados en cada una de las acciones, denotando el compromiso laboral, los valores y el sentido de responsabilidad de cada uno de ellos.

2.5 Innovación organizacional

Una de las estrategias de innovación del Museo UPAEP, para brindar servicios de mayor calidad a los usuarios, es la mejora de los procesos internos de la organización para la atención, es decir, cuidar que cada persona que labora o realiza actividades propias del museo lo haga dentro del marco de acción que la propia institución ha definido, con la finalidad de no duplicar funciones, cuidar los recursos y delimitar responsabilidades internas.

Hablar de innovación, no es sólo hablar del desarrollo tecnológico y el uso de aparatos o bienes virtuales y electrónicos, innovación, como lo define el propio Consejo Internacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) se refiere a la “Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas” (CONACYT, 2014).

Ramírez-Alujas, (2012), retoma de Castells (2009) la idea de que generalmente el concepto de innovación tiende a ser asociado a la empresa y negocios, principalmente al ámbito de lo tecnológico y herramientas, sin embargo, para instituciones de carácter social y no lucrativas la innovación se relaciona con la creatividad, la buena administración de recursos, la eficiencia en la gestión y el eficiente funcionamiento de aquellos que realizan cada tarea.

En este sentido, la reorganización estructural para la realización de las tareas específicas del Museo UPAEP, nos permite concebir esta innovación como una modificación en la estructura funcional para definir y especificar las funciones y los roles que cada persona tiene dentro de la institución para eficientar los procesos y la atención a los usuarios, mismas que tienen que ver con todas las áreas del museo: comunicación educativa, exposiciones, difusión, administración, servicios generales, entre otros.

Las formas más usuales de innovar en un museo son las asociadas con mejoras y cambios en servicios ofrecidos como exposiciones temporales, talleres de verano y otros (Tapia, 201, p- 29).

2.5.1 Innovaciones incrementales

En el caso de las innovaciones incrementales, que nos menciona Tapia Salas (tomándola de OCDE 2005), se trata de aquellas que se construyen con la experiencia o el conocimiento adquirido y de la identificación de problemas, a partir de lo cual se toman las decisiones pertinentes para brindar soluciones internas que impacten también en lo externo (2015).

De acuerdo con las ideas de Castellanos y Castellanos (2011), el cambio es un proceso importante para incrementar la eficiencia y la competitividad. Es en este sentido que propone rediseñar su estructura interna para fortalecer los vínculos funcionales entre las diferentes áreas y con ello dar mayor calidad a la atención al usuario y certidumbre a las personas que realizan cada una de las actividades dentro del museo.

2.5.2 Innovación de proceso

Tal como lo enuncia Jeffrey (Tapia, 2015, p. 33) la “innovación de procesos es una reconsideración fundamental y obliga, en muchas ocasiones, al rediseño radical en los procesos de las organizaciones. Debe existir, entonces, un replanteamiento de la forma en que se hacen las cosas, para cumplir con los requerimientos”. Así que el replanteamiento del que nos habla Jeffrey se

concretiza, en el caso del Museo UPAEP, en la redefinición de las funciones del personal para hacerlas más puntuales y específicas mediante un documento donde esté establecido la determinación y delimitación de las funciones de cada área del Museo.

Debemos de recordar, como lo destaca Camarero & Garrido (2011), que los museos representan una organización con fines sociales y tienen características propias de las instituciones sociales y no económicas: se mueven en un ámbito no lucrativo, para públicos específicos.

El museo actúa como una organización no lucrativa, no obstante, éstas presenten fines comerciales (incremento del número de visitantes y de los ingresos propios). Esta pluralidad de objetivos la recoge Rausell (2006) cuando establece la misión de una institución museística en base a cuatro concepciones: 1) una intrínseca relacionada con la custodia, la conservación y la restauración; 2) una extrínseca que supone la consideración del museo como instrumento para obtener resultados económicos (maximización del número de visitantes, creación de riqueza a través del turismo, etc); 3) una externa que tiene que ver con la supervivencia de la institución y hace referencia al nivel de legitimación social y política del museo, la estabilidad en su funcionamiento y la consecución de la mayor financiación posible y 4) una interna que supone el logro de una mayor eficiencia en la gestión (p. 30).

En este sentido, instituciones de carácter social como los museos, podrían diferir de las instituciones lucrativas, comerciales o netamente empresariales, en la concepción de innovación debido a la diferencia en sus objetivos respetando también lo planteado por Camarero y Garrido (2011, p.31), donde se considera existen factores que pueden contrarrestar la tendencia de innovar debido a la necesidad de preservar y difundir el patrimonio.

Sin embargo, continúa Camarero, en muchos museos hay un interés cotidiano para invertir en tecnología para mejorar las exposiciones y la escenografía. Por otro lado, respecto a la estructura organizativa se introducen a su vez cambios con la intención de incorporar profesionales formados en diversas áreas. Es el caso del Museo UPAEP, que ofrece actividades culturales, exposiciones, programas sociales y de vinculación con la academia, para públicos específicos, como estudiantes, personas con discapacidad, adultos mayores o de la tercera edad, entre otros, se ha requerido de estudio, investigación y actualización de su personal.

2.6 El museo como organización de servicio

Los museos son instituciones con una larga trayectoria de diseño de estrategias para la atención a diversos públicos, sin embargo, han pasado inadvertidos por las teorías organizacionales o de la administración. Según William Sunkel, “los museos no han sido tradicionalmente tratados como organizaciones, debido a que no eran percibidos como económicamente importantes” (Gore, 1999, p. 42).

Al respecto, Alonso Hernández (2014) comenta que “un museo es una institución no lucrativa que tiene como objetivo difundir sus colecciones con un alto sentido de servicio a la sociedad y su desarrollo” (p.30), por otro lado Crespo (2006), señala que “el museo es un espacio de enseñanza, en el lugar idóneo donde se crea la comunidad de aprendizaje mediante la negociación y diálogo con el público y en torno a las exposiciones de los museos”.

Bacci, considera que “ver al museo como una empresa de servicio nos será más fácil entender su papel como dinamizador de la sociedad y generador de negocios y servicios a la comunidad” (p.6), esto resulta complejo ya que los museos aun cuando funcionan como empresas, no se auto reconocen como tal.

Rausell (2006, p.8), considera que productos y servicios definidos alrededor de custodia, conservación u difusión, buscan conseguir efectos psicológicos, sociales, materiales, entre otros, que impacten en el bienestar y felicidad de la comunidad, por lo tanto son servicios que generan valor. Por este motivo, los servicios prestados por el Museo, deben realizarse con un compromiso profesional, el cual, tal como lo menciona Edson (2006) debe garantizar una buena gestión.

De acuerdo con Romero et al. (2014), la palabra *servicios* se usa para indicar actividades terciarias de todos los sectores. Las actividades clasificadas dentro del tercer sector de la economía se producen en cualquier otro sector económico, proporcionando en servicios, una mayor amplitud.

Zorrilla y Méndez (1998) en su diccionario de economía, refiriéndose al servicio, señalan que son “bienes que no se materializan en objetos tangibles. El servicio es la realización de trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes” (p. 211).

Browning y Singelmann (1978), han categorizado la industria de servicio en cuatro ramas: distribución, producción, social y personal, considerando que es una actividad económica muy heterogénea. Señalan que las actividades del sector terciario tienen a visualizarse como aquellas que no producen bienes. (González, Gómez & Domínguez, 1989, p. 12). De acuerdo a lo anterior, el Museo puede ser considerado una organización que brinda un servicio a la sociedad.

De Francisco y otros autores señalan que el servicio es una función transversal a toda la organización y requiere un entendimiento holístico de la función del servicio, ya que este puede tener componentes externos o internos (De Francisco et al., 2016, p. 124).

Por otro lado, Bacci (1999), menciona los servicios que debe prestar el museo y considera como productos básicos a las exposiciones temporales y permanentes, los diversos programas que ofrece, así como los acervos, productos en venta y el material impreso (Bacci, p. 6). De la misma forma, Fernández (2010), afirma que la diversidad de público y la amplia oferta de experiencias de ocio hacen necesario a la diferenciación en la oferta de servicios y actividades de manera más segmentada para poder incrementar el valor de la experiencia del usuario al recibir el servicio. (p. 10).

Capítulo III. Marco contextual

3.1 Los Museos a través de las cifras

A continuación se presenta el panorama internacional y nacional de los museos, partiendo del concepto de museo que da el Consejo Internacional de Museos (ICOM), adoptado por la 22ª Asamblea general en Viena, Austria, el 24 de agosto de 2007:

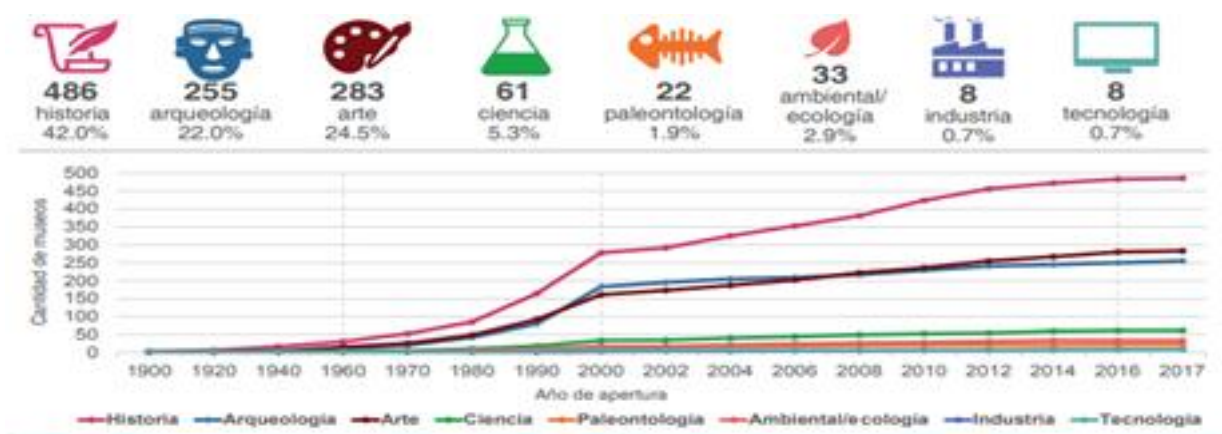
Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su ambiente con fines de estudio, educación y recreo (ICOM, 2010).

El concepto ha ido modificándose buscando adaptarse a su tiempo histórico, sin embargo, como señala Bacci, (1999) “el museo tiene como su misión tanto la conservación y desarrollo de las colecciones como la comunicación de estos valores al público (...) deben además garantizar el manejo administrativo que haga posible el cumplir con sus objetivos y políticas” (p. 6).

Los museos se han diversificado de acuerdo a las colecciones que resguardan, por ello han sido agrupados por el ICOM en Museos de arte, de historia natural en general (botánica, zoología, geología, paleontología, antropología, entre otros); Museos de etnografía y folklore; históricos, de las ciencias y de las técnicas; Museos de ciencias sociales, Museos de comercio y de las comunicaciones, de agricultura y de los productos del suelo, entre otros.

En México, el INEGI clasifica a los museos 8 tipos: historia, arqueología, arte, ciencia, paleontología, ambiental, industria y tecnología, como se aprecia en la siguiente figura, la cual muestra también el número de museos y los años en que surgen (Figura 7).

Figura 7. Principales tipologías de Museos en México.

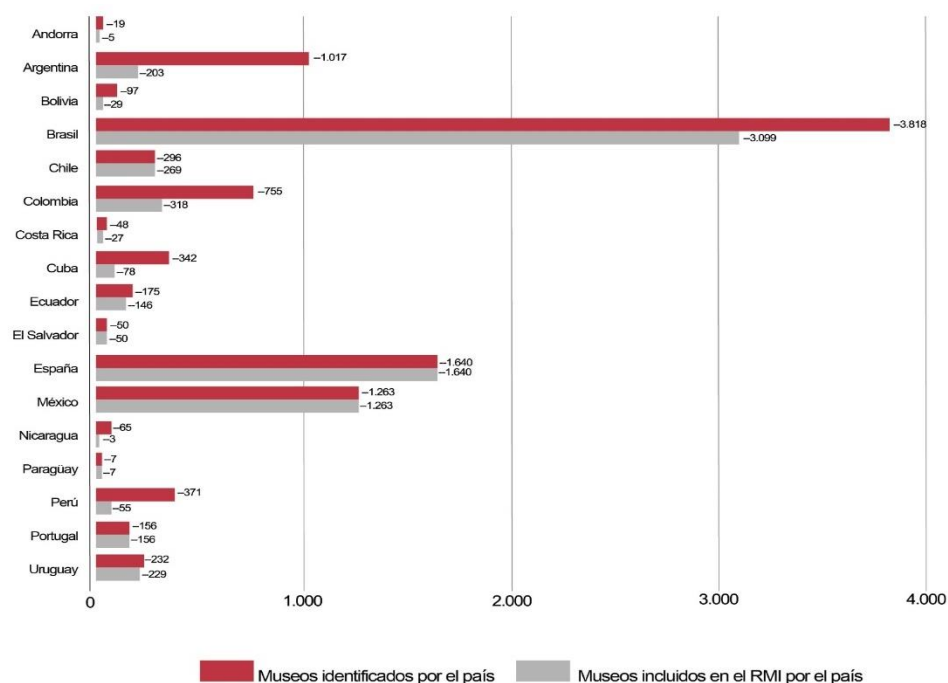


Fuente: INEGI. Estadísticas de Museos, 2017.

A nivel Internacional, existen aproximadamente 55,000 museos en 202 países. (De Gruyter, 2012).

Un referente internacional es el Registro de Museos Iberoamericanos (RMI, 2019), quien reporta un total de 1263 museos en México, ocupando el tercer lugar con mayor número de instituciones museísticas, antecedido por España, con 1640, y Brasil con 3818, (figura 8).

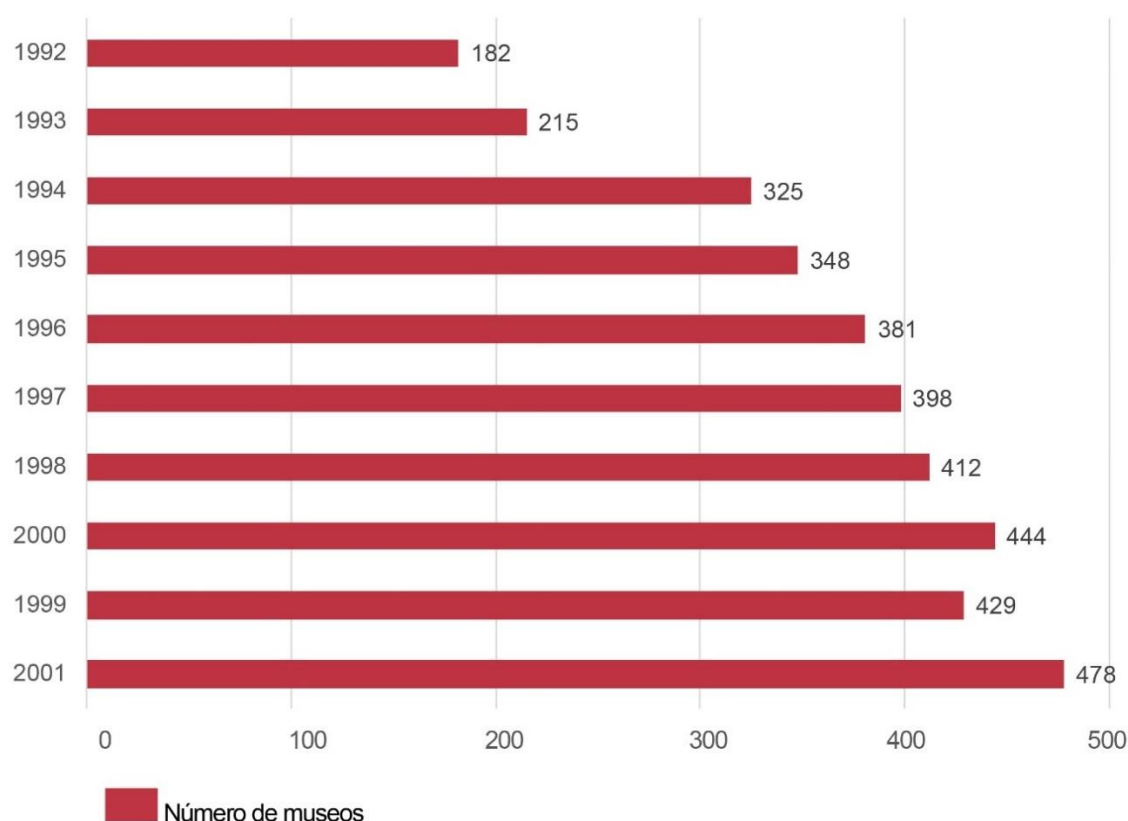
Figura 8. Museos Iberoamericanos.



Fuente: Registro Iberoamericano de Museos, 2019

Durante la segunda mitad del siglo XX, abrieron sus puertas un importante número de museos nacionales, regionales y de sitio, tal es el caso del Museo Nacional de la Revolución, el Museo de Antropología, el Museo Nacional de Arte, entre otros. De acuerdo con información publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2002), de 182 museos que había en el año 1992 pasó a 478 en 2001 (Figura 9). En un análisis histórico se puede detectar que dicha tendencia se manifiesta hasta nuestros días.

Figura 9. Museos en México de 1992 a 2001.



Fuente: adaptado de INEGI (2002).
Dirección General de estadísticas demográficas y sociales.

Contrastando información de diversas fuentes oficiales, se ha podido detectar que no se tiene cuantificado el total de museos existentes en México, de ahí que haya variaciones entre cada sistema de información. De acuerdo con datos del INEGI (2017), para el año 2016 hay un total de 1199 Museos, de ellos 58 están en el estado de Puebla, 33 ubicados en la capital del Estado.

Según informes del Registro Iberoamericano de Museos (RMI, 2019), de los 1263 Museos que existen en México, Puebla ocupa el 4° lugar nacional, con un total de 70 museos. Por otra parte, el Sistema de Información Cultural (SIC, 2019), perteneciente a la Secretaría de Cultura del Gobierno Federal, indica que hay en México 1,381 museos, de ellos 74 están en Puebla, ocupando el mismo 4° lugar que refiere el RMI.

Hablando específicamente de museos universitarios, de acuerdo con las estadísticas del Consejo Estatal Para la Cultura y las Artes (CONACULTA) del año 2010, a nivel nacional se tiene registrado 120 museos universitarios, 4 de ellos en la ciudad de Puebla: Museo interactivo “Casa de los Muñecos”, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; Museo UPAEP, Galería Capilla del Arte, de la Universidad de las Américas Puebla y Museo del Tecnológico de Monterrey. Con la reapertura en el 2018 del Museo de la Memoria Histórica Universitaria, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), actualmente hay 5 museos universitarios en la ciudad de Puebla.

3.1.1 Museo UPAEP

Una de las tareas de las universidades a través de todos los tiempos, ha sido la divulgación de los valores culturales, de ahí que la incorporación de los museos a las universidades surgió de manera natural como laboratorio de formación, en función de la investigación y la docencia.

Aun cuando no existe propiamente la definición de lo que es un Museo Universitario, se trata de un tipo de organización cuya naturaleza se define desde un punto de vista jurídico y no por el contenido de sus colecciones, debiendo por lo tanto coadyuvar con las funciones propias de ésta, es decir, la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. El concepto de “museo universitario”, refiere un término que señala su titularidad, no así su tipología. (Alfageme G., 2006, p. 266).

Este es el caso del Museo UPAEP, una organización cultural perteneciente a la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, fue fundado en febrero de 1995 y concebido por sus colecciones como un museo universitario de arte, que expone y difunde también temas de historia, ciencia y cultura, comunicando su valor y significación.

La dimensión social y política de este acto de comunicación da lugar a nuestra peculiar institución, la única capaz de combinar esta vertiente crucial de su razón de ser con funciones de carácter estructural, tales como alojar y conservar unas colecciones (Barry, 2010).

El Museo UPAEP está ubicado en la ciudad de Puebla la cual, según el censo de población realizado por el INEGI en el año 2010, cuenta con una población de 1,539, 819 habitantes, predominantemente joven.

Tanto el Museo UPAEP como la Universidad, se ubican en el Barrio de Santiago, al poniente de la ciudad, una de las zonas poblacionales más antiguas, fundada en el siglo XVII por indígenas provenientes de Cholula y Huejotzingo. En la actualidad su población está conformada particularmente por adultos, personas de la tercera edad y una importante población flotante de jóvenes estudiantes, de entre 18 y 24 años, provenientes de otros estados de la República.

Con respecto su acervo artístico e histórico, el museo UPAEP tiene una colección de más de 600 piezas, entre arte popular religioso poblano de los siglos XVIII y XIX, arte contemporáneo, y fotografías, documentos y objetos históricos del siglo XX.

Es un organismo que pertenece al sector terciario o de servicios, siendo su estructura administrativa de tipo orgánica. Cuenta con 5 colaboradores de tiempo completo, contratados por la universidad, 3 de ellos con una antigüedad de 7 a 15 años; 2 han colaborado por más de 4 años. Tienen un horario laboral de lunes a viernes de 9 a 18 horas. Todos contribuyen a las tareas del departamento, bajo una comunicación horizontal (Daft, 2013, p. 154).

De forma externa, el museo tiene el apoyo de voluntarios, tanto en servicio social como profesional. Su visión interdisciplinaria y transversal le permite trabajar anualmente con un promedio de 50 instituciones públicas y privadas de Puebla y del interior del país.

Museo UPAEP es una organización sin fines de lucro, cuyo financiamiento presupuestal anual depende directamente de la UPAEP, una institución educativa privada. Tanto sus colecciones como el inmueble son parte del acervo universitario.

Cabe mencionar que, ser parte de una universidad resulta una gran ventaja dado el potencial social que tiene sobre otros tipos de museos.

3.1.2 Memorial UPAEP

En el marco del 40 aniversario de la UPAEP, se crean 4 proyectos cuyo objetivo es impulsar y difundir la historia, filosofía, identidad y logros institucionales: Centro de Vinculación, Capilla Universitaria “Juan Pablo II”, Pasillo de Fundadores y Memorial UPAEP.

Memorial UPAEP, se integró como un área dependiente operativamente del museo, en el año 2014, con 2 colaboradores que se dedican a la investigación y la divulgación de contenidos que atienden a su finalidad.

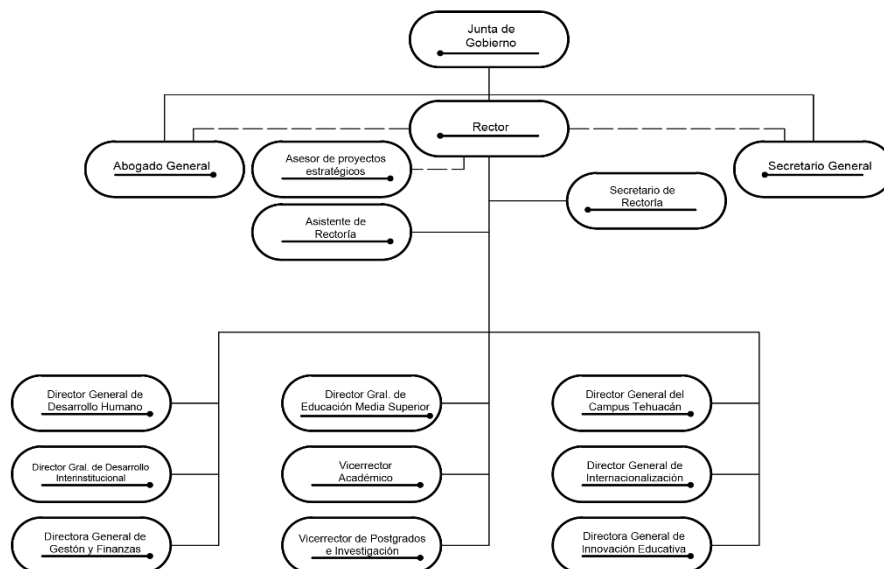
Es un espacio interactivo, ubicado en el Campus Central. Está abierto a todo público, pero se enfoca principalmente a la comunidad universitaria, integrada por alumnos, egresados y personal, así como potenciales colaboradores.

Si bien este espacio depende administrativa y operativamente de Museo UPAEP, para efectos de la presente investigación, centrada en las funciones de un museo, el Memorial UPAEP no formó parte del estudio.

3.2 Estructura organizacional UPAEP

De acuerdo con su propio ideario, “La UPAEP es una institución universitaria mexicana, particular, de identidad católica, inspirada y fundada por laicos católicos comprometidos y dirigida por ellos” (UPAEP, 2013). Está regida por una Junta de Gobierno como se muestra a continuación (Figura 10), quien vigila el rumbo de la institución y delega en la rectoría la operación para la correcta ejecución de las funciones sustantivas universitarias.

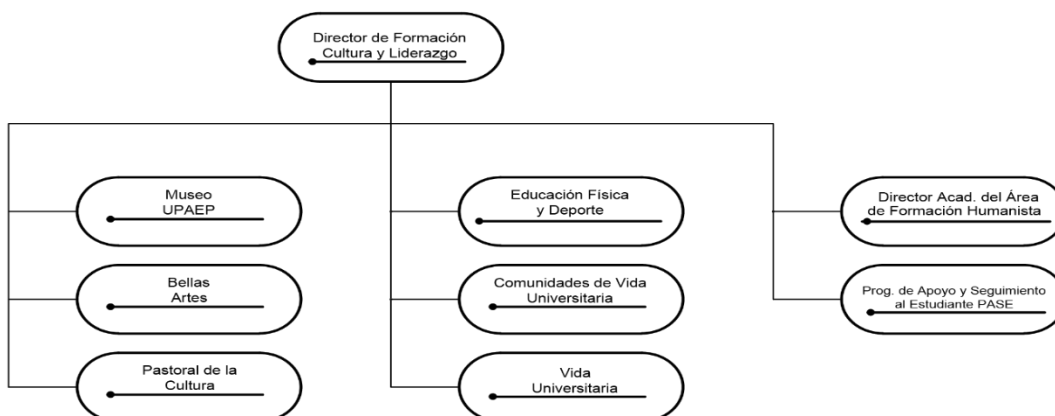
Figura 10. Organigrama de la red directiva de la UPAEP.



Fuente: sitio web UPAEP, Nosotros (2019).

Dentro de la estructura organizacional de la universidad, en la cadena de mando de la Vicerrectoría académica se ubica la Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo, que a su vez tiene a su cargo 8 jefaturas de departamento, una de ellas es la del Museo UPAEP, como se muestra en el siguiente organigrama (Figura 11).

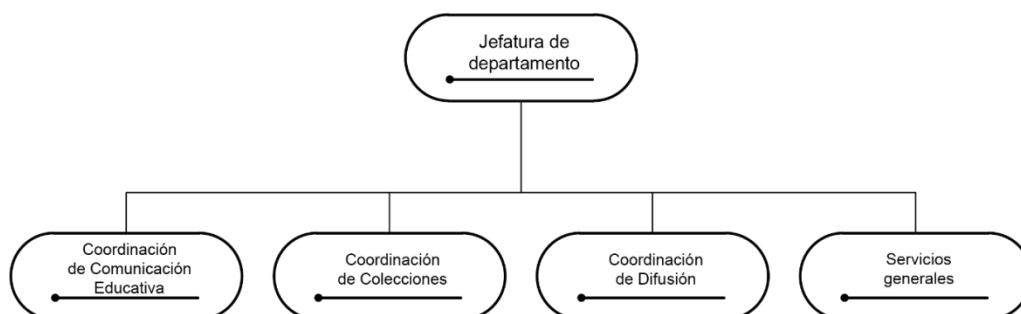
Figura 11. Organigrama de la Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo UPAEP.



Fuente: sitio web Claustro Académico UPAEP (2019).

Respecto a la estructura organizacional del Museo UPAEP, está conformada por una jefatura de departamento, tres coordinaciones y un técnico responsable de Servicios Generales, como se muestra en el siguiente organigrama.

Figura 12. Organigrama del Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia.

Dicha estructura ha ido conformándose atendiendo las necesidades del Museo a través de los años, sin embargo, es importante un replanteamiento de las funciones de cada área, incluso, una nueva propuesta de estructura organizacional que contemple nuevas áreas.

Capítulo IV. Metodología

Este proyecto se trabajó con el método de investigación descriptiva, la cual “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (Tamayo, 2003, p. 46). De igual forma, está enmarcada en el modelo cualitativo que, de acuerdo con Taylor y Bogdan (1984), la refieren como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 20).

En esta investigación se aplicó la Encuesta de percepción sobre la estructura y los procesos organizacionales (Mayett, 2017), integrada por 6 bloques temáticos sobre la organización, abordando la visión, misión, estrategia, estructura formal, cultura organizacional y planeación e implementación. Posteriormente se graficaron los resultados. Los ítems han sido diseñados para ser calificados en escala Likert (5 al 1) siendo 5 el valor más alto (totalmente de acuerdo) y 1 el más bajo (totalmente en desacuerdo).

La finalidad de dicha encuesta fue conocer la percepción de los colaboradores del Museo, a partir del reconocimiento de la estructura, filosofía, estrategia organizacional, tecnología central y cultura organizacional.

La tecnología central se refiere a los procesos de trabajo, las técnicas, las máquinas y las acciones empleadas para transformar los insumos organizacionales, es el proceso de producción de una organización (Daft, 2013, p. 253). En este sentido, la tecnología central del Museo UPAEP parte del acervo artístico e histórico, del cual se deriva el resto de los procesos de trabajo, como la conservación, investigación, comunicación educativa y difusión, existiendo entre ellas una interdependencia, con una variedad de servicios en combinación para el usuario.

A partir del resultado de la encuesta de percepción sobre la estructura y los procesos organizacionales aplicada al personal del Museo UPAEP, se realizaron, en acuerdo con ellos, ejercicios de análisis y evaluación retrospectiva denominadas “Reflexiones”. Se trabajó sobre la filosofía del Museo, el plan estratégico y la estructura organizacional vigente, para analizar la viabilidad de proponer un nuevo modelo de estructura y rediseño organizacional. Éstas se llevaron a cabo en 4 sesiones de trabajo, teniendo como temas centrales: definición y papel del Museo actual;

historia del Museo UPAEP; misión y visión; el quehacer del Museo UPAEP desde un enfoque sistémico; revisión de la estructura organizacional.

Tabla 13. Temas de reflexión llevadas a cabo con el personal del Museo UPAEP.

SESIÓN 1		SESIÓN 2	SESIÓN 3	SESIÓN 4
Definición y papel del Museo actual	Historia del Museo UPAEP	Misión y Visión	Museo UPAEP desde un enfoque sistémico	Estructura organizacional
¿Qué tipo de institución es el museo?	La UPAEP como una institución educativa solidaria	¿Cuál consideras es nuestro quehacer en el Museo UPAEP?	¿Quiénes son y quienes no son nuestros clientes, internos y externos, que podrían serlo?	Auto reflexión sobre el desempeño de cada área. De lo que estamos haciendo ¿Qué haríamos diferente? ¿Por qué y cómo cambiaríamos?
¿Cuál consideras que es el quehacer de los museos en la actualidad?	¿Por qué crear un museo en la UPAEP?	¿Cuál consideras es tu misión personal en el Museo UPAEP?	Revaloración de nuestro público ¿Qué podemos hacer para brindar al público la experiencia que busca?	Por la naturaleza de cada área, ¿cuáles son las actividades que debes coordinar?
Construye tu propia definición de Museo	Fundación y Colecciones	¿Cuál es la Visión que tienes sobre tu área de desempeño?	Pertinencia de las actividades ¿Qué actividades son prioritarias de acuerdo a la filosofía del museo y cuáles son periféricas?	Cómo mejorar los canales de comunicación desde tu área?
Revisión del concepto del Museo (ICOM). Análisis de su pertinencia con el quehacer actual d los museos.	Los primeros años, crecimiento y recintos.	Revisión de la Misión y Visión actual del museo, su pertinencia social e institucional.	¿Qué mecanismos de evaluación implementarías desde tu área para eficientar e innovar?	Evaluación de la estructura organizacional actual

4.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis es la estructura organizacional del Museo UPAEP, una institución con más de 24 años de existencia. Es una de las 8 jefaturas de departamento que conforman la Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo, la cual depende a su vez de la Vicerrectoría Académica de la UPAEP.

4.2 Sujetos de estudio y tamaño de la muestra

El análisis se realizó a 5 personas que laboran en el Museo UPAEP, los cuales representan la totalidad de colaboradores, conformada por 1 Jefatura, 3 coordinaciones y 1 técnico. Cada uno con diferente perfil académico.

Tabla 14 Perfil académico de colaboradores, Museo UPAEP.

Colaboradores	Perfil académico
Persona 1	Mercadotecnia
Persona 2	Pedagogía
Persona 3	Historia
Persona 4	Estética y arte
Persona 5	Técnico en museografía

Fuente: elaboración propia

4.3 Mediciones

Con la finalidad de conocer la percepción y conocimiento que tienen los colaboradores sobre la filosofía institucional, la estructura y los procesos organizacionales del Museo UPAEP, se aplicó la *Encuesta de percepción sobre la estructura y los procesos organizacionales* (Anexo 1).

Capítulo V. Resultados

5. Resultados de las encuestas aplicadas

El Museo UPAEP ha alineado su misión y visión a la filosofía institucional de la Universidad, la cual está fundamentada en elementos esencialmente humanistas, centrados en el hombre, la sociedad, la cultura y la educación. El diseño de la filosofía del museo fue una propuesta que surge desde la Dirección.

En el 2014 se estableció que la visión del Museo UPAEP sería:

“Ser un museo universitario con trascendencia social, con una propuesta dinámica, innovadora, colaborativa, incluyente, abierta a la comunidad, constructiva en lo social, interdisciplinar y transversal” (Plan estratégico Museo UPAEP, 2014, sp).

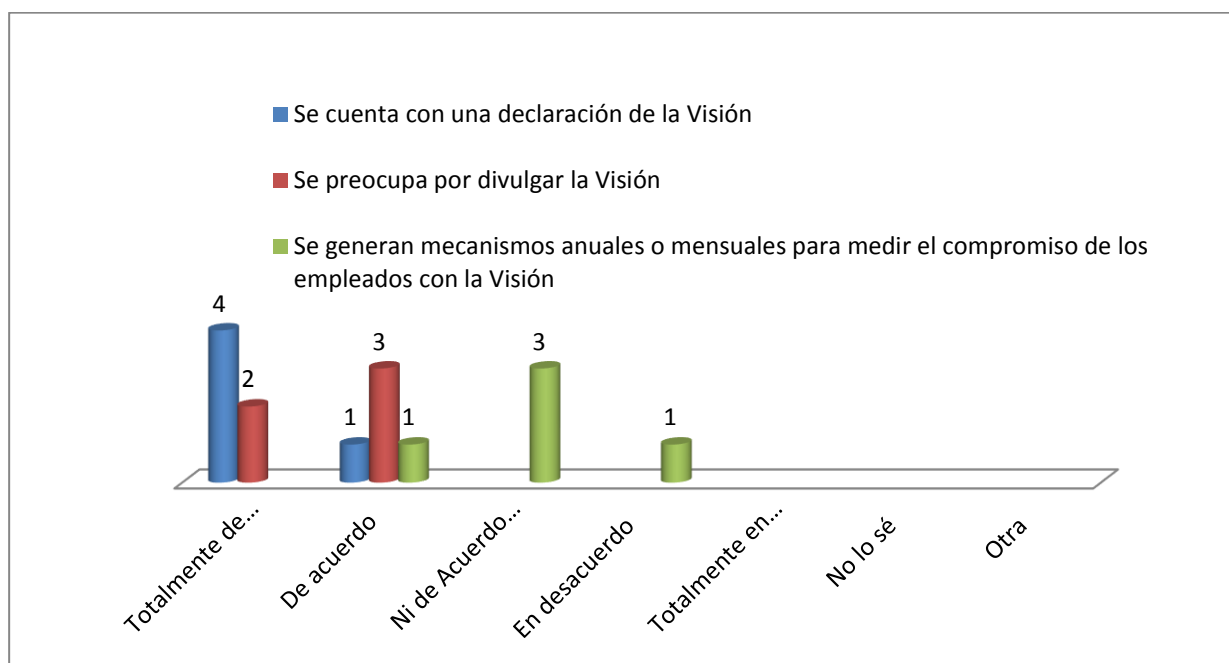
Se considera que es innovadora por los distintos programas tanto académicos, de investigación y sociales, con un enfoque totalmente incluyente, dirigido a personas con diferentes discapacidades y para público vulnerable, como es el caso de las personas de la tercera edad. Estos programas se desarrollan para ser aplicados, de manera colaborativa, tanto al interior del museo como de forma externa en otras instituciones y con el apoyo de personas de Servicio Social y becarios, con lo cual se busca que sea constructivo en lo social, mediante un trabajo interdisciplinar y transversal.

Encuesta. Bloque 1. Sobre la organización ***Sección 1. Visión***

- 1.1 La organización cuenta con una declaración de Visión
- 1.2 La organización donde labora se preocupa por divulgar la Visión
- 1.3 Genera mecanismos anuales (o mensuales) para medir el compromiso de los empleados con la Visión.

Al aplicar la encuesta de percepción sobre la estructura y los procesos organizacionales, los colaboradores manifiestan, que existe una declaración de visión, no obstante, no todos tienen claro si hay mecanismos periódicos de medición sobre su compromiso con la visión (Gráfica 1).

Gráfica 1. Visión del Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

Durante la tercera sesión de “Reflexiones”, se socializó con el personal la Visión que cada uno de ellos tenía sobre su área de desempeño y sobre el Museo como institución, enfocándose en aquellos puntos del quehacer cotidiano que pudieran estar ausentes en la visión planteada en el 2014, con lo cual se replanteó la visión de la siguiente manera:

“Ser un espacio cultural vivo, incluyente e interdisciplinario, centrado en la persona, abierto al diálogo, la reflexión crítica y la innovación, con acciones de pertinencia social que le permita consolidarse como un referente a nivel nacional y con presencia a nivel internacional.”

Misión

La meta global que tiene el Museo, es decir, su misión, ha sido pensada para incidir en aspectos propios de su quehacer, como la conservación e investigación para la divulgación de colecciones, tanto internas como externas de su acervo artístico e histórico, así como las colecciones que exhibe de manera temporal, particularmente desde el 2014, cuando se creó el programa interdisciplinario “Relacionarte desde la práctica curatorial”, con la finalidad se generen nuevas

investigaciones que permitan reconocer, estudiar y difundir, en una primera fase del programa, el arte popular religioso. Lo valioso de estas investigaciones es que se realiza con alumnos, colaboradores del museo, docentes e investigadores tanto de la UPAEP como de otras instituciones académicas y museísticas, con formaciones profesionales de diversas áreas del conocimiento, los cuales desarrollan sus investigaciones en torno a una misma pieza de la colección, logrando, con una mirada más contemporánea, generar investigaciones sumamente interesantes.

El Museo se fundó como una organización que contribuyera al conocimiento del arte religioso de Puebla, así como a la divulgación del patrimonio artístico y cultural, debiendo también ser un espacio de formación y de recreación para su comunidad universitaria, sin dejar de lado, su compromiso con la sociedad. Por lo tanto, se puede decir que tiene una misión enfocada que comunica a sus usuarios internos y externos lo que representa y busca alcanzar. (Daft, 2013, p. 60).

En el 2014 la Misión era:

Conservar, crear líneas de investigación, exponer y difundir el patrimonio tangible e intangible con fines formativos y de recreo, bajo una educación no formal, vinculado a la comunidad universitaria y a la sociedad con una visión humanista.

Encuesta. Bloque 2. Sobre la Misión de la organización

Sección 2. Misión

2.1 La organización donde labora cuenta con una declaración de Misión

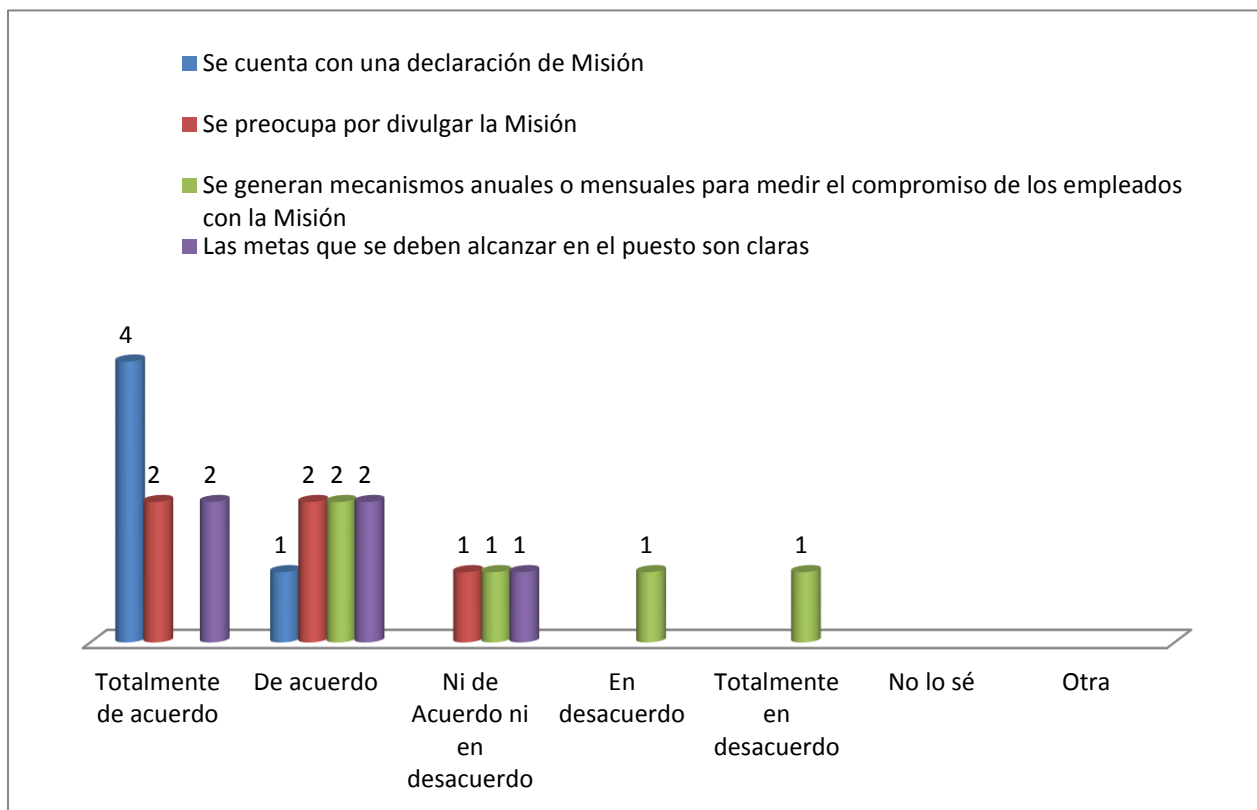
2.2 La organización donde labora se preocupa por divulgar la Misión

2.3 La organización genera mecanismos anuales o mensuales para medir el compromiso de los empleados con la Misión.

2.4 Las metas que debe alcanzar la institución son claras.

Como resultado de la encuesta podemos observar que, la misión es conocida por todos los colaboradores del museo, quienes tienen claro que hay una misión institucional y sus metas a alcanzar, sin embargo no perciben si hay mecanismos periódicos de medición sobre su compromiso con ella (Gráfica 2).

Gráfica 2. Misión de la organización.



Fuente: elaboración propia

En la dinámica de “Reflexiones” se realizó una nueva propuesta que enriquece la Misión que se tenía en el 2014, quedando de la siguiente manera:

Ser un museo universitario que, además de cumplir con las funciones propias de un museo, genera una dinámica participativa, reflexiva y experiencial, para incidir en temas sociales y culturales, promoviendo la identidad, la formación integral de la comunidad universitaria y el desarrollo de la sociedad hacia el Bien Común.

Estrategia

El Museo UPAEP cuenta con un Plan estratégico que fue diseñado para implementarse a partir del año 2014, y proyectado al 2023. Contiene 8 líneas estratégicas articuladas a la filosofía del Museo y enmarcadas en las líneas rectoras de la UPAEP, las cuales favorecen y promueven la investigación, el estudio, la docencia y la extensión para el desarrollo humano y social, con una visión humanista.

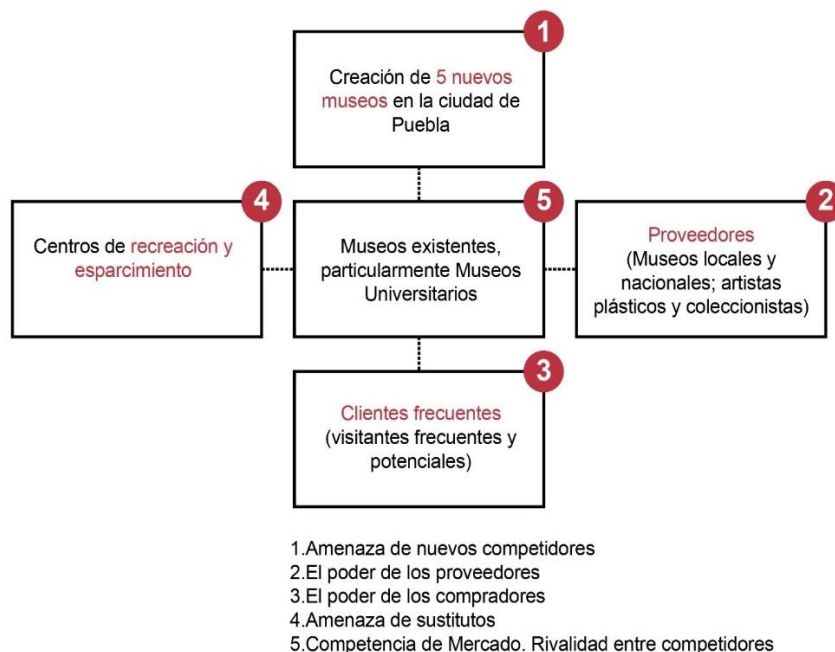
Líneas estratégicas:

- Curatorial
- Educativa
- Academia e investigación
- Acervo universitario
- Vinculación con la sociedad
- Fortalecimiento de la estructura organizacional
- Diversificación de ofertas de servicio
- Evaluaciones

Estas líneas se materializan a través de uno o más proyectos a corto, mediano y largo plazo, con objetivos específicos que contribuyen al logro del objetivo general, el cual tiene como propósito posicionar al Museo UPAEP como un espacio universitario que coadyuva en la formación de la comunidad UPAEP y contribuye al bienestar social de su entorno a través del arte y la cultura.

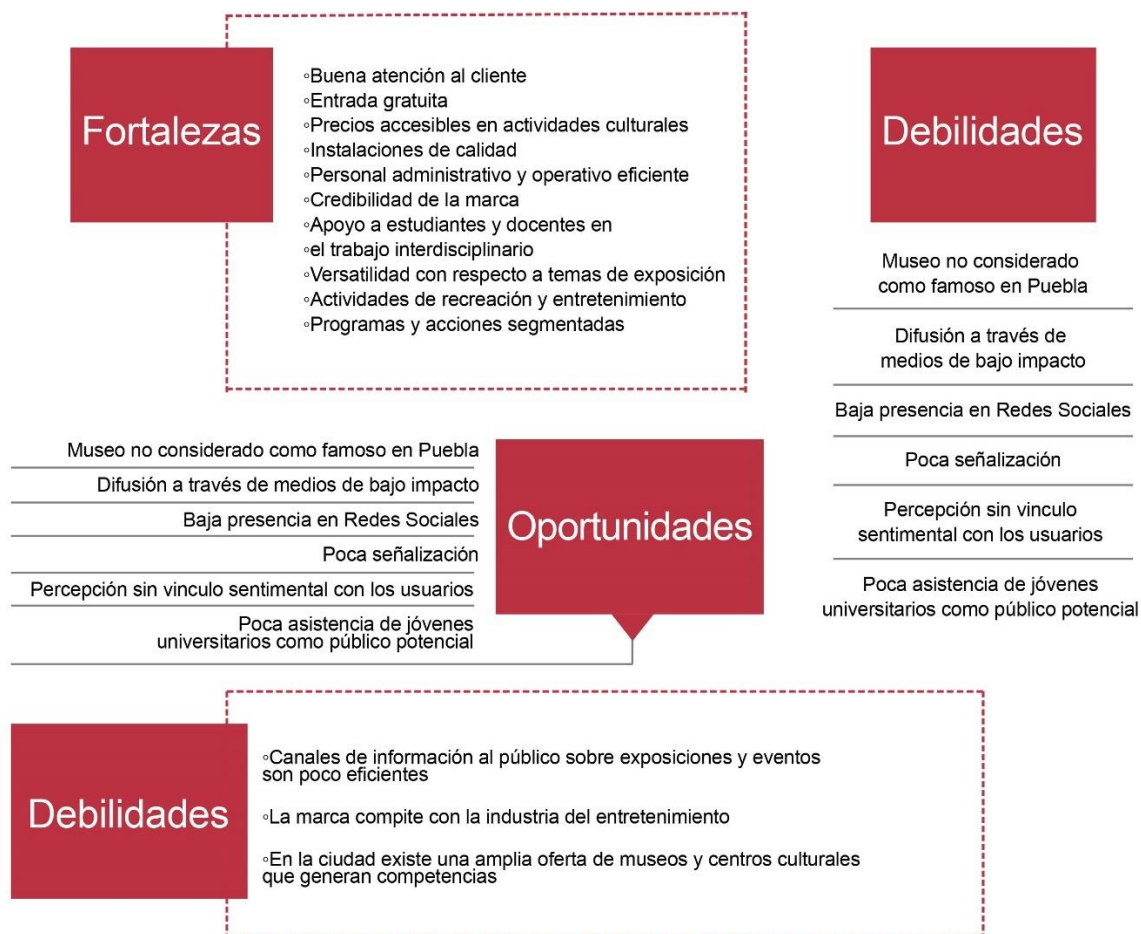
Para la elaboración del plan estratégico se realizó un análisis a partir del modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Daft, 2013, p. 65) y el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), obteniendo los resultados que se muestran las figuras 1 y 2.

Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter del Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Análisis del FODA. Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

Del estudio de ambos resultados se determinó generar estrategias que permitieran diferenciar las actividades y servicios del Museo UPAEP con respecto a otros museos. Ya que “una estrategia de diferenciación puede reducir la rivalidad con los competidores y abarcar con la amenaza de los productos sustitutos porque los clientes son leales a la marca de la empresa” (Daft, 2013, p. 68).

Bajo una estrategia de enfoque, en donde el museo se puede centrar en un mercado o grupo de usuarios, se generaron programas dirigidos a públicos específicos, como es el caso de *Evocarte*, dirigido a personas de la tercera edad. *Juego y Aprendo*, para personas con discapacidad; *Arte Andante*, con exposiciones itinerantes al interior del Estado de Puebla; *Museo Hospitalario*, dirigido a niños hospitalizados; *Diagnosticarte*, dirigido a alumnos del área de la salud de la UPAEP; *Relacionarte* desde la práctica curatorial, para generar trabajos de investigación entre alumnos, académicos, investigadores, internos y externos, a partir de las colecciones; entre otros.

Esta estrategia de enfoque permite al museo tener una ventaja competitiva que no tienen otras instituciones museísticas en Puebla.

Bloque 3. Sobre la estrategia

Sección III. Estrategia

3.1 Cuenta con una estrategia definida

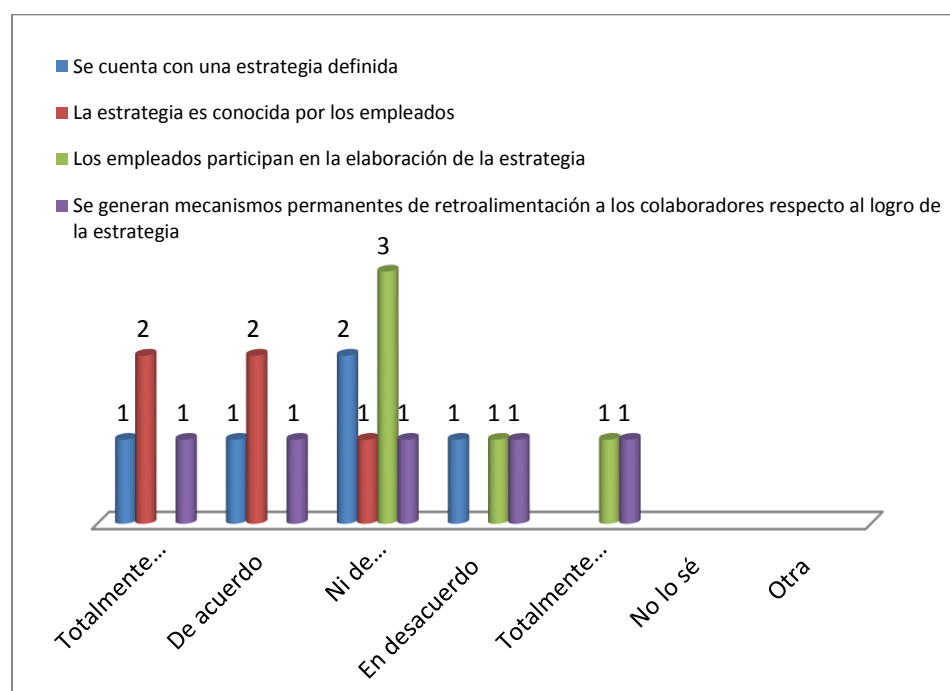
3.2 La estrategia es conocida por todos tus empleados

3.3 Los empleados participaron en la elaboración de la estrategia

3.4 Se generan mecanismos permanentes de retroalimentación a los colaboradores respecto a los logros de estrategias.

Si bien el plan estratégico se elaboró desde la dirección, periódicamente se tuvieron reuniones para analizar la viabilidad de las actividades y programas que lo conforman. Como se puede observar en el resultado de la encuesta (Gráfica 3), los colaboradores no perciben una estrategia definida, como se muestra en la ítem 3; no obstante muestran conocimiento sobre la existencia de una estrategia en la organización, de la cual no fueron partícipes de su diseño.

Gráfica 3. Estrategia.



Fuente: elaboración propia

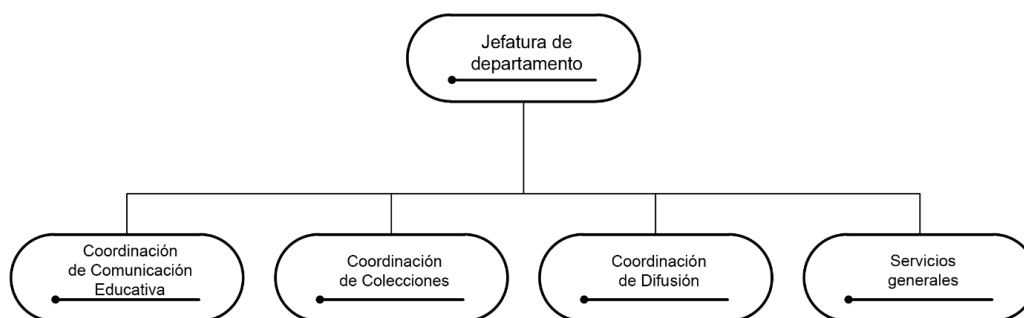
Como parte de las “Reflexiones”, se analizaron a los diversos públicos o clientes con los cuales el museo se relaciona o puede llegar a relacionarse, se trabajó un diagnóstico de las funciones de cada área y su correspondencia respecto a las actividades y programas, a fin de considerar una reestructuración de las funciones y procesos, para mejorar los canales de comunicación, así como establecer mecanismos de evaluación.

4. Estructura formal

El Museo es una organización de tipo orgánica, con poca formalización, una estructura muy adaptable y un equipo interdisciplinario con funciones compartidas. Los colaboradores se organizan en torno a procesos de trabajo centrales, en este caso, las exposiciones, y a partir de ello se desarrollan el resto de las actividades.

Respecto a la cadena de mando, los coordinadores de las áreas de Colecciones, Comunicación Educativa, Difusión y promoción, Servicios Generales, reportan a la Jefatura del Museo, y éste a su vez, reporta a la Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo (Figura 19).

Figura 19. Organigrama actual del Museo UPAEP.



Fuente: sitio web UPAEP (2019)

La estructura del museo está diseñada de forma vertical, aunque existe una comunicación y trabajo de tipo horizontal, lo que facilita la coordinación para el logro de las metas. En este sentido, “muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en el organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura” (Daft, 2013, p. 94).

Estructura física del Museo UPAEP

El inmueble que ocupa el Museo fue construido exprofeso. Es una estructura física contemporánea, tipo industrial, con amplitud y altura óptimas para el trabajo proyectado. Cuenta un módulo y un vestíbulo de recepción, 3 salas de exhibición, un depósito de obra y 3 áreas de oficina, además de una sala de usos múltiples que es compartido con otro departamento de la universidad.

El museo se encuentra a un costado del campus central de la UPAEP. Lo cual facilita el acceso para eventos externos, ya que no sólo se trabaja con la comunidad universitaria sino también con la sociedad en general.

Son espacios cuya iluminación y temperatura está controlada, debido a que se busca la conservación de las colecciones que se exponen (Ilustración 1).

Ilustración 1. Sala de exhibición del Museo UPAEP.



En las salas de exhibición el color de las paredes va cambiando conforme a las exposiciones que se presentan, sin embargo, en las áreas comunes, incluyendo las oficinas y la fachada los espacios están pintados con el color institucional de la universidad y el logotipo del museo. (Ilustración 2)

Ilustración 2. Área de oficina del Museo UPAEP.



Dos de las salas de exhibición cuentan con un espacio de 150 m² cuadrados, lo cual permite albergar un importante número de obras de arte. 1 sala de 50 m² y un depósito de obras con 120 m².

Respecto a las oficinas, son espacios comunes, lo cual facilita la comunicación entre los colaboradores. A diferencia de las que se encuentran en el primer piso y planta baja, la oficina que se ubica en el segundo piso presenta problemas de alta temperatura la gran parte del año, lo que causa cierta molestia en los colaboradores que las ocupan.

Bloque 4. Estructura formal

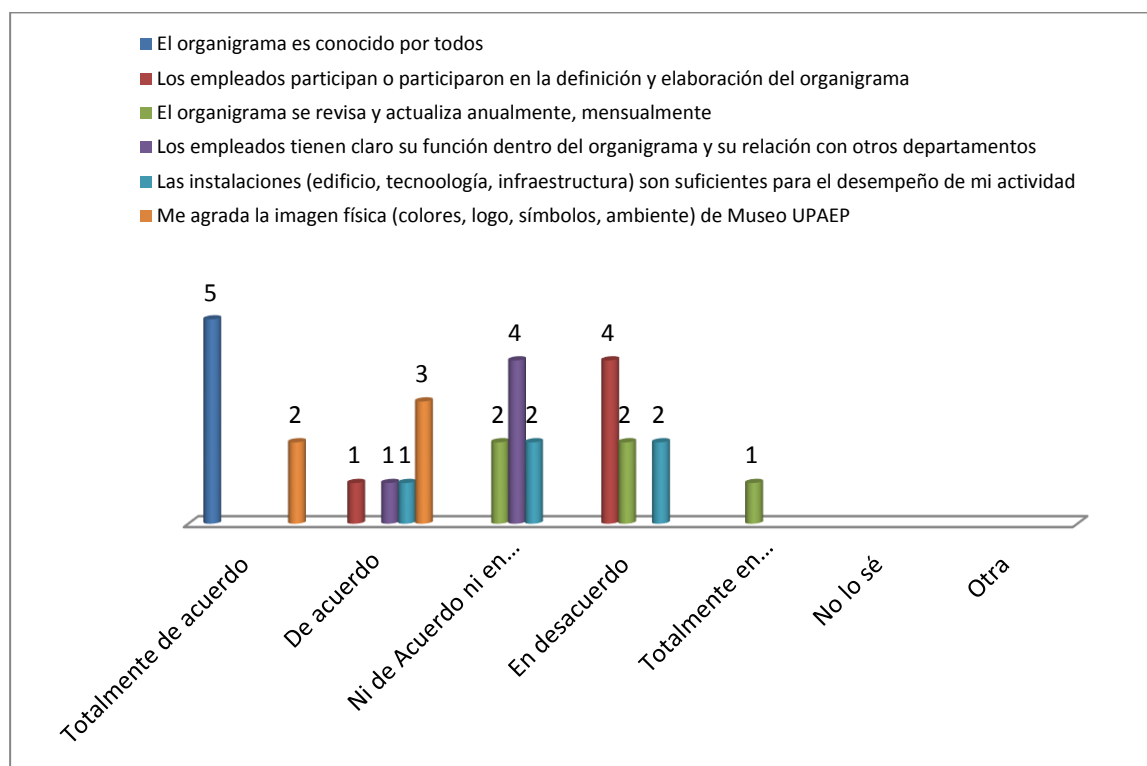
Sección IV. Su organización cuenta con una estructura formal (organigrama)

- 4.1 El organigrama es conocido por todos
- 4.2 Los empleados participaron en la definición y elaboración del organigrama
- 4.3 El organigrama se revisa y actualiza anualmente, mensualmente
- 4.4 Los empleados tienen claro su función, centro del organigrama y relación con otros departamentos
- 4.5 Las instalaciones son suficientes para el desempeño de mi actividad
- 4.6 Me agrada la imagen física de esta organización.

De acuerdo con la gráfica 4, los colaboradores tienen conocimiento del organigrama, sin embargo, no fueron partícipes en su elaboración, no perciben si existe o no un proceso de actualización del mismo. La mayoría de ellos, no tiene claro su función y relación con otras áreas que conforman el organigrama. De igual forma, los colaboradores revelan sentirse cómodos con la

imagen física de los espacios, no obstante, consideran que no son adecuadas para el buen desempeño de su trabajo. (Gráfica 4)

Gráfica 4. Estructura del Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

Durante la segunda sesión de las “Reflexiones”, uno de los temas fueron los inmuebles que ha ocupado el Museo UPAEP, su capacidad y funcionalidad para albergar las colecciones, al personal y uso de la tecnología.

Partiendo de que las organizaciones no son estáticas, se comentó sobre la importancia de tener espacios adecuados para el trabajo diario, así como hacer una propuesta que modifique la estructura vertical, para generar flujos de trabajo, procesos horizontales e incluso, crecimiento de la propia estructura organizacional, toda vez que existen necesidades que se deben atender a corto plazo, como es el caso de la colección de Arte Popular Religioso que requiere a un profesional de manera permanente para la conservación y restauración de algunas de las piezas.

5. Entorno

Bloque 5

Sección V. Desde su punto de vista, su empresa enfrenta un entorno es:

5.1 De cambio lento y poco complicado

5.2 De cambio lento pero muy complicado

5.3 De cambio rápido y poco complicado

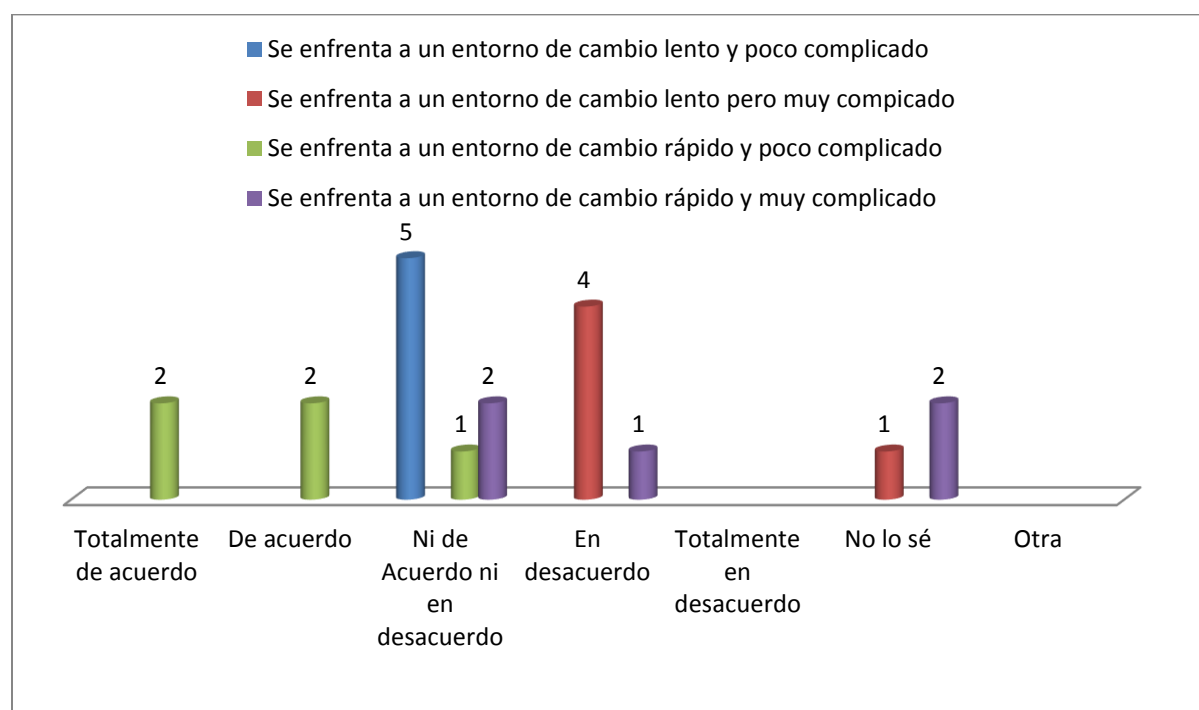
5.4 De cambio rápido y muy complicado

5.5 ¿Con qué frecuencia considera que la organización monitorea a sus competidores?

5.6 ¿Con qué frecuencia considera que la organización se informa de su macroentorno?

De acuerdo con la gráfica 5.1, el personal del Museo UPAEP considera que el cambio es rápido y poco complicado, sin embargo, al preguntar lo contrario, si el cambio es lento y poco complicado, señalan que no tan de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual puede interpretarse como que los procesos de cambio no se perciben de una manera tan definida, o bien que haría falta un refuerzo organizacional para hablar del cambio e impulsar los cambios deseables. (Gráfica 5.1)

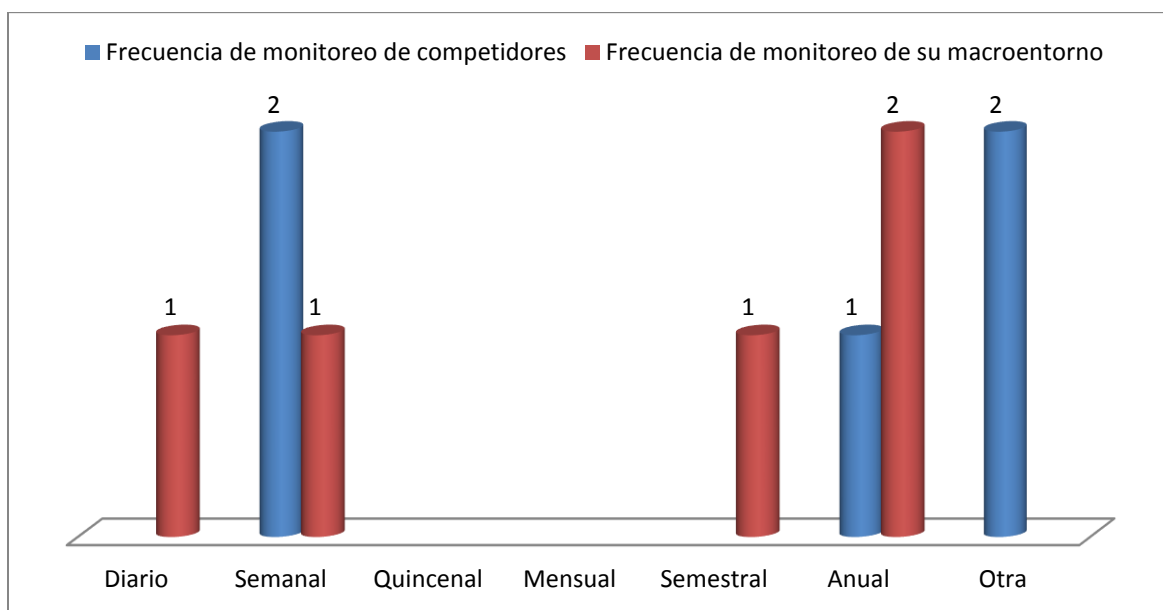
Grafica 5.1 Entorno.



Fuente: elaboración propia

En las percepciones de los colaboradores, sobre el monitoreo tanto de los competidores como del macroentorno del museo muestra que no hay claridad en la periodicidad, de ahí que varían mucho las respuestas. (Gráfica 5.2)

Gráfica 5.2 Entorno y macroentorno.



Fuente: elaboración propia

Durante las “Reflexiones” se abordó brevemente el tema de a quienes visualizamos como competencia, estando todo el personal de acuerdo que nuestro principales competidores no son los museos sino los espacios y actividades en las que las personas prefieren pasar su tiempo libre. No obstante lo anterior, esto requiere mayor trabajo de análisis con el equipo, a fin de poner en claro quiénes son los competidores y cuál el macroentorno, así como también en quién o quienes, dentro de la organización tendría que llevar a cabo esta actividad.

6. Recursos adicionales a la organización

Como se mencionó con anterioridad, el Museo UPAEP depende financieramente de la universidad, no obstante, ha conseguido alianzas colaborativas con muchas instituciones y personas interesadas o involucradas con el arte y la cultura, de ahí que para algunas actividades y exposiciones se tenga el apoyo en recursos económicos, servicios y materiales.

Bloque 6.

Sección VI. La forma de obtener recursos adicionales en su organización

6.1 Haciendo alianzas con otras organizaciones (del mismo o diferente giro)

6.2 Imitando productos/ servicios de los competidores

6.3 A través de la innovación

La encuesta refleja que la mayor parte de los colaboradores coinciden en que los recursos adicionales se han obtenido tanto por las alianzas con otras instituciones como a través de acciones donde se implementa la innovación. (Gráfica 6)

Gráfica 6. Obtención de recursos.



Fuente: elaboración propia

7. Tecnología

Bloque 7

Sección VII. Tecnología

7.1 La adopción de nueva tecnología en la organización ha sido adoptada sin problemas por los empleados

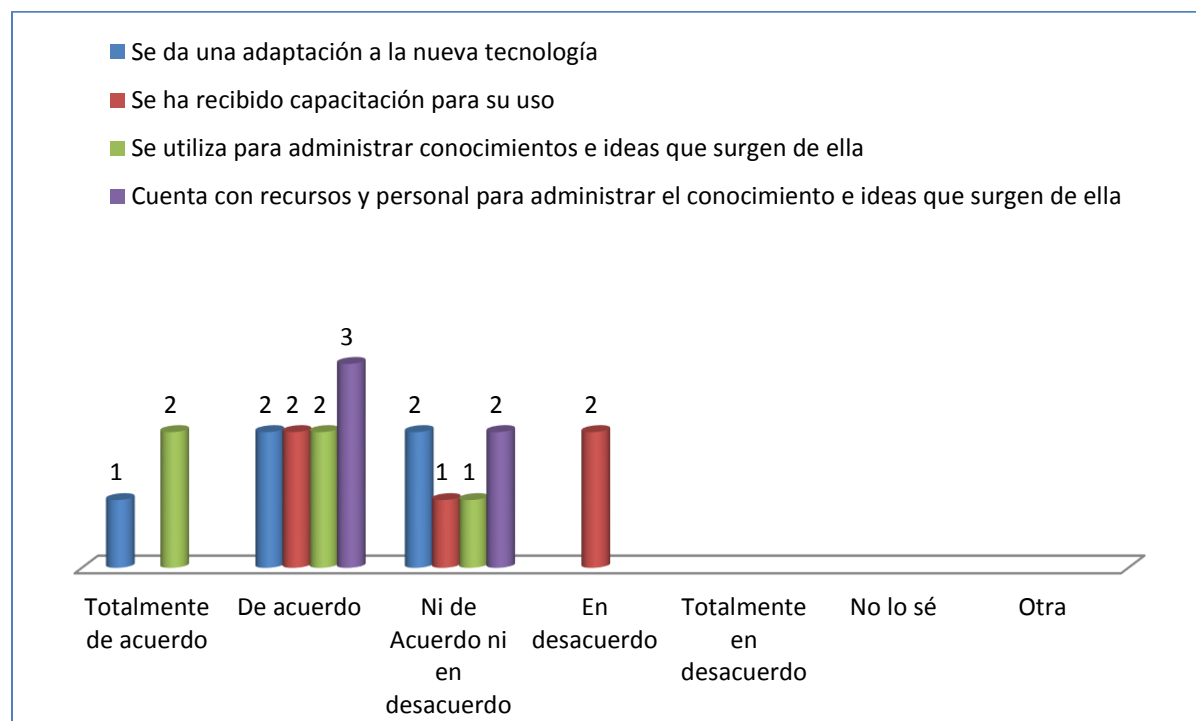
7.2 Los empleados han recibido capacitación cuando se ha adoptado una nueva tecnología

7.3 La organización utiliza la tecnología para administrar el conocimiento e ideas que surgen de ella.

7.4 La organización cuenta con recursos y personal capacitado para administrar el conocimiento e ideas que surgen de ella.

De acuerdo con la gráfica, los colaboradores consideran que no han recibido capacitación para el uso de tecnología. La mayoría coincide en que dicha tecnología se utiliza para administrar conocimiento e ideas que surgen de ellas. Sería importante explorar que están entendiendo por tecnología, ya que seguramente, refieren tecnología a cuestiones que tienen que ver con software (Gráfica 7).

Gráfica 7. Uso de tecnología en el Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

8. Cultura organizacional

Desde finales del siglo XX se ha fortalecido el rompimiento de paradigmas en las organizaciones, principalmente en las privadas, en las cuales se ha entendido el papel preponderante de las personas y la buena relación entre ellas, para el éxito de las organizaciones, en ese sentido, cuando un colaborador es tomado en cuenta como parte importante de la empresa, independientemente de la actividad que realice, en ese momento se le empodera y establece un compromiso con la organización. Sin embargo, esto no es fácil, requiere de un cambio de cultura, implica una transformación en la manera de pensar, no sólo por parte de la organización sino también del trabajador. El desarrollo organizacional es un método que “hace hincapié en los valores del desarrollo humano, la justicia, la apertura, la autonomía individual, que permite que los trabajadores desempeñen su labor según lo consideren adecuado, dentro de las restricciones organizacionales razonables” (Daft, 2013, p. 432).

Respecto a lo anterior, se presenta la encuesta aplicada a los colaboradores, quienes responden de acuerdo a su percepción sobre la cultura organizacional en las secciones 8, 9 y 10.

Bloque 8.

Sección. Cultura organizacional

8.1 La organización se preocupa por medir la cultura y ambiente que rige la organización

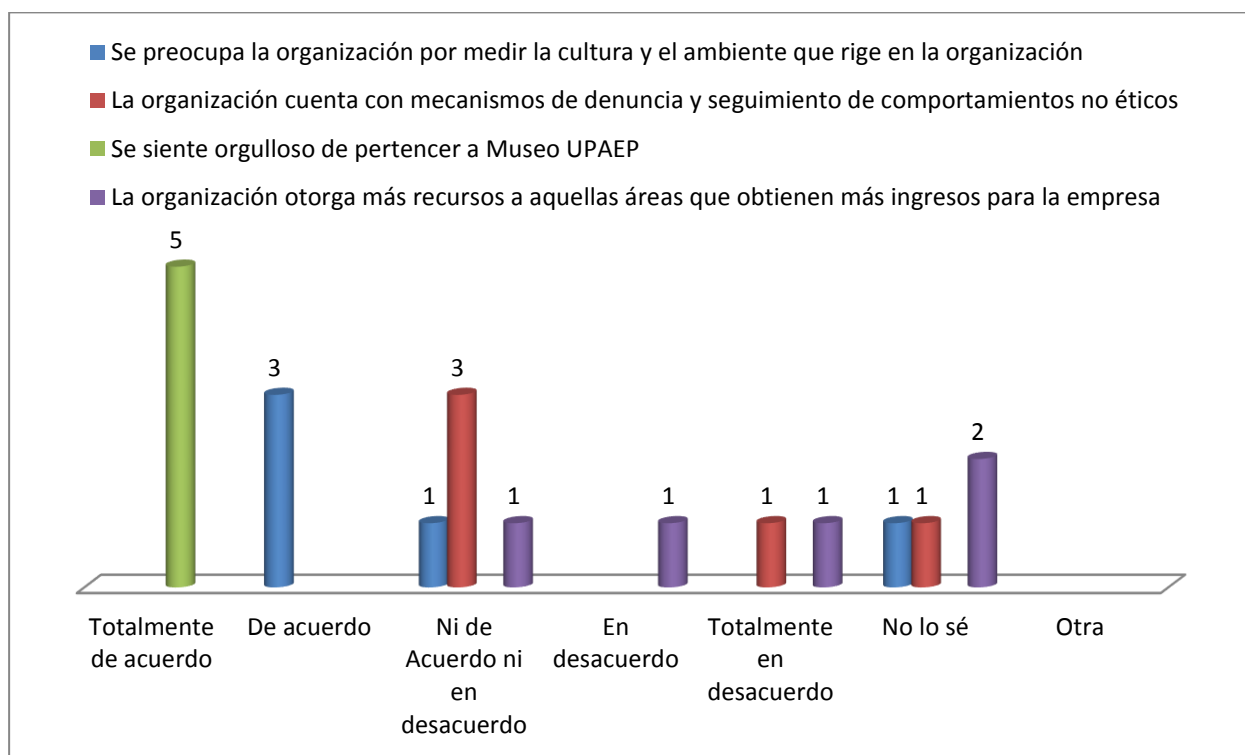
8.2 La organización cuenta con mecanismos de denuncia y seguimiento de comportamiento no ético

8.3 Ud. Siente orgullo de pertenecer a esta organización

8.4 La organización otorga más recursos a aquellas áreas que obtienen más ingresos para la empresa.

La mayoría del equipo percibe que existen mecanismos para medir la cultura y el ambiente que rige la organización, sin embargo, no observan los mecanismos que han sido implementados con este fin, respondiendo su mayoría las opciones neutrales. En el Item 3, se aprecia el orgullo de pertenecer al Museo UPAEP en todo el personal. Respecto al ítem 4, valdría la pena socializar la manera en que se distribuye los recursos en las diversas coordinaciones y proyectos del Museo, ya que en lo general se observa, por parte del personal, un desconocimiento respecto a la distribución de recursos (Gráfica 8).

Gráfica 8. Cultura organizacional en el Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

9. La organización resuelve conflictos

Bloque 9.

Sección IX. La organización resuelve conflictos

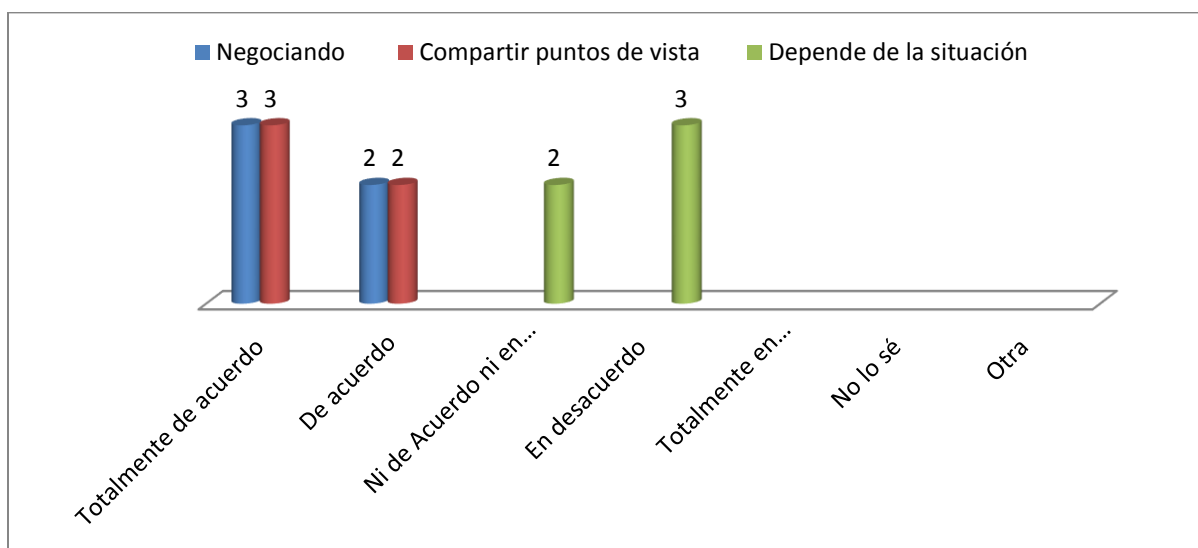
9.1 Negociando

9.2 Permitiendo que las partes interesadas den su punto de vista

9.3 Depende de la situación

Los colaboradores coinciden en que la organización resuelve conflictos mediante la negociación y permitiendo que las partes interesadas den su punto de vista, permitiendo el diálogo entre las personas involucradas (Gráfica 9).

Gráfica 9. Resolución de conflictos en el Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

En las “Reflexiones”, en la sesión 5, respecto a la estructura organizacional, se abordó el tema del conflicto al hablar de las mejoras en los canales de comunicación, ya que los colaboradores perciben que a veces se duplican tareas o las canales de comunicación no siempre eran los adecuados, muchas ocasiones la confusión residía en no tener claridad en las funciones y actividades que correspondían a cada área, dando pie a una nueva propuesta de organización de funciones, que se presentará en el Manual de organización y funciones para la eficiencia del Museo.

10. La forma de incrementar tu poder-influencia en tu área

Bloque 10

Sección X. La forma de incrementar tu poder-influencia en tu área

10.1 Resolviendo problemas que otros no pueden resolver

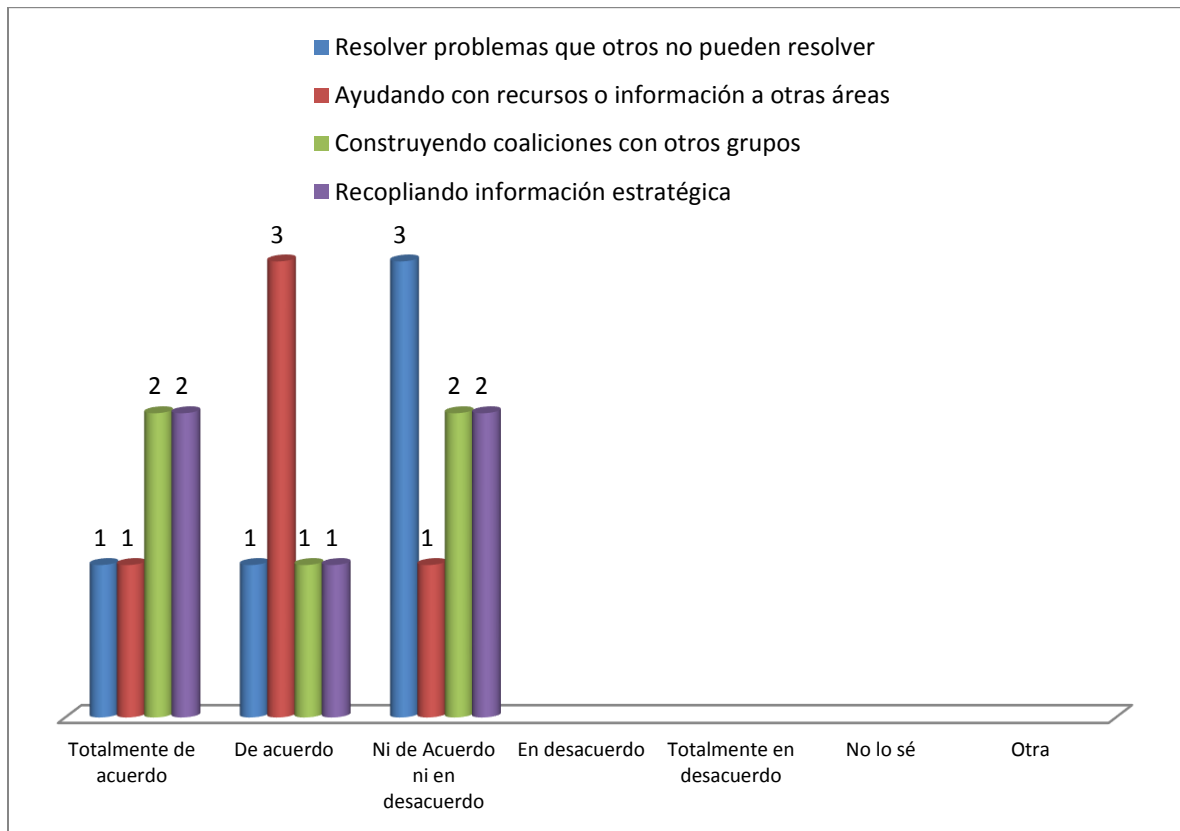
10.2 Ayudando con recursos o información de otras áreas

10.3 Construyendo coaliciones con otros grupos

10.4 Recopilando información estratégica

De acuerdo con la encuesta, la mayoría de los colaboradores consideran que ayudando con recursos, alianzas e información estratégica a otras áreas sube su poder de influencia (Gráfica 10).

Gráfica 10. Poder influencia en las áreas del Museo UPAEP.



Fuente: elaboración propia

De igual forma, se puede reforzar el empoderamiento de las áreas para que las personas que respondieron los ítems del 1 al 4, con la opción ni de acuerdo ni desacuerdo sientan mayor influencia en la organización.

11. Aseveraciones

Bloque 11

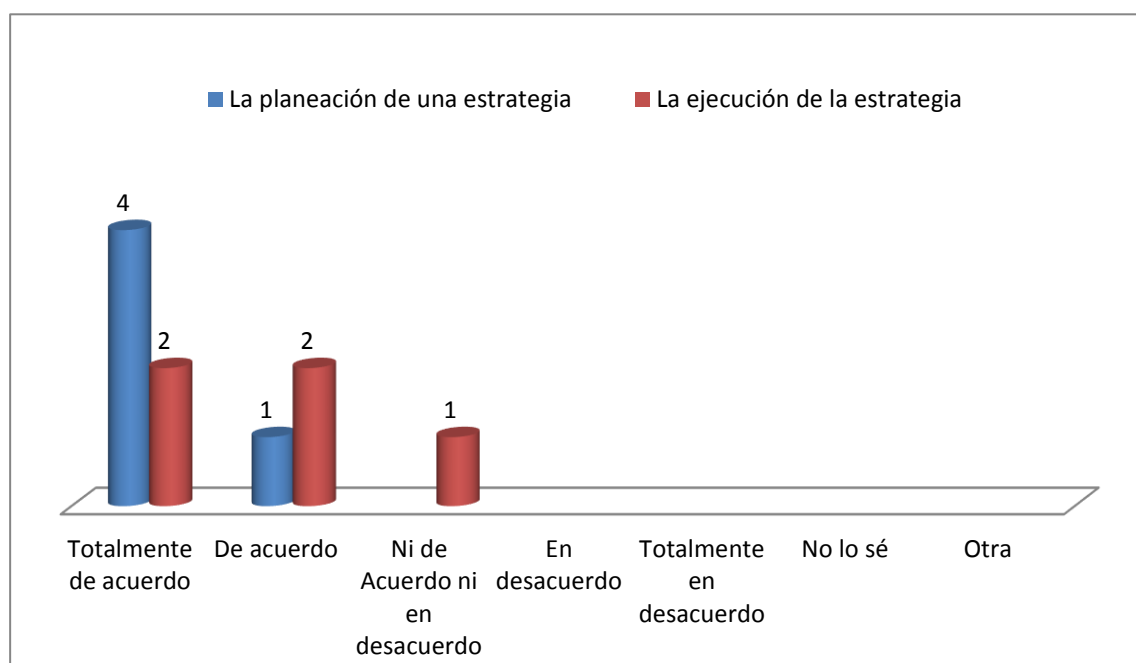
Sección XI

11.1 La planeación de una estrategia

11.2 La ejecución de una estrategia

Como resultado se puede observar que los colaboradores consideran tan importante la planeación de una estrategia como su ejecución (Gráfica 11).

Gráfica 11. *En una organización lo más importante es:*



Fuente: elaboración propia

Entre las “Reflexiones” que se trabajaron fue el tema del Plan Estratégico, el cual en un primer momento se diseñó desde la Dirección, pero que en las sesiones de trabajo se analizó la viabilidad y pertinencia no sólo de las líneas rectoras del Plan, sino también las actividades comprendidas en él, haciendo énfasis en aquellas que contribuyen al cumplimiento de la nueva Misión y Visión.

Capítulo VI. Recomendaciones

Las encuestas hacen evidente que el equipo desconoce el funcionamiento de algunos aspectos como la evaluación de desempeño o cumplimiento de metas, mientras que las secciones de reflexión permitieron externar ciertas confusiones y preocupaciones que el personal tiene sobre sus funciones y responsabilidades, ya que algunas de ellas no corresponden a la naturaleza de sus áreas.

Derivado de lo anterior, se recomienda la creación de un Manual de Organización que incluya los cambios sugeridos por el propio equipo, a través de esta investigación. Esto permitirá tener claridad en las funciones, responsabilidades y atribuciones de los colaboradores del Museo, en un panorama factible a realizarse por parte de la universidad, en cuanto a implicaciones de personal y presupuestales, y que a su vez, permita el fortalecimiento y crecimiento del Museo.

6. Manual de organización

Según manifiesta Rodríguez (2012), el manual general de organización “es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional” (p. 60).

El Manual estará compuesto de los siguientes apartados:

6.1 Introducción

6.2 Antecedentes históricos

6.3 Marco jurídico y administrativo

6.4 Atribuciones del Museo

6.5 Misión y visión

6.6 Estructura orgánica

6.7 Organigramas

6.8 Objetivos y funciones de cada área

UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA

MUSEO UPAEP

Manual de organización y funciones

AÑO 2020

ÍNDICE

6.1 Introducción

6.2 Antecedentes históricos

6.3 Marco jurídico y administrativo

6.4 Atribuciones del Museo

6.5 Misión y visión

6.6 Estructura orgánica

6.7 Organigrama

6.8 Objetivos y funciones de cada área

6.1 Introducción

El presente Manual de Organización tiene como propósito ser un instrumento que facilite la comprensión sobre la estructura y funcionamiento del Museo UPAEP, a través de cada una de las áreas que lo integran, lo cual permitirá a los colaboradores tener claridad en su quehacer, facilitando el buen desempeño y óptimo flujo de la comunicación para la eficiencia del Museo.

Este Manual puede ser utilizado en procesos de contratación, inducción de personal y toma de decisiones. Está a disposición de la Dirección General de Desarrollo Humano UPAEP, Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo, Museo UPAEP, teniendo acceso el personal a través de un archivo digital, con documentos normativos del Museo.

Por la naturaleza cambiante de la institución, el Manual deberá ser revisado cada dos años, o bien, en caso de algún cambio en la estructura organizacional, para su actualización.

El presente documento fue elaborado por la Dirección del Museo con la colaboración del personal.

6.2 Antecedentes históricos

El Museo UPAEP fue inaugurado el 9 de febrero de 1995, con el nombre de *Museo de Arte Popular Religioso Poblano*, ubicado originalmente en una casona del centro histórico de la ciudad de Puebla, en la avenida 3 norte no. 3. Fue concebido como un museo al servicio de la sociedad.

Inició sus funciones con las colecciones de “Arte Popular Religioso” y “Guerra Cristera”. La primera conformada por pinturas y esculturas de los siglos XVIII y XIX; la segunda, por fotografías, documentos y armas. Posteriormente recibió en donación más de 500 piezas –pinturas y esculturas– de la artista poblana Josefina Albisua Fernández.

En el año 2005 le fue cambiado el nombre por *Museo UPAEP* y en noviembre de 2008, fue reubicado a un edificio construido ex profeso, a lado del Campus Central de la Universidad, en la avenida 11 poniente 1914, en el Barrio de Santiago, en la ciudad de Puebla.

Por las colecciones que lo conforman, el Museo UPAEP es considerado un museo universitario de arte, que expone también temas de historia, ciencia y cultura.

Sus acciones van encaminadas hacia la comunidad UPAEP y la sociedad en general, buscando incidir en la formación integral de los estudiantes y asumir su responsabilidad social.

6.3 Marco jurídico

La Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A.C., es una asociación civil, cuyo objeto social, de acuerdo con su Acta Constitutiva, es:

“Dirigir, administrar y vigilar el funcionamiento de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, que se sustentará en los principios de autonomía, libertad de cátedra e investigación científica, educativa e institucional y justicia social; para que cumpla las funciones universitarias de docencia, promoción de la cultura, investigación y vinculación”.

El Museo UPAEP, es una institución dependiente administrativa y financieramente de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, se rige por los estatutos jurídicos de la universidad. No cuenta con una figura jurídica propia.

6.4 Atribuciones del Museo

- Coordinar, junto con la Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo, y de acuerdo a las directrices presupuestales fijadas por la UPAEP, la elaboración del presupuesto operativo anual del Museo.
- Administrar y aplicar los recursos financieros y materiales que le sean asignados, promoviendo su óptima utilización.
- Elaborar los estudios, análisis e investigaciones necesarias para el diseño y operación de Programas y proyectos estratégicos
- Conservar, clasificar y catalogar y difundir su acervo patrimonial
- Promover espacios adecuados para albergar las exposiciones y otras actividades culturales que se realicen, propias del mismo
- Realizar exposiciones, conferencias, seminarios, conciertos, talleres, cursos y otras actividades culturales y académicas, que favorezcan la búsqueda de la verdad, el bien y la belleza.
- Promover a través del arte y la cultura la formación integral de la comunidad UPAEP
- Desarrollar y ejecutar programas y proyectos socio-culturales que permitan la práctica y apreciación de las artes y la cultura, dentro y fuera del museo
- Fomentar la capacitación y actualización del personal
- Colaborar con los sectores público y privado en el desarrollo Cultural de la sociedad

6.5 Misión y visión

Misión:

“Ser un museo universitario que, además de cumplir con las funciones propias de un museo, genera una dinámica participativa, reflexiva y experiencial, para incidir en temas sociales y culturales, promoviendo la identidad, la formación integral de la comunidad universitaria y el desarrollo de la sociedad hacia el Bien Común”.

Visión:

“Ser un espacio cultural vivo, incluyente e interdisciplinario, centrado en la persona, abierto al diálogo, la reflexión crítica y la innovación, con acciones de pertinencia social que le permita consolidarse como un referente a nivel nacional y con presencia a nivel internacional”.

6.6 Estructura orgánica

1.0 Junta de Gobierno

1.1 Rectoría

1.1.1 Vicerrectoría Académica

1.1.1.1 Dirección General de Formación, Cultura y Liderazgo

1.1.1.1.1 Dirección de Museo UPAEP)

11.1.1.1..1 Coordinación de exposiciones

1.1.1.1.1.1 Responsable de conservación e investigación

11.1.1.1..2 Coordinación de Comunicación Educativa

1.1.1.1.1.1 Monitores

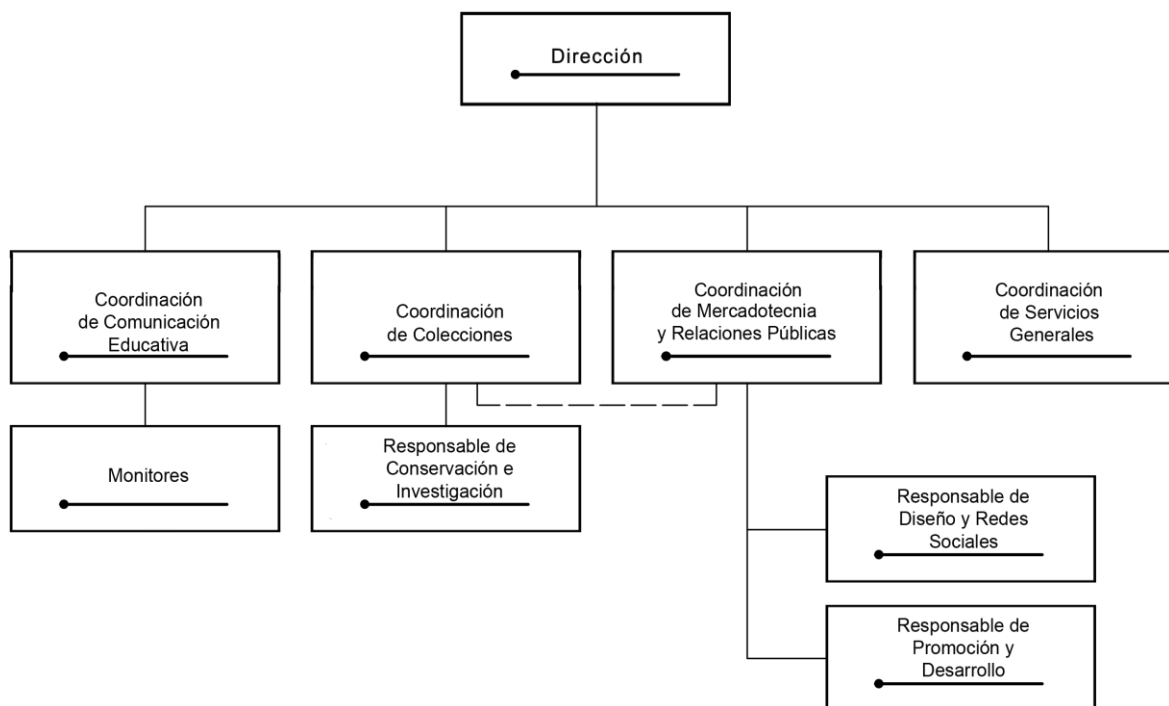
11.1.1.1..3 Coordinación de Mercadotecnia y Relaciones públicas

1.1.1.1.1.2.1 Responsable de Promoción y desarrollo

1.1.1.1.1.2.2 Diseño y redes sociales

1.1.1.1.1.4 Coordinación de Servicios Generales

Organigrama del Museo UPAEP



Fuente: elaboración propia

6.8 Objetivos y funciones de cada área

Dirección del Museo UPAEP

Objetivo: Administrar adecuadamente los recursos financieros, materiales e infraestructura que se destinan para el buen funcionamiento del Museo, así como establecer y coordinar planes y proyectos estratégicos culturales, sociales, académicos y de investigación, en congruencia con la filosofía de la UPAEP y las normas internacionales de Museos, que favorezcan la búsqueda de la verdad, el bien y la belleza.

Funciones:

- Representar formalmente al Museo UPAEP
- Establecer, conducir e implementar planes y políticas de funcionamiento del museo, vigilando el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Aplicar la normatividad de la UPAEP en materia de capital humano, recursos financieros, materiales y técnicos.
- Poner a la consideración de la Dirección de Formación, Cultura y Liderazgo, el programa operativo anual y proyectos del presupuesto de ingresos y egresos.
- Planear, organizar y ejecutar el calendario anual para las exposiciones y actividades internas y externas del museo.
- Implementar y mantener los estándares de seguridad de acuerdo a las normas nacionales vigentes del Instituto Nacional de Antropología e Historia y del Consejo Internacional de Museos (ICOM).
- Supervisar el inventario y catalogación de las colecciones del museo.
- Establecer y supervisar las normas de conservación del acervo del museo.
- Planear, organizar y supervisar las investigaciones para las exposiciones, en coordinación con las áreas correspondientes.
- Gestionar ante las instancias jurídicas de la UPAEP la celebración de convenios y contratos que requiera para la operación del museo.
- Establecer comisiones de trabajo para el desarrollo de proyectos específicos que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión del museo.

- Diseñar junto con el equipo del museo programas sociales que favorezcan, desde el arte, la inclusión social
- Promover la vinculación con la comunidad UPAEP a través de actividades o proyectos específicos, que fortalezcan la identidad con la institución y la formación integral.
- Colaborar en el diseño, investigación e implementación de proyectos externos vinculados con arte y cultura, dentro de la universidad.
- Promover el servicio social, servicio de becas y prácticas profesionales tanto de alumnos de la UPAEP como de otras instituciones educativas
- Coordinar e implementar programas y estrategias de difusión y divulgación de las actividades culturales.
- Establecer mecanismos de acercamiento de público al Museo.
- Desarrollar estrategias de trabajo con instituciones públicas y privadas en beneficio de los objetivos del Museo.
- Implementar y ejecutar periódicamente estudios mercadológico que permitan detectar y definir las necesidades e intereses de la comunidad respecto al Museo, para generar y desarrollar programas, productos y servicios.
- Promover, incentivar a empresas o instituciones públicas o privadas, el patrocinio de proyectos o eventos que desarrolle el museo.
- Desarrollar acciones para la adquisición de materiales y bienes necesarios para el museo.
- Gestionar el mantenimiento preventivo y de equipamiento e instalaciones del inmueble.
- Proponer y desarrollar medidas para la protección e integridad física del personal y visitantes, así como de los bienes muebles del museo.
- Promover ambientes de confianza y solidaridad entre los colaboradores internos del museo y externos.
- Supervisar, motivar y evaluar al personal para contribuir al logro de los objetivos y metas
- Proponer y gestionar, ante las instancias correspondientes, cursos de capacitación para el personal.
- Ejecutar las disposiciones que la Dirección General de Formación, Cultura y Liderazgo disponga.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

Coordinación de exposiciones

Objetivo: Proponer, desarrollar e implementar el programa anual de exposiciones permanentes, temporales e itinerantes, a través de la vinculación con la academia UPAEP así como con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional, siendo el responsable de conservar e investigar las colecciones del Museo para su apreciación y divulgación

Funciones: La persona que atiende la coordinación de exposiciones, es responsable ante la Dirección del Museo y sus funciones son las siguientes:

- Presupuestar anualmente las acciones que se generen para el desarrollo de su coordinación.
- Coordinar las acciones del área de conservación e investigación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Diseñar, desarrollar e implementar investigación de las colecciones y proyectos expositivos.
- Diseñar e implementar programas de conservación que permitan prevenir el deterioro en traslados, almacenamiento o exhibición, tanto de las colecciones del museo como aquellos bienes culturales que temporalmente se encuentren bajo su custodia.
- Implementar un programa anual de restauración para las colecciones del Museo que así lo requieran.
- Mantener actualizado el inventario de las colecciones, con su estado de conservación, ubicación y movimiento interno y externo.
- Revisar la documentación y el estado de conservación de los bienes muebles culturales que se reciban para las exposiciones temporales e itinerantes.
- Coadyuvar con el área administrativa y la Dirección del Museo, cuando se pretenda adquirir bienes artísticos o culturales.
- Investigar y proporcionar la información que se requiera para desarrollar el programa temático de las exposiciones que presenta el tanto internas como itinerantes, que exprese el objetivo y la filosofía institucional.

- Asesorar, revisar la producción de los elementos de información que deban proporcionar al público en las exposiciones, cuidando que se exprese correctamente el sentido de la misma.
- Desarrollar y proporcionar, en coordinación con el área de Mercadotecnia y Relaciones Públicas, textos y materiales que se requieran para las publicaciones internas y externas del museo.
- Planear y diseñar, junto con la Dirección del Museo, el programa de exposiciones temporales, considerando guiones curatoriales, diseño, producción, traslado de acervos, montaje, desmontaje y evaluación.
- Elaborar e implementar los guiones museográficos de las exposiciones permanentes y temporales
- Planear y ejecutar, con la autorización de la Dirección del Museo, la renovación, modificación y mantenimiento de materiales museográficos para las exposiciones.
- Asumir, conjuntamente con el Responsable de Montaje y Servicios Generales, la responsabilidad del movimiento de objetos que formen la parte del acervo del Museo o que hayan sido depositados por particulares, debiendo supervisar que el embalaje o manipulación de los bienes muebles correspondientes, siga los lineamientos establecidos.
- Planear e implementar, conjuntamente con el área de Mercadotecnia y Relaciones Públicas, actividades culturales vinculadas con las exposiciones que el Museo organiza.
- Organizar, planificar y ejecutar el programa de exposiciones itinerantes “Arte Andante”, que se desarrolla en Puebla y otros estados de la República.
- Gestionar el préstamos de colecciones u obras de artistas para exposiciones itinerantes, estableciendo periodos de préstamo semestrales o anuales.
- Elaborar la documentación –actas de entrega-recepción- de préstamo, estableciendo las responsabilidades y compromisos asumidos por las partes que en ella intervienen.
- Gestionar espacios expositivos con instituciones u organismos públicos o privados, ya sean culturales, educativos o turísticos, para establecer alianzas o convenios de colaboración.

- Capacitar al personal del Museo, de manera que estén informados de las normas y procedimientos que rigen la conservación, exhibición y préstamo de bienes muebles culturales, colecciones y exposiciones permanentes, temporales e itinerantes.
- En coordinación con las áreas Comunicación Educativa y Mercadotecnia y Relaciones públicas, promover y ejecutar los mecanismos adecuados que permitan detectar y definir las necesidades e intereses de la comunidad respecto al Museo.
- Participar en la organización y ejecución de programas, visitas guiadas y eventos culturales o artísticos.
- Informar permanentemente a la Dirección del Museo acerca de las actividades realizadas en el departamento.
- Colaborar con la Dirección del Museo en la realización de los informes semestrales relacionados con esta Coordinación.
- Las demás que le señale, encomiende o delegue la Dirección del Museo.

Coordinación de Comunicación Educativa

Objetivo: Propiciar la interacción entre el visitante y las exposiciones a través del diseño e implementación de estrategias pedagógicas enfocadas en la atención de los diversos públicos, mediante visitas guiadas, talleres y programas sociales, que se llevan a cabo dentro y fuera del Museo, así como la evaluación de los mismos.

Funciones: La persona que atiende la coordinación de comunicación educativa, es responsable ante la Dirección del Museo y sus funciones son las siguientes:

- Presupuestar anualmente las acciones que se generen para el desarrollo de su coordinación.
- Diseño, elaboración y evaluación de materiales lúdicos para programas dirigidos a grupos específicos, siempre en colaboración con el área de Exposiciones.
- Elaboración de material didáctico para exposiciones itinerantes.
- Investigar sobre las temáticas de las exposiciones para elaborar el diseño del guión para visitas dirigidas a diferentes públicos.
- Planeación y logística de la visitas a las salas de exhibición
- Servicio y atención a diferentes públicos y grupos escolares, en visitas y recorridos a través del Museo.
- Brindar información y orientación a los profesores de los grupos para su visita al museo.
- Dar seguimiento a las instituciones que visitan el museo, con al finalidad de conocer sus opiniones y sugerencias respecto al servicio recibido
- Conocimiento y revisión periodica de los objetivos de los planes y programas de estudio que se aplican en centros de educación básica, media superior y superior.
- Visita a escuelas de educación básica y media superior para ofrecer los servicios de visitas, talleres y otras actividades culturales.

- Planificar e implementar las actividades para los programas sociales: “Evocarte”, para Adultos Mayores; “*Museo Hospitalario*”, para niños en situación hospitalaria, y “*Juego y Aprendo*”, para personas con discapacidad y otros.
- Proponer a la Dirección del museo la elaboración de programas sociales para atención a públicos vulnerables, dentro y fuera del recinto.
- Generar acciones y enlaces de vinculación con la academia tanto para visitas al museo como y talleres.
- Coordinar y ejecutar el programa “Diagnosticarte. Los sentidos en el arte”, que se trabaja con estudiantes del área de la salud de la UPAEP.
- Proponer a la Dirección del museo la elaboración de programas que vinculen al arte y la academia.
- Generar propuestas de actividades y talleres en el marco de las exposiciones y de acuerdo a las necesidades de los grupos.
- Evaluación del impacto de las actividades y programas sociales que se desarrollan en el área.
- Elaboración y actualización de manual instructivo para alumnos que realizan su servicio social dentro del museo.
- Capacitación de guías para ofrecer visitas con objetivos determinados y programaciones claras, detalladas y adecuadas a los distintos niveles de estudiantes desde nivel básico hasta los universitarios.
- Generar estrategias que permitan desarrollar habilidades específicas en los guías.
- Organización, seguimiento y evaluación de los colaboradores de servicio social.
- Enlace con el Departamento de Servicio Social para la solicitud de alumnos y coordinación de los programas autorizados.
- Desarrollo de actividades que fomenten la integración de los prestadores de servicio y de sensibilización hacia diversas necesidades y realidades.

- En colaboración con el área de Mercadotecnia y Relaciones Públicas, promover y ejecutar los mecanismos adecuados, como evaluaciones, que permitan detectar y definir las necesidades e intereses de la comunidad respecto al Museo.
- Colaborar con las demás áreas en las actividades que genere el Museo.
- Informar permanentemente a la Dirección del Museo acerca de las actividades realizadas en el departamento.
- Colaborar con dirección del Museo en la realización de los informes semestrales relacionados con esta Coordinación.
- Elaboración y entrega de los indicadores del Museo.
- Las demás que le señale, encomiende o delegue la Dirección del Museo.

Coordinación de Mercadotecnia y Relaciones Públicas

Objetivo: Desarrollar relaciones estratégicas con medios de comunicación y actores sociales como organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, culturales y empresas, que permitan por una parte, obtener los recursos materiales y financieros para el crecimiento del Museo, así como desarrollar, promocionar y ejecutar la oferta cultural y de servicios del museo, difundiéndolos a través de diversos mecanismos.

Funciones: La persona que atiende la coordinación de mercadotecnia y relaciones públicas es responsable ante la Dirección del Museo y sus funciones son las siguientes:

- Proponer e implementar, con el responsable promoción y desarrollo, acciones que permitan la procuración de fondos para el crecimiento del museo.
- Diseñar e implementar programas y estrategias de difusión de las actividades institucionales.
- Presupuestar anualmente las acciones que se generen para el desarrollo de su coordinación.
- Coordinar las ruedas de prensa que la institución requiera, para difundir los eventos
Gestionar y participar en entrevistas a medios de comunicación para la difusión de las actividades.
- Integrar y mantener actualizada la base de datos institucional.
- Mantener actualizada las páginas de redes sociales y la página web del Museo.
- Realizar acciones de email marketing, dirigido a la base de datos y medios de comunicación.
- Coordinar con el área de exposiciones la entrega de textos que se requieren para la difusión de las exposiciones
- Implementar mecanismos de enlace con la universidad e instituciones de educación básica, media y superior, para promover las visitas al Museo, coordinándose con el área de Comunicación Educativa, para que sea éste quien dé seguimiento a la agenda de solicitudes.
- Ejecutar los mecanismos que permitan detectar y definir las necesidades e intereses de la comunidad respecto al museo.

- Registrar y analizar la información de las personas que visitan el Museo y realizar el seguimiento a los comentarios, sugerencias y observaciones.
- Llevar a cabo evaluaciones semestrales de los servicios y actividades.
- Realizar periódicamente estudios mercadológicos del Museo considerando el benchmarking nacional e internacional.
- Elaborar, desarrollar y proponer a la Dirección del Museo, mecanismos y acciones para establecer el vínculo con organizaciones públicas, privadas y Sociales.
- Mantener una relación estrecha y permanente con los diferentes medios masivos de comunicación de la entidad.
- Llevar a cabo la planificación y ejecución de inauguraciones, eventos, ruedas de prensa, recopilación de informes y presentaciones de nuevos programas y servicios a la prensa.
- Desarrollar programas, productos y servicios que satisfagan los requerimientos que se detecten.
- Organizar y realizar coordinadamente con las demás áreas que constituyen del Museo, eventos, viajes y actividades culturales, formativas y de recreación.
- Desarrollar y mantener la imagen e identidad institucional del Museo.
- Coordinar la prestación de servicios, abarcando entre otros, el módulo de recepción e información, guardabultos, entre otros.
- Colaborar con la dirección del Museo en la gestión administrativa de la institución, tales como: requisiciones, cotizaciones, solicitudes de inversión, comunicados, entre otros.
- Informar permanentemente a la Dirección del Museo acerca de las actividades realizadas en el departamento.
- Colaborar con la dirección en la elaboración de los informes relacionados con esta Coordinación.
- Las demás que le señale o delegue la Dirección del Museo.

Coordinación de Servicios Generales

Objetivo: Realizar los montajes museográficos, traslados de obras de arte e inventarios de bienes muebles, así como supervisar el óptimo funcionamiento de las áreas limpieza, mantenimiento y seguridad del museo, y apoyar en las actividades que organiza el museo.

Funciones: La persona que atiende Servicios Generales es responsable ante la Dirección del Museo y sus funciones son las siguientes:

- Trabajar de manera coordinada con el área de Exposiciones en los traslados, acopios y montajes de las exposiciones dentro y fuera del Museo.
- Colocar el mobiliario y materiales necesarios para las sesiones de Programas Sociales y actividades culturales dentro y fuera del Museo.
- Colaborar en la ejecución de la propuesta museográfica en los espacios que se determinen para las exposiciones.
- Ejecutar el plan de evacuación, control del personal y visitantes en caso de alguna contingencia.
- Monitoreo de sistemas de detección de humo, extintores, cámaras de circuito cerrado de TV, sensores de movimiento para verificar su buen funcionamiento.
- Supervisar permanentemente los materiales que integran el botiquín de primeros auxilios para mantenerlo en óptimas condiciones.
- Presentar a la Dirección propuestas de corrección, mantenimiento, seguridad, conservación y supervisión del inmueble.
- Implementar acciones necesarias para el adecuado uso de las instalaciones, mobiliario y equipos de sonido y circuito cerrado de televisión.
- Supervisar la buena operación de los equipos del Museo, tanto de audio como de aire acondicionado.
- Supervisar la limpieza de las salas de exhibición y demás áreas del museo, con la finalidad de que se encuentren en óptimas condiciones.

- Realizar la supervisión, mantenimiento y limpieza de marcos, vitrinas y demás mobiliarios museográfico.
- Mantener en estricto orden la bodega de museografía e inventario actualizado de la misma.
- Elaborar y supervisar permanentemente el inventario de materiales que le sean asignados por la Dirección para su estricto control.
- Operar un sistema de control interno de los bienes muebles que cumpla con los programas establecidos de conservación y seguridad.
- Colaborar con las demás áreas del museo en la organización y realización de eventos.
- Informar permanentemente a la Dirección del Museo acerca de las actividades realizadas en su área.
- Colaborar con Dirección en la elaboración de los informes relacionados con esta área.
- Las demás que le señale o delegue la Dirección del Museo.

Responsable de Promoción y Desarrollo

Objetivo: Diseñar e implementar planes de acción para la captación de recursos materiales y financieros, que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización, a través de actividades culturales, académicas, colaboración con empresas u otros actores sociales.

Funciones: La persona que atiende promoción y desarrollo es responsable ante el coordinador de Mercadotecnia y relaciones públicas, y sus funciones son las siguientes:

- Presentar un plan estratégico anual de desarrollo institucional a la dirección para el establecimiento de sus metas de procuración de fondos.
- Promover, incentivar y coordinar la captación de fondos a través de patrocinios, subvenciones públicas, Amigos del Museo, actividades culturales, entre otros.
- Ejecutar y coordinar las campañas financieras y de patrocinios de acuerdo a los lineamientos de la UPAEP.
- Fungir como enlace con Educación continua para la realización de cursos, diplomados y talleres, siendo responsable de la gestión de apertura, seguimiento y cierre.
- Coordinar el préstamo de espacios para eventos culturales que aporten recursos para el museo.
- Supervisar las áreas que lleguen a surgir dentro del Museo como parte de la diversificación de servicios y que generen ingresos para la institución.
- Organizar y realizar coordinadamente con las demás áreas que constituyen del Museo, eventos artísticos y culturales.
- Informar permanentemente a la Coordinación de Mercadotecnia y Relaciones Públicas acerca de las actividades realizadas por el área.
- Colaborar con la Coordinación de Mercadotecnia y Relaciones Públicas en la elaboración de los informes semestrales relacionados con dicha Coordinación.
- Las demás que le señale o delegue la Dirección del Museo.

Responsable de Diseño gráfico y Redes Sociales

Objetivo: Gestionar y desarrollar las redes sociales para crear comunidad y engagement con la marca e incrementar su visibilidad. Diseñar y producir materiales gráficos para exposiciones y eventos institucionales.

Funciones: Es el responsable ante la Coordinación de Mercadotecnia y Relaciones Públicas y sus funciones son:

- Mantener actualizado la página web del museo y redes sociales, con información de las actividades culturales.
- Crear campañas de difusión en redes sociales, para las exposiciones y programas sociales del museo.
- Diseñar los elementos gráficos de las exposiciones permanentes, temporales e itinerantes, de acuerdo a lineamientos de diseño establecidos por la UPAEP y el museo.
- Diseñar estrategias para crear nuevos conceptos que promuevan y generen la participación del público en las redes sociales del museo.
- Diseñar los materiales para la difusión de las exposiciones y eventos que el museo organiza.
- Diseñar y producir los materiales que se requieran para la atención al público, hojas de sala, cuadernillos, entre otros.
- Colaborar con las demás áreas en las actividades que genere el Museo.
- Informar permanentemente a la coordinación de Mercadotecnia y Relaciones Públicas acerca de las actividades realizadas.
- Las demás que le señale, encomiende o delegue la Dirección del Museo a través de la coordinación de Mercadotecnia y Relaciones Públicas

Responsable de Conservación e investigación

Objetivo: Generar proyectos de investigación, para profundizar en el conocimiento y valoración de las colecciones, bajo una visión contemporánea y fortaleciendo el vínculo con especialistas, académicos y alumnos de la UPAEP y de otras instituciones universitarias, tanto nacionales como internacionales, así como supervisar la conservación de las colecciones a resguardo del Museo.

Funciones: La persona que atiende la conservación e investigación es responsable ante el coordinador de exposiciones y sus funciones son las siguientes:

- En coordinación con el área de exposiciones, proponer a la Dirección investigaciones que deriven en exposiciones temporales, las cuales deberán estar alineadas a la filosofía de la institución, con temas de arte, ciencia y todos aquellos que coadyuven en el fortalecimiento del tejido social.
- Generar y coordinar trabajos de Investigación a partir de las colecciones del Museo.
- Diseñar estrategias que permitan el involucramiento de estudiantes universitarios en el Programa de investigación.
- Generar acciones y enlaces de vinculación con la academia UPAEP para proyectos específicos de investigación.
- Promover mesas de trabajo permanente con alumnos, investigadores y académicos para el análisis y reflexión sobre el tema de investigación que se esté generando.
- Establecer nexos con investigadores de instituciones educativas públicas y privadas, nacionales o internacionales para enriquecer las investigaciones
- Generar publicaciones anuales como resultado de las investigaciones que se realicen.
- En coordinación con el área de Exposiciones, mantener en estricto orden el depósito de obras.
- Mantener las condiciones de temperatura y humedad adecuada para la preservación de las colecciones.
- Mantener actualizado el reporte de conservación de obras
- Mantener actualizada la fichas de registro y control de las colecciones

- Es el responsable de supervisar el estado de conservación de colecciones temporales al ingresar al Museo, durante su permanencia y su devolución.
- Colaborar con las demás áreas en las actividades que genere el Museo.
- Informar permanentemente a la Dirección del Museo acerca de las actividades realizadas.
- Las demás que le señale, encomiende o delegue la Dirección del Museo a través de la coordinación de exposiciones.

Monitores

Objetivo: Coadyuvar en el desarrollo de guiones educativos y actividades para talleres, programas sociales y salas de exhibición.

Funciones: Los monitores son responsables ante la coordinación de comunicación educativa y sus funciones son:

- Conducir a los grupos que visitan el museo, a través de las exposiciones.
- Colaborar con los docentes para el mejor aprovechamiento didáctico del museo
- Coadyuvar en la gestión de primer contacto con instituciones potencialmente interesadas en visitar el museo.
- Planificar las visitas de grupos escolares o instituciones interesadas.
- Elaboración de material didácticos para talleres, programas sociales y salas de exhibición.
- Colaborar en las actividades que genere el Museo.
- Las demás que le señale, encomiende o delegue la Coordinación de Comunicación Educativa.

Capítulo VII. Conclusiones

La investigación realizada determina que, definir la estructura organizacional del Museo UPAEP y describir las funciones propias de cada una de las áreas y su interrelación, favorece la eficacia y eficiencia de la organización.

El que cada colaborador conozca la filosofía, estructura y funciones, clarifica su papel dentro de la institución y permite el crecimiento y desarrollo de la misma, de ahí que el diseño de un Manual de Organización resulta primordial.

Los ejercicios de reflexión realizados con el equipo, tras haber aplicado la “Encuesta sobre estructura y procesos organizacionales”, permitió visualizar el conocimiento que los colaboradores tienen sobre el Museo y su quehacer dentro del mismo; analizando las actividades que realizan para determinar si son o no parte de sus funciones, permitiendo coordinarse de manera eficiente, así como considerar la importancia de reforzar al Museo mediante la creación de nuevas áreas para impulsar las funciones sustantivas de un museo.

Por otra parte, esta investigación permitió observar que una comunicación efectiva es vital para lograr los objetivos y mejorar el desempeño del equipo de trabajo, por lo tanto, debe estar integrada a la dinámica organizacional permitiendo alcanzar la eficiencia de la institución.

Se concluye también que, una planeación estratégica debe tener en cuenta al equipo durante el proceso de diseño de la misma, ya que ello permite su apropiación y valoración, lo cual incide en el buen desempeño de las áreas y por lo tanto, de cada colaborador.

El cuerpo del estado del arte no es tan robusto en temas organizacionales aplicada a los museos, de ahí que resulta importante la creación de proyectos en esta línea de investigación en otros museos.

REFERENCIAS

- Alfageme G., B. y. (2006). Uso formativo de los Museos Universitarios en España. *Revista de Teoría y Didáctica*, (pp. 263-286).
- Alonso Hernández, N. E. (2011). *Un Museo para todos. El diseño museográfico en función de los visitantes*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Bacci, M. E. (1999). *Museo: ¿Por qué invertir en ellos?. El papel de los museos en el desarrollo económico y social de una comunidad*. Obtenido de Fundacite Aragua: www.fundacite-aragua.gob.ve/pdf/museos.pdf
- Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contextos, realidades y mitos. *Gestión y Estrategia*, (pp. 17-29).
- Barba, Á. A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa 48*, (pp. 11-34).
- Barry, L. &. (2010). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Camarero, C., & Garrido, M. J. (2011). Innovación y orientaciones de marketing en la gestión de museos: evidencia empírica en el ámbito europeo. *Revista española de investigación de marketing Esic*, (pp. 29-59).
- Castellanos Castillo, J. y. (2011). El diseño organizacional: evolución y perspectivas. *Técnica administrativa*, <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>.
- Castellanos, C. C., & Castellanos, M. A. (15 de 04 de 2011). [www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1](http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- CONACULTA. (2015). *Encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales México*. México: consejo nacional para la cultura y las artes.
- CONACYT. (2014). Desarrollo tecnológico e Innovación Obtenido de www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/desarrollo-tecnologico-e-innovacion

- Córdova López, J. F. (Vol.5 No. 1, 2009 (Enero - Junio)). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, (pp. 6-17).
- Crespo, M. d. (2006). La museografía crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo contemporáneo de arte de Castilla y León, MUSAC. *De Arte*, No. 5. 231-243. Obtenido de <http://nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2015/12/Museologiacritica.pdf>
- Daft, R. L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- De Francisco, L. R., Bejarano, B. L., & Marín, V. C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio. *AD-minister Nº. 29.*, (pp. 121 -146).
- De Gruyter, W. (2012). *Museos del Mundo*. Munich: De Gruyter Saur.
- Desvallées, A. (2010). *Conceptos claves de museología*. París: ICOM.
- Díaz, J. (26 de abril de 2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? *Emprendices*. Recuperado el 19 de julio de 2017 de, <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Edson, G. (2006). Gestión de los Museos. En P. J. Boylan, *Cómo administrar un museo. Manual práctico*. (pp. 133 -146). Francia: UNESCO e ICOM.
- Enciclopedia financiera. (s.f.). *Cultura organizacional*. Recuperado el 19 de julio de 2017, <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Fernández Blanco, B. (2010). *50 experiencias prácticas para la gestión y fidelización de públicos en museos*. Recuperado el 14 de julio de 2017, de <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2013/06/Fidelizacion-Museos.pdf>.
- González, M. M., Gómez, C., & Domínguez, M. M. (1989). Los Servicios: conceptos, clasificación y problemas de medición. *Ekonomia. NO.13 -14*, (pp. 10 - 19).
- Gore, E. (1999). *El museo como organización*. España: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw.
- Ibermuseos. (2019). *Registro Iberoamericano de Museos*. Recuperado el 13 de junio de 2019, de <http://www.rmiberoamericanos.org/>

- ICOM. (2010). <http://network.icom.museum/icom-argentina/sobre-icom/definicion-de-museo/>. Recuperado el 13 de julio de 2017, de Consejo Internacional de Museos.
- ICOM. (2019). *Directorio de Museos*. Recuperado el 13 de junio de 2019, de <https://www.icom-ce.org/directorios-de-museos/>
- INEGI. (2002). *Estadística de Cultura. Cuaderno número 6*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- INEGI. (2017). *Museos de México y sus visitantes*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/registros/sociales/museos/doc/diptico_museos_2017.pdf
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaramillo F., C. (2007). Los Museos como Herramientas de Transformación Social del Territorio El caso del Museo de Antioquia Medellín – Colombia. 37.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Person Educación.
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- kotler, J. (Septiembre de 1997). John Kotler: cambio y liderazgo. (P. D. Casinelli, Entrevistador)
- kotler, P. y. (2012). *Marketing*. México: Decimocuarta edición. Pearson Educación.
- León D., G. (2006). La comunicación organizacional en México Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Síntesis*, (pp. 287-304).
- Lozada, N. A. (2014). La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada. *Universidad & empresa*, (pp. 13-36).
- Lucas, M. (1973). The museum as Educator. En UNESCO, *The organization of Museums* (pp. 145-148). París: UNESCO.
- Maceira, O. L. (Mayo- agosto 2008). Los museos: espacios para la educación de personas jóvenes y adultas. *Decisio. Centro de Investigación y Estudios Avanzados*. , p. 3.

- Magallón D., M. T. (2004). la figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas. En L. Montaña H., *Los estudios organizacionales en México. Cambio, Poder, conocimiento e identidad*. (pp. 65-91). México: Miguel Ángel Porrúa editor.
- Marichal, C. (1997). Introducción. En C. y. Marichal, *Historia de las grandes empresas en México (18850-1930)* (pp. 9-38). FCE, UANL.
- Mayett, M. Y. (2017). Encuesta de percepción sobre la estructura y procesos organizacionales. Puebla, México.
- Montaña, H. L. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Morales, C. I., & Freitag, V. (2014). Los museos en el siglo XXI: nuevos retos, nuevas oportunidades. *Revista Digital do LAV, 7 (1)*, (pp. 30-39) .
- Museo UPAEP. (2014). Plan Estratégico. Puebla, México: UPAEP.
- Pérez, A. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Revista epistemológica de Ciencias Sociales*, (pp.104-123). Recuperado el 13 de Julio de 2017, de www.moebio.uchile.cl/53/perez.html.
- Ramírez Alujas, Á. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de Administración Pública*, pp. 5-50.
- Ramírez, M., Vargas, L., & De la Rosa, A. A. (Enero – Abril de 2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Revista electrónica forum doctoral* (Numero 3. Edición Especial).
- Rausell, K. (2006). Un museo ¿qué es desde la perspectiva económica y desde la lógica de acción pública? *Seminario Internacional sobre Economía Inducida por los Museos*, (pp. 1-25).
- Real Academia Española. (2017). *Eficacia y Eficiencia*. Recuperado el 14 de julio de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>.
- Reyes Ponce, A. (1989). *Administración de Empresas, teoría y práctica*. . México: Editorial Limusa.

- Rico, R., Fernández, R. M., Rascado, P., & Sánchez, M. M. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista interamericana de Psicología*, (pp.121-130).
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2012. Cuarta edición). *Como elaborar y organizar manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores.
- Romero, J., Toledo, Y., & Ocampo, V. (junio de 2014). El sector de servicios: revisión de los aportes para la teorización y estudio. *Tecsisotecatl. Revista electrónica de ciencias sociales*, 6(16), 20. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/n16/sector-servicios.pdf>
- Tamayo, T. M. (2003). *Proceso de investigación científica*. México: Noriega Editores.
- Tapia, S. J. (2015). Metodología de innovación en la gestión de las colecciones del Museo Nacional de Costa Rica. Heredia, Costa Rica: (Tesis de Maestría).
- Taylor, S. y. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós Ibérica.
- UPAEP. (2013). *Ideario*. Obtenido de <https://upaep.mx/identidad/ideario>
- UPAEP. (2019). *Claustro Académico*. Obtenido de <https://upaep.mx/claustro-academico?area=1010025&nivel=1>
- UPAEP. (2019). *Nosotros*. Obtenido de <https://upaep.mx/bienvenida/equipodetrabajo?n=2>
- Zorrilla, A., & Méndez, M. (1998). *Diccionario de economía*. Limusa Noriega editores.

Anexo

Tabla 15. Encuesta de percepción sobre la estructura y los procesos organizacionales

Encuesta sobre estructura y procesos en algunas organizaciones							
Instrucciones. La presente encuesta tiene la finalidad de conocer las percepciones que tiene Ud. sobre la estructura y los procesos en su organización. Por favor conteste las siguientes aseveraciones lo más objetivamente posible. Los datos aquí recabados serán confidenciales. De antemano agradecemos su colaboración.							
	5	4	3	2	1	No lo sé/ no aplica	Otra
	Sí		Neutral		No		
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No lo sé/ no aplica	Otra
Parte A. Sobre su organización							
Sección I. Visión							
1.1. La organización donde labora cuenta con una declaración de Visión (si la respuesta es negativa favor de pasar a la sección 2).							
1.2 La organización donde labora se preocupa por divulgar la Visión.							
1.3 Genera mecanismos anuales (o mensuales) para medir el compromiso de los empleados con la Visión.							
Sección II. Misión							
2.1. La organización donde labora cuenta con una declaración de Misión (si la respuesta es negativa favor de pasar a la sección 3).							
2.2. La organización donde labora se preocupa por divulgar la Misión.							
2.3 La organización genera mecanismos anuales (o mensuales) para medir el compromiso de los empleados con la Misión.							
2.4 Las metas que debe alcanzar en su puesto son claras.							
Sección III. Estrategia							
3.1 Cuenta con una estrategia definida (si la respuesta es negativa favor de pasar a la sección 4).							
3.2. La estrategia es conocida por todos sus empleados.							
3.3. Los empleados participaron en la elaboración de la estrategia.							
3.4. Se generan mecanismos permanentes de retroalimentación a los colaboradores respecto a los logros de la estrategia.							
Sección IV. Su organización cuenta con una Estructura formal (organigrama). Si la respuesta es negativa favor de pasar a la sección 5).							
4.1. El organigrama es conocido por todos.							
4.2. Los empleados participaron (y participan) en la definición y elaboración del organigrama.							
4.3. El organigrama se revisa y actualiza anualmente, mensualmente (subrayar cada cuanto tiempo).							
4.4. Los empleados tienen claro su función dentro del organigrama y su relación con otros departamentos.							

4.5. Las instalaciones (edificio, tecnología, infraestructura) son suficientes para el desempeño de mi actividad.							
4.6. Me agrada la imagen física (colores, logo, símbolos, ambiente) de esta organización.							
Sección V. Entorno							
5.1. Desde su punto de vista, su empresa enfrenta un entorno:							
5.1a. De cambio lento y poco complicado.							
5.1b. De cambio lento pero muy complicado.							
5.1c. De cambio rápido y poco complicado.							
5.1d. De cambio rápido y muy complicado.							
5.2 Con qué frecuencia considera que la organización monitorea a sus competidores? Subraye: diario, semanal, cada 15 días, mensual, Otra: ¿cuál?	diario	semanal	cada 15 días	mensual	semestral	anual	Otra
5.3 Con qué frecuencia considera que la organización se informa de su macroentorno? Subraye: diario, semanal, cada 15 días, mensual, Otra: ¿cuál?	diario	semanal	cada 15 días	mensual	semestral	anual	Otra
Sección VI. La forma de obtener recursos adicionales en su organización es a través de:							
6.1 Haciendo alianzas con otras organizaciones (del mismo o de diferente giro).							
6.2 Imitando productos/ servicios de los competidores.							
6.3 A través de la Innovación.							
Sección VII. Tecnología							
7.1. La adquisición de nueva tecnología en la organización ha sido adoptada sin problemas por los empleados.							
7.2 Los empleados han recibido capacitación cuando se ha adoptado una nueva tecnología.							
7.3 La organización utiliza la tecnología para administrar el conocimiento e ideas que surgen en ella.							
7.4 La organización cuenta con recursos y personal capacitado para administrar el conocimiento e ideas que surgen en ella.							
Sección VIII. Cultura organizacional							
8.1. La organización se preocupa por medir la cultura y ambiente que rige en la organización.							
8.2. La organización cuenta con mecanismos de denuncia y seguimiento de comportamientos no éticos.							
8.3. Ud. siente orgullo de pertenecer a esta organización							
8.4 La organización otorga más recursos a aquellas áreas que obtienen más ingresos para la empresa.							
Sección IX. La organización resuelve el conflicto:							
9.1 Negociando.							

9.2 Permitiendo que las partes interesadas den su punto de vista.							
9.3 Depende la situación.							
Sección X. La forma de incrementar tu poder- influencia en tu área/departamento es:							
10.1 Resolviendo problemas que otros no pueden resolver.							
10.2 Ayudando con recursos o información a otras áreas.							
10.3 Construyendo coaliciones con otros grupos.							
10.4 Recopilando información estratégica.							
Sección XI. Señale qué opina de las siguientes aseveraciones:							
"En una organización lo más importante es..."							
11.1 La planeación de una estrategia							
11.2 La ejecución de dicha estrategia							
Parte B. Por último ¿nos podría proporcionar alguna información general de su empresa?							
Antigüedad de la empresa:							
No. de empleados (aproximadamente):							
Sector al que pertenece (seleccione):	Sector primario (agrícola/agroindustria)	Sector secundario (industrial/ de transformación)	Sector terciario (servicios)				
Puesto que ocupa Ud. (anotar):							
Datos generales del encuestado							
Género (seleccione):	Masculino	Femenino					
Edad (seleccione):	Menos de 21 años	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor a 60	
Escolaridad (seleccione):	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Doctorado	

Muchas gracias por su colaboración!

Fuente: adaptado de Encuesta de percepción sobre la estructura y procesos organizacionales (Mayett, 2017).