



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

“PLAN DE CAMBIO ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GESTOR  
DE COLECCIONES EN EL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA”

**TESIS**  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
**Maestra en Gestión Organizacional**

Directora:  
Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Asesor metodológico:  
Mtro. Jose Ernesto Gómez Castillo

Asesora Temática:  
Mtra. Martha Elena Báez Martínez

**PRESENTA:**  
Mariana Toledo Mendieta

Puebla, Pue., Noviembre de 2024



**BUAP**

**Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0022/2024**

Asunto: Digitalización de la Tesis

**C. MARIANA TOLEDO MENDIETA**

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "**PLAN DE CAMBIO ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GESTOR DE COLECCIONES EN EL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA**" a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, me despido.

Atentamente

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., a 13 de noviembre de 2024

*JGS*

**DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ**

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo  
JGSVM/grs

Facultad  
de Contaduría  
Pública

Bldv. Capitán Carlos Camacho Espiritu,  
No. 70 Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

Dr. José Gerardo Serafin Vera Muñoz  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Directora de la tesis denominada:  
"Plan de cambio ante la implementación de un Gestor de Colecciones en el Museo Nacional  
de Antropología", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
de nombre: Mariana Toledo Mendieta.

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y  
metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se  
continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 05 de noviembre de 2024

  
Dra. María Antonijeta Monserrat Vera Muñoz

c.c.p. Alumna

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor Metodológico de la tesis denominada: “Plan de cambio ante la implementación de un Gestor de Colecciones en el Museo Nacional de Antropología”, elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL de nombre: Mariana Toledo Mendieta.

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z. a 05 de noviembre de 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop that crosses itself, with a small dot at the end of the final stroke.

M.C. Jose Ernesto Gómez Castillo

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

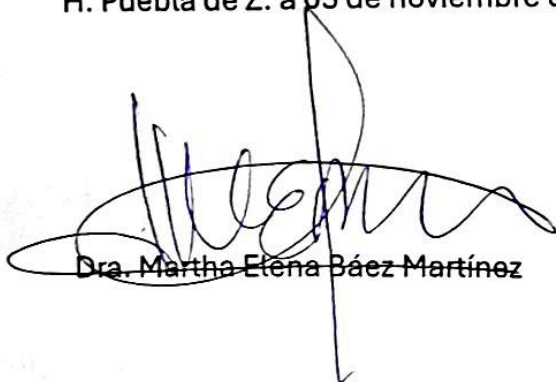
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesora Temática de la tesis denominada: "Plan de cambio ante la implementación de un Gestor de Colecciones en el Museo Nacional de Antropología", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL de nombre: Mariana Toledo Mendieta.

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z. a 05 de noviembre de 2024



Dra. Martha Elena Báez Martínez



## **Agradecimientos**

Agradezco, en primer lugar, a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y proporcionarme las herramientas necesarias para desarrollar este trabajo.

A mi directora y asesores, la Doctora María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Maestro Jose Ernesto Gómez Castillo y la Maestra Martha Elena Báez Martínez, por su guía, paciencia y conocimientos compartidos a lo largo de este proceso. Sus observaciones y retroalimentación fueron fundamentales para la culminación de este proyecto.

Mi mayor agradecimiento es para el Museo Nacional de Antropología, un lugar que no solo se convirtió en mi espacio de trabajo, sino también en un refugio de aprendizaje y crecimiento personal. Fue allí donde encontré inspiración y tuve la oportunidad de proponer ideas que, con el tiempo, se materializaron en esta tesis. Agradezco especialmente a su director, Doctor Antonio Saborit, por el apoyo y voto de confianza, a mi jefe Sergio Torres Rosales por secundar esta iniciativa, y en general al personal del museo, quienes con generosidad y profesionalismo colaboraron en esta investigación mediante sus entrevistas y valiosas opiniones.

Agradezco a la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, de la cual tuve apoyo en todos los trámites que fueron necesarios.

Finalmente, y no menos importante, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el cual contribuyó en la realización de esta investigación, otorgando una beca durante el tiempo que duró ésta.

## **Dedicatorias**

A mi familia, porque ustedes le dan sentido a mi existencia y son fuente de estímulo e inspiración.

A Álvaro, mi compañero de vida, quien me ha regalado los momentos más maravillosos de mi vida. Por amarme incondicionalmente, por sostenerme en momentos de angustia y por acompañarme en mi búsqueda de realización personal.

A Regina, el amor más puro que llegó a mi vida, no tengo mayor deseo para ti que encuentres la dicha en la libertad, una libertad que solo se consigue cultivando tu espíritu y tu mente.

A los trabajadores del Museo Nacional de Antropología. Con su labor incansable, cumplen diariamente el sueño de aquellos que lo concibieron y lo construyeron. Gracias por su dedicación y por continuar haciendo historia.

Al Museo Nacional de Antropología, porque ahí dejé una parte de mi corazón.

# ÍNDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
I. INTRODUCCIÓN .....	9
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
II.1 Planteamiento del problema .....	11
II.2 Pregunta de investigación .....	13
II.3 Sistematización de la pregunta de investigación .....	13
III. OBJETIVO .....	14
III.1 Objetivo general .....	14
III.2 Objetivos particulares .....	14
V. HIPÓTESIS.....	16
V.1 Variable independiente.....	16
V.2 Variable dependiente .....	16
VI. DISEÑO METODOLÓGICO .....	16
VI.1 Método .....	16
VI.2 Tipo de investigación .....	17
VI.3 Enfoque de investigación .....	17
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	17
VII.1 Alcances .....	17
VII.2 Limitaciones .....	18
CAPÍTULO I. TEORÍA SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	19
1.1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	19
1.2 LAS DIMENSIONES DEL CAMBIO .....	22
1.3 TIPOS DE CAMBIO .....	23
1.3.1 Cambio transformacional.....	23
1.3.2 Cambio limitado .....	24
1.3.3 Cambios con base en entregables .....	24
1.4 FACTORES QUE GENERAN EL CAMBIO.....	25
1.5 EL CAMBIO PLANEADO.....	26
1.5.1 Fuerzas del cambio .....	27
1.5.2 Necesidad de cambio .....	28
1.5.3 Empezar el cambio.....	29

1.5.4 Implantar el cambio .....	29
1.5.5 Seguimiento del cambio .....	30
<b>1.6 RESISTENCIA AL CAMBIO .....</b>	<b>31</b>
<b>1.7 LA RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE, LA CAPACITACIÓN Y EL CAMBIO .....</b>	<b>35</b>
<b>1.8 MODELOS FUNDAMENTALES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO II. LAS ORGANIZACIONES MODERNAS Y SUS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CAMBIO .....</b>	<b>54</b>
<b>2.1 LAS CINCO CONDUCTAS DE LAS EMPRESAS QUE HACEN CAMBIOS ORGANIZACIONALES EXITOSOS .....</b>	<b>54</b>
<b>2.2 LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES INTERNACIONALES .....</b>	<b>58</b>
2.2.1 Netflix.....	60
2.2.2 Adobe.....	61
2.2.3 Amazon .....	62
2.2.4 Tencent Holdings .....	63
2.2.5 A.O. Smith .....	64
2.2.6 Alibaba .....	65
2.2.7 Orsted .....	66
2.2.8. Ping An .....	67
<b>2.3. LAS TRANSFORMACIONES EN LAS ORGANIZACIONES MUSEÍSTICAS INTERNACIONALES DEL SIGLO XXI.....</b>	<b>68</b>
2.3.1. El Museo Nacional del Prado .....	71
2.3.2 El Museo Nacional Egipcio y el Gran Museo de Egipto .....	73
2.3.3 El Instituto Glenbow de Canadá.....	77
<b>2.4 CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN MUSEOS DE MÉXICO .....</b>	<b>80</b>
2.3.1 El Museo Nacional de Arte MUNAL 2000 .....	81
2.3.2 El Museo Prehistórico de la Cuenca de México .....	84
2.3.3 El Museo Internacional del Barroco.....	87
<b>CAPÍTULO III. EL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA .....</b>	<b>91</b>
<b>3.1 HISTORIA DEL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA (MNA) Y EL ORIGEN DE SUS COLECCIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>3.2 ORGANIZACIÓN INTERNA.....</b>	<b>95</b>
3.2.1 Subdirección de Etnografía .....	98
3.2.2 Subdirección de Arqueología .....	104
3.2.3 Archivo Digital.....	107
3.2.5 Esquemas de contratación.....	110
<b>3.3 PROCESOS ACTUALES PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE LAS COLECCIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>3.4 LA PROPUESTA DEL NUEVO GESTOR .....</b>	<b>114</b>
<b>IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....</b>	<b>117</b>
<b>4.1 METODOLOGÍA.....</b>	<b>117</b>

4.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	118
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	128
4.4 ANÁLISIS DE LA RESULTADOS .....	130
4.5 DIAGNÓSTICO .....	139
4.6 ESTADO DE LA HIPÓTESIS .....	140
PROPUESTA.....	142
CONCLUSIONES .....	179
REFERENCIAS.....	183
ANEXO 1.....	190

## **RESUMEN**

La llegada de una nueva tecnología para registrar las colecciones del Museo Nacional de Antropología supone un cambio profundo en las prácticas laborales de los trabajadores. Por esta razón, a la par de la implementación del sistema, es necesario apearse a la teoría de gestión del cambio para lograr una transición exitosa. La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de cambio de los procesos de trabajo que permita que el personal del museo se apropie del nuevo gestor de colecciones de manera sostenible. El trabajo se realizó mediante una metodología de enfoque mixto, utilizando métodos como la entrevista y la encuesta desarrollándolas en una investigación de campo. El instrumento de la encuesta permitió detectar las necesidades de cambio, los posibles focos de resistencia y las estrategias de ejecución adecuadas para la organización, lo que sirvió para elaborar un plan de cambio específico que facilite la apropiación del nuevo sistema.

### **Palabras clave:**

Gestión del cambio

Cambio organizacional

Modelos de cambio

Plan de cambio

Museo

## **ABSTRACT**

The arrival of a new technology to register the collections of the National Museum of Anthropology implies a profound change in the work practices of the employees. For this reason, along with the implementation of the new system, it is necessary to consult books on the theory of change management, in order to achieve a successful transition. The objective of this research was to elaborate a change plan for the work processes that would allow the museum staff to take ownership of the new collections manager in a sustainable way. The work was carried out through a mixed approach methodology, using methods such as interview and survey and developing them into field research. The survey instrument allowed to detect the needs for change, the possible sources of resistance and the appropriate implementation strategies for the organization, which served to develop a specific change plan to facilitate the appropriation of the new system.

### **Key words:**

Change management

Organizational change

Change models

Change plan

Museum

## I. INTRODUCCIÓN

El Museo Nacional de Antropología (MNA) es la institución museística más grande del país y es referente a nivel mundial por el cumplimiento cabal de su misión, que es: investigar, proteger y difundir las colecciones que resguarda. Su fundación se remonta a los albores del siglo XIX cuando se formó el Museo Nacional Mexicano, y es quizá por su antigüedad, su apariencia sobria o por su discurso nacionalista que el museo proyecta la apariencia de ser perpetuo, atemporal, eterno y estático. Sorpresivamente es todo lo contrario. Su existencia está sujeta a la evolución natural de cualquier organización en el mundo y, en ese sentido, el museo no ha dejado de cambiar y adaptarse desde su conformación y hasta nuestros días. Su misión y objetivos se han modificado con el paso de los años, sus instalaciones han sido renovadas en varias ocasiones, los procesos de investigación y de organización interna también se han tenido que adaptar al paso del tiempo, y qué decir de las innovaciones tecnológicas que se han implantado en las últimas décadas. Todo lo anterior obliga a directivos, gerentes y administradores del museo a cuestionar constantemente la vigencia y eficacia de las formas y herramientas de trabajo con las que se cuenta.

La iniciativa del Gestor de Colecciones del museo surge precisamente de un ejercicio de evaluación de los sistemas tecnológicos que gestionan el inventario y catalogación de las colecciones del museo, mismos que fueron creados en el año 2000 y que actualmente ya no cuentan con la capacidad de almacenamiento requerida y son insuficientes para dar atención a todas las áreas del museo. Por esta razón, el sistema será renovado en su totalidad.

Para dar respaldo teórico a la investigación, el primer capítulo presenta un marco de referencia con los conceptos y descripciones de la teoría general de la gestión del cambio y como ésta se ha robustecido y fortalecido con prácticas más actualizadas. Esta sección incluye los modelos de cambio organizacional más

frecuentemente usados en los planes de las industrias, lo que permite crear una base documental que sirva de soporte teórico para las propuestas que se aplicarán posteriormente en la investigación. En el segundo capítulo se realiza una investigación documental para conocer los modelos y estrategias que han utilizado grandes organizaciones modernas alrededor del mundo para implementar cambios profundos ante los retos y condiciones del mundo actual. Esta sección incluye experiencias de industrias internacionales de distintos giros comerciales, como de tecnología, salud, entretenimiento y comercio electrónico, se describen los problemas a los que se enfrentaron, la crisis que los orilló al cambio, las estrategias que se aplicaron y los resultados obtenidos. Posteriormente se realizó una investigación similar específicamente en organizaciones culturales internacionales y en otros museos de México, con la finalidad de conocer los modelos de cambio que se han aplicado en organizaciones de naturaleza similar al del objeto de estudio, que comparten los mismos propósitos y finalidades, y cuyas experiencias podrían ser valiosas para la propia problemática del Museo Nacional de Antropología.

En el tercer capítulo se describe propiamente el objeto de estudio, que es el Museo Nacional de Antropología. Tras esbozar la historia y origen de la institución y sobre todo su vocación y misión, se procede a describir la organización interna del museo y sus procesos internos para la catalogación y manejo de sus colecciones. Es justo en esta parte donde se hace una descripción detallada de la problemática por la que atraviesa el museo y cómo es que un nuevo sistema informático supone una solución sofisticada que integra las actividades de todas las áreas del museo y cómo su implementación traerá consigo múltiples retos para su correcta operación, entre ellos, la gestión del cambio.

Una vez desarrollado el contexto teórico, el estado del arte y la problemática del caso de estudio, en el cuarto capítulo se procedió a diseñar un instrumento de evaluación para diagnosticar las problemáticas específicas por las que atraviesa el caso de estudio. Para lograrlo se recurrió al método de operacionalización de

variables, lo que permitió convertir al instrumento en una poderosa herramienta que diera resultados cuantificables. Con esos resultados fue posible identificar las necesidades, resistencias y características organizacionales del museo, lo cual fue la base para la elaboración del plan de cambio ideal para el Museo Nacional de Antropología.

En el penúltimo apartado que corresponde al capítulo 5 se presenta la propuesta final: el plan de cambio que tiene el objetivo de lograr que los trabajadores se apropien del nuevo gestor de manera sostenible. Se presenta como un plan de trabajo que se recomienda sea socializado entre las diferentes áreas del museo antes de su ejecución. Finalmente, la tesis cierra con las conclusiones obtenidas después de todo el proceso metodológico, así como algunas reflexiones sobre la teoría del cambio en las organizaciones mexicanas de carácter público.

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1 Planteamiento del problema**

Una de las tareas fundamentales de cualquier museo del mundo es la documentación de los objetos que conforman su colección. Esta labor implica la creación de un inventario y un catálogo de piezas, con fines de identificación, documentación y estudio de los objetos. Que un museo pueda tener claridad y certeza de la procedencia, ubicación e historia de sus colecciones le permitirá cumplir adecuadamente con la misión de investigar, conservar, exponer y difundir los fondos que resguarda (Zubiaur, 2004).

A lo largo de su existencia, el Museo Nacional de Antropología (MNA) ha empleado un sinnúmero de estrategias y métodos de documentación para el control sistemático de sus colecciones, desde el uso de fichas de registro y cédulas escritas a mano elaboradas en los albores del siglo XX, pasando por tarjetas perforadas fruto de la era de la informática, hasta programas de administración de bases de

datos de software libre. Lo anterior ha ocasionado que actualmente coexistan múltiples bases de datos que se usan de manera simultánea, dando como resultado la confusión, ausencia, duplicación o pérdida de información, así como la imposibilidad de homologar las diferentes terminologías empleadas entre ellas. Desde el año 2009 se han realizado varios intentos por crear un sistema único para el manejo de las colecciones del museo, unificando las bases de datos existentes o creando nuevas a partir de plantillas bajo diseño, mas todos los intentos han sido infructuosos. Los problemas a los que se han enfrentado se relacionan con la falta de consenso en el uso de tecnologías específicas, con la imposibilidad de unificar diversas normativas de los sistemas documentales y problemas de compatibilidad entre las diferentes bases de datos, pero sobre todo, se han enfrentado al escepticismo, desconfianza y desmotivación por parte del personal que tiene a su cargo la tarea de la documentación, quienes prefieren mantener sus prácticas tradicionales y seguir gestionando las colecciones en programas como Excel, Access o en sistemas de información externos.

El problema no solo se trata de una desactualización en los sistemas de documentación. Adicionalmente subyace una problemática más grave: la seguridad de la información. Casos como el incendio del Museo Nacional de Brasil, acaecido en septiembre de 2018, ponen en evidencia la fragilidad de almacenar los fondos museológicos en soportes vulnerables como los son el papel, las computadoras personales o los discos duros (Parcak, 2018); un accidente, un apagón o una avería significaría la pérdida irreparable de la documentación museística. Actualmente múltiples autores afirman que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para la creación, protección y difusión del conocimiento se debe convertir en una de las principales prioridades de las organizaciones modernas y un elemento indispensable para el desarrollo económico y social (Rodríguez G., 2006, pág. 27).

Ante este panorama, la Dirección del Museo y el Departamento de Tecnologías de la Información consideran impostergable la creación e implementación de un gestor de las colecciones del museo (arqueológica, etnográfica, obra moderna, documental, fotográfica y bibliográfica), que cuente con las más altas medidas de seguridad y que permita llevar un control de los objetos para su inventario, catalogación, descripción y clasificación, así como para dar seguimiento a los procesos internos del museo como la restauración, los movimientos en sala o préstamos para exposiciones temporales.

Para que la presente iniciativa tenga éxito, a diferencia de los intentos previos, se deberá acompañar la implementación del nuevo gestor con un plan de cambio específico para la cultura organizacional del MNA, ya que este sistema supondrá un cambio importante en las formas de trabajo de todas las áreas. Los trabajadores deberán modificar sus costumbres y paradigmas, hacer uso de nuevas tecnologías, apegarse a nuevas reglas y aprender procedimientos diferentes. Un plan de cambio organizacional facilitará la transición, vencerá la resistencia al cambio y adecuará la estructura organizativa, con la finalidad de que el museo más importante de México renueve su tecnología y fortalezca su vocación como centro de investigación.

## **II.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo se debe elaborar un plan de cambio organizacional de los procesos de trabajo que permita que el personal del Museo Nacional de Antropología se apropie del nuevo gestor de colecciones de manera sostenible?

## **II.3 Sistematización de la pregunta de investigación**

1. ¿Qué es el cambio organizacional?
2. ¿Cuáles son las necesidades actuales que obligan al museo a proponer un cambio para mejorar sus procesos?

3. ¿Cuáles son las prácticas tradicionales más enraizadas que podrían ocasionar resistencia a los cambios en la forma de trabajo?
4. ¿Cómo debe elaborarse un plan de gestión de cambio específico para esta organización?

### **III. OBJETIVO**

#### **III.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de cambio organizacional de los procesos de trabajo que permita que el personal del Museo Nacional de Antropología se apropie del nuevo gestor de colecciones de manera sostenible.

#### **III.2 Objetivos particulares**

1. Indagar qué es el cambio organizacional y cómo se puede aplicar.
2. Reconocer las causas que impulsan el cambio en las organizaciones.
3. Identificar las prácticas y actitudes que ocasionan la resistencia al cambio
4. Conocer ejemplos de las mejores prácticas de cambios en instituciones culturales nacionales e internacionales
5. Evaluar las características organizacionales del objeto de estudio que influyen en el diseño de un plan de cambio.

### **IV. JUSTIFICACIÓN**

El Museo Nacional de Antropología (MNA) es el recinto museístico más grande de México, y el quinto a nivel mundial. Desafortunadamente, también es de los únicos museos del mundo que carece de la tecnología suficiente para que el público interno y externo pueda gestionar y consultar sus colecciones y la información que el museo genera.

En los últimos años la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en una prioridad para las organizaciones modernas porque ahora se reconoce que toda organización genera conocimiento, pero si este no se organiza, ni se usa ni se difunde, entonces se desperdicia el valioso recurso de la producción intelectual, que posee un incommensurable valor para la empresa. Por esta razón las organizaciones saludables buscan generar nuevos conocimientos, organizarlos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas (Rodríguez G., 2006). Este ciclo solo es posible mediante el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su correcta ejecución.

Si se desea que el museo continúe siendo el emblema cultural que ha enorgullecido a México desde 1964, es imprescindible que sus directivos reflexionen y reconozcan la urgencia de optimizar los procesos de gestión del conocimiento. Es así como en pleno siglo XXI, en la llamada “era del internet de las cosas”, se hace una llamada para que las instituciones inviertan en innovación y en su desarrollo tecnológico, y un recinto cultural como el MNA debe asumirlo como parte de su propio crecimiento para seguir estando a la par de museos tan importantes como el Quai Branly, de Francia, el Metropolitan Museum, de Estados Unidos, o el Museo del Prado, de España.

Proyectos para implementar nuevas tecnologías en las bases de datos se han efectuado previamente en 2009, 2012 y 2017 y todos han sucumbido al fracaso, no por la insuficiencia de recursos o por errores en las áreas informáticas, sino porque su implementación nunca se ha acompañado de un plan de gestión de cambio que haga que el personal se involucre en su implementación. Esto último hace que el presente proyecto sea un aporte valioso, pues sería la primera vez que se apueste por una renovación tecnológica acompañada de un plan de gestión para que los trabajadores conozcan los objetivos de esta iniciativa y participen en su diseño, con la finalidad de que se sientan seguros y confiados con relación a los cambios que se realizarán.

Finalmente, un plan de cambio organizacional favorecerá el éxito de la implementación. Al ser una institución gubernamental, es deseable que éste no sea un proyecto inconcluso más en el devenir de los ejercicios sexenales, en los que se suelen desperdiciar los recursos del erario. Por el contrario, el museo será capaz de demostrar que los recursos que se le asignan para la mejora de las tecnologías de la información en efecto son usados para el cumplimiento de sus propósitos.

## **V. HIPÓTESIS**

**Si** se elabora un plan cambio organizacional de los procesos de trabajo considerando las necesidades, resistencias y características organizacionales del museo **entonces** se logrará que el personal del Museo Nacional de Antropología se apropie del nuevo gestor de colecciones de una manera exitosa y sostenible.

### **V.1 Variable independiente**

Plan de cambio organizacional de los procesos de trabajo considerando las necesidades, resistencias y características organizacionales del museo.

### **V.2 Variable dependiente**

Apropiación del nuevo gestor de colecciones por parte de los trabajadores del museo de una manera exitosa y sostenible.

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **VI.1 Método**

La presente investigación se llevó a cabo bajo el método deductivo, ya que se partió de teóricas universales y, mediante el uso de una serie de herramientas como la síntesis y el análisis, se aplicaron en un caso concreto para llegar a una conclusión particular.

## **VI.2 Tipo de investigación**

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva, puesto que revisó y describió la información relevante relacionada con el tema de investigación, permitiendo la construcción de un Marco Teórico sólido que contiene definiciones, características y ejemplos del Cambio Organizacional y las estrategias y modelos para llevarlo a cabo. La misma investigación descriptiva permitió hacer un recuento de las experiencias de gestión del cambio en organizaciones internacionales, dentro y fuera del ámbito museístico, y también se realizó una descripción de las experiencias de cambio en otros museos mexicanos.

Posteriormente se realizó una descripción del estado actual de nuestro objeto de estudio; se diseñó un instrumento para evaluar las características organizacionales y se describieron los resultados, buscando una correlación entre la teoría y los logros alcanzados.

## **VI.3 Enfoque de investigación**

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma mixta. Se recurrió a métodos cualitativos como la entrevista y conversaciones con miembros del equipo de trabajo de las subdirecciones para entender la situación del contexto, las experiencias pasadas y sus opiniones respecto al funcionamiento actual de los sistemas de catalogación. Posteriormente, para validar la información y obtener datos cuantitativos, se diseñó un instrumento para validar la postura del investigador desarrollándola en una investigación de campo.

# **VII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

## **VII.1 Alcances**

Las referencias bibliográficas que sustentaron la presente investigación versan sobre la teoría de la gestión del cambio y los modelos más recurrentes para

su aplicación y se procuró que tuvieran una antigüedad no mayor a los 22 años (hasta el año 2000). Solo se considerarán documentos más antiguos siempre y cuando su contenido sea relevante, vigente o se trate de obras clásicas, referentes históricos o teoría clásica.

El trabajo se llevó a cabo geográficamente en la Ciudad de México, puesto que el objeto de estudio fueron los trabajadores del Museo Nacional de Antropología, ubicado en Av. Paseo de la Reforma, en Chapultepec-Polanco. El piloteo del instrumento se hizo con una muestra de informantes elegida por el investigador, siendo que la propuesta final fue aplicada únicamente en las áreas de investigación, curaduría, informática y difusión web del museo, logrando la participación de 21 trabajadores.

La aplicación del proyecto de investigación se efectuó entre los meses de noviembre y diciembre de 2023, debido a que el nuevo sistema estará en completo funcionamiento a principios de junio de 2024 y el plan de cambio deberá aplicarse en julio de ese mismo año.

## **VII.2 Limitaciones**

La investigación está condicionada a los tiempos que determine la Dirección del museo y su ejecución dependerá de la ministración de recursos y calendario de actividades programadas, por lo que el cronograma puede sufrir modificaciones o alteraciones.

A nivel del organigrama del museo, el proyecto no considerará las áreas de Archivo Histórico, Laboratorio de Restauración y Movimiento de Colecciones, debido a que el gestor todavía no operará al cien por ciento.

Solo se aplicará a los investigadores que así decidan participar en el ejercicio y tendrán la libertad de dejar de participar en el proyecto cuando así lo deseen.

## **CAPÍTULO I. TEORÍA SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En el ámbito administrativo, es común encontrar palabras que se utilizan con frecuencia, pero de manera equívoca. Un ejemplo claro de ello es el término 'estrategia', que a menudo se emplea entre administradores y gerentes sin un verdadero entendimiento de su concepto. El concepto del 'cambio organizacional también' se incluye en esta categoría.

Sin la intención de parecer reduccionista, se puede decir que los directivos de las organizaciones tienen, en resumen, dos tareas fundamentales, una de ellas es realizar el trabajo para el que está destinado el puesto, pero la segunda, más importante, es realizar cambios y transformaciones para la mejora de dicho trabajo. Por esta razón, es importante desarrollar los conceptos básicos y elementos que constituyen la teoría del cambio organizacional.

### **1.1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio está en todas partes: en las empresas, en las dependencias públicas, en los hábitos de las personas, en los bienes y los servicios. Todo cambio implica nuevas rutas, nuevos enfoques y nuevas soluciones.

Específicamente las organizaciones son las primeras susceptibles al cambio, porque al ser organismos insertos en ambientes sociales, políticos y económicos fluctuantes, experimentan cambios externos e internos. Internamente necesitan cambiar los procesos de trabajo, sustituir la maquinaria y el equipo obsoleto por otro nuevo, transformar las materias primas y el personal debe adquirir nuevos y mejores conocimientos. De manera externa, los constantes cambios de las condiciones sociales, políticas y económicas del mundo ponen a las empresas en situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado: los clientes cambian constantemente sus hábitos de compra y sus preferencias, los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo, los competidores cambian de

estrategia y el gobierno impone modificaciones a las leyes. Todo esto significa que los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones, por ello la estructura de una organización moderna debe tender hacia la flexibilidad y adaptabilidad (Hernández, 2017).

Estas condiciones no son propias únicamente de las empresas privadas. Frecuentemente se cree que las organizaciones culturales, educativas o no gubernamentales (ONG) sin fines de lucro escapan de la concepción de organizaciones tradicionales debido a su misión educativa y a que el cumplimiento de sus objetivos no está ligado a ganancias económicas. Esto es un error. A pesar de que las entidades culturales y educativas (en el presente caso los museos nacionales) son organizaciones sin fines de lucro dependientes del gobierno federal, deben ser considerados como cualquier otra empresa con los mismos objetivos, estructura organizativa, planificación y control. Tal como lo propone Stephen Weil, investigador del Centro de Estudios Museísticos del Instituto Smithsonian (2007):

Los museos hoy en día deben estar comprometidos con el cumplimiento de sus propósitos y con el desarrollo de la propia organización, es decir, como cualquier otra empresa es imperativo que mantengan una ventaja competitiva, lo que los obliga a estar atentos a los desafíos que inciden en su comportamiento y en su desempeño. (p. 44)

Ante este panorama, se pueden encontrar múltiples referencias teóricas y bibliográficas que abordan el tema del cambio organizacional. Muchos de estos libros y guías se concentran en responder ¿cuáles con los pasos para lograr un cambio?, tal como si esto se tratara de una receta o un manual que funcionara para todas las organizaciones. Nada más alejado de la realidad. Para gestionar un cambio dentro de una organización es absolutamente necesario sumergirse dentro de la teoría general sobre el cambio, es decir, conocer el paso lógico que generalmente se omite, el cual responde a la pregunta ¿qué es el cambio

organizacional?, y antes de empezar a hacer cambios y transformaciones y mover a las personas de sus áreas como si fueran piezas de ajedrez, hay que conocer las estrategias adecuadas para la implementación de cambios.

A través de la literatura académica diversos autores han escrito que el cambio controlado es una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones. Para J. Díez de Castro y C. Redondo (1999) el cambio organizacional es “El proceso de modificación de un estado de cosas actual” (p. 118). Hellriegel (2000) lo define como cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización. Beckhard (1996) lo define como un esfuerzo planificado y controlado desde el nivel más alto para mejorar la efectividad mediante intervenciones planificadas en los procesos de organización; Harris (1990) considera que es una tendencia para mejorar las relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa, y Vaill (1989) afirma que es un proceso para mejorar procesos que permitan el logro de cualquier objetivo. Pero se está de acuerdo con Hernández (2017) al considerar que la definición más acorde a los tiempos actuales es “El proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad” (p. 9). Esta última definición se ajusta adecuadamente a la perspectiva del presente proyecto, dado que convierte al cambio en la fuerza transformadora de la organización. El cambio organizacional se inserta aquí como una habilidad de adaptación ante las amenazas externas e internas y que finalmente se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional. Si ese nuevo comportamiento resulta ser el comportamiento deseado, o no, formará parte de otro proceso de diagnóstico

## 1.2 LAS DIMENSIONES DEL CAMBIO

Existen dos aspectos centrales del cambio que son ampliamente desarrolladas por el especialista en negocios Richard Newton: el cambio que se experimenta a nivel individual de cada trabajador de la organización (al que llama dimensión humana) y el cambio como un periodo de riesgo por el cual deben pasar las operaciones de la organización (denominada dimensión organizativa).

En cuanto a la dimensión humana, Newton (2013) recalca que es la gente la que hace el cambio y no los nuevos sistemas, procedimientos o herramientas. Si bien todas las empresas necesitan modificaciones en esos aspectos, es en realidad la gente quien las adopta y las asimila. Por lo tanto, la implementación del cambio implica únicamente que la gente trabaja de una manera nueva, es decir se puede renovar la tecnología, la maquinaria o los procesos de producción, pero si la gente no experimenta el cambio a manera personal, en realidad nada va a cambiar en una organización. Antes de que los trabajadores puedan asimilar un cambio existe un nivel de respuesta a ese cambio que puede ser incluso una resistencia o negación, esto dependerá de cada individuo, de su interpretación y de su relación con el cambio.

Por otra parte, “la dimensión organizativa se refiere al momento en el que el cambio logra sus resultados comerciales” (Newton, 2013, pág. 21). En esta dimensión el cambio se ocupa desde el nivel organizacional operativo y garantiza que cualquier cosa que se modifique no afecte el funcionamiento de toda la organización. Hacer que la gente trabaje de forma distinta y sin haberlo planeado bien puede causar un grave desajuste en la empresa.

Estas dos dimensiones son muy importantes, ya que el gestor, administrador o gerente que esté a cargo del proceso de cambio debe comprender las implicaciones e impactos de estas dimensiones, que no son más que dos caras de

una misma moneda. Por un lado, todo cambio debe estar bien planeado, apegado a los objetivos de la empresa y se deben seguir las estrategias y los modelos adecuados para cada organización, siempre y cuando no se deje de lado la dimensión personal, puesto que son los trabajadores a nivel individual quienes experimentan los cambios y su buena ejecución llevará a buen puerto los objetivos que se plantearon en un inicio.

### **1.3 TIPOS DE CAMBIO**

Como se mencionó en el apartado anterior, los cambios están presentes en todo momento y en todo lugar de las empresas. Los cambios pueden ser proyectos bien diseñados y planificados, pero también pueden ser simples propuestas, iniciativas estratégicas o fuerzas operacionales que obligan al cambio. En términos generales Newton (2013) propone una clasificación de tres tipos de cambios: cambio transformacional, cambio limitado y cambio con base en entregables.

#### **1.3.1 Cambio transformacional**

Este tipo de cambio se presenta cuando una compañía se encuentra en graves dificultades y, como respuesta, el director ejecutivo plantea iniciativas de cambios importantes con una visión a futuro. Las metas de este tipo de iniciativas están relacionadas con cambios en torno a objetivos, como orientarse al cliente, ser más flexible, modificar la dirección estratégica de la empresa o implementar una reestructura y reingeniería completa de la maquinaria o de la fuerza laboral. A este cambio se le considera transformacional porque modifica de forma paralela muchos o varios aspectos de la compañía y por lo general se aplican a toda la empresa. Como su nombre lo indica este cambio tiene numerosos elementos independientes y por supuesto un alto riesgo. Newton considera que “lograr un cambio transformacional es una tarea a largo plazo que puede incluso llevar años.” (Newton, 2013, p. 22).

### **1.3.2 Cambio limitado**

Este tipo de cambio es mucho más restringido que el cambio transformacional. En este caso los planes de cambio no son efectuados por los directores ejecutivos, sino que son llevados a cabo por los jefes de departamento, porque desean que estas modificaciones tengan un impacto en su área. Este tipo de cambios suelen estar impulsados no tanto por una situación grave o emergente sino porque la visión de dicho gerente o jefe es la de mejorar el futuro profesional individual. Normalmente el alcance de estos cambios solo llega a ser modificaciones en la estructura o procedimientos de su departamento.

El alcance de estos cambios es limitado, porque no implican la modificación de toda la estructura de la empresa, sino solamente de un área o departamento, por lo tanto, el cambio se debe realizar con mayor eficiencia y, debido a su naturaleza limitada, estos cambios son mucho menos riesgosos que la transformacional y los beneficios también son menores.

### **1.3.3 Cambios con base en entregables**

Este tipo de cambio es diferente a los dos anteriores, porque no está centrado propiamente en el cambio sino en el resultado de ese cambio, por lo tanto, también puede llamarse entregable. “Dichos entregables pueden ser productos nuevos, sistemas de información mejorados, procesos comerciales modificados, nuevos edificios, etc.” (Newton; 2013: 23). A pesar de que estos proyectos pueden no considerarse como un cambio, siempre debe producirse un cambio o de otra manera no se logrará ningún beneficio. Un ejemplo podría ser la compra de nuevo mobiliario para toda la empresa. Este proceso propiamente no requiere de ninguna modificación en la forma de trabajar de los empleados, sin embargo, se debe hacer una planeación para la ubicación del mobiliario, preparar al personal para recibir su nuevo equipo, organizar el trabajo de mudanzas y soporte técnico, así como el

traslado y nuevo acomodo del mobiliario. Este tipo de proyectos puede concluirse ya sea en días o en años.

## **1.4 FACTORES QUE GENERAN EL CAMBIO**

Se ha mencionado en renglones anteriores que el cambio es un fenómeno intrínseco del devenir natural de la vida. El cambio sucede en la naturaleza, en los individuos, en las sociedades y su cultura, y por lo tanto sucede en las organizaciones. Dado que es una experiencia inevitable, es importante identificar las razones y las maneras por las que acontecen.

En cuanto a las razones por las cuales se generan los cambios en las organizaciones, Stoner propone tres principales razones (1990):

1. Los cambios del medio suponen una amenaza para el funcionamiento de la organización. Dado que esta no puede estar exenta de los cambios, necesita tener un alto grado de adaptabilidad para satisfacer al cliente y lograr competitividad.
2. Los cambios externos son una gran oportunidad para desenvolverse de manera exitosa siempre y cuando la organización sea capaz de adaptarse y aprovechar las nuevas condiciones, solo así logrará la competitividad
3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno: la organización necesita de una estructura que favorezca el cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante. (pág. 27)

Lo anterior implica que las causas del cambio podrían surgir ya sea por factores externos que obliguen a la empresa de manera voluntaria u obligatoria, o por factores internos que hagan que la empresa requiera una renovación y reestructura.

Similares a esta propuesta se pueden citar autores como Diez de Castro y Redondo (1999) quienes también mencionan que el cambio puede darse en la práctica de dos maneras: de forma obligatoria y de manera voluntaria. La primera suele tratarse de “un cambio defensivo, de reacción ante algún hecho externo o interno, que obliga a introducir modificaciones en algún departamento de la empresa.” (Diez de Castro y Redondo, 1999, p. 31). Por otro lado, la manera voluntaria se refiere a un cambio planeado, calculado y coordinado que permite tener un mayor control de la situación. Esta última definición es entendida por otros autores como Cambio Planeado.

## **1.5 EL CAMBIO PLANEADO**

Dado que todas las organizaciones se enfrentan a entornos caracterizados por constantes cambios, es indispensable enfrentarlos de una manera planeada, controlada y coordinada y no sucumbir ante la urgencia e improvisación. En palabras de Hernández (2017):

El cambio planeado es un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que se desea cambiar. (p. 151)

Lo que diferencia los cambios planeados de los cambios improvisados es su alcance y magnitud. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios de una manera planeada y anticipada, basada en diseños premeditados.

De acuerdo con Oropeza, el cambio planeado debe tomar en cuenta la existencia de al menos tres elementos (2011):

El Sistema, en el que se llevará a cabo el cambio, que puede tratarse ya sea de un solo individuo o de una comunidad. El Agente de Cambio, quien será responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio y cuya función básica consiste en proporcionar el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito y, un Estado Deseado, es decir las condiciones que el sistema debe alcanzar [...], con la ayuda del agente de cambio... (párr. 3)

En el mismo sentido, R. Draft propone cuatro elementos indispensables para considerar en un cambio planeado: “Reconocer las fuerzas internas y externas que propician el cambio, identificar la necesidad de cambio, empezar el cambio e implementar el cambio”. (Draft, 2004, pág. 375).

### **1.5.1 Fuerzas del cambio**

Las fuerzas que motivan y originan el cambio se encuentran tanto en el ambiente interno como externo de la organización. Al exterior hay que estar atentos a los gustos de los clientes, a las ofertas de la competencia, a las exigencias de los proveedores e incluso a las dinámicas de la economía mundial. De mayor impacto podrían ser los efectos de la globalización, los avances tecnológicos, las regulaciones gubernamentales o las demandas de los grupos de acción política.

Para hacer un correcto análisis de las variables externas, Rodríguez (2011) sugiere que las empresas están obligadas a monitorear constantemente los cambios que se van generando, para ello se pueden emplear diversos instrumentos de monitoreo y diagnóstico como los estudios de satisfacción del consumidor o estudios de mercado. Estos instrumentos no son estandarizados, sino que deberán adaptarse a las condiciones externas, financieras y operacionales de cada empresa.

Por otro lado, las fuerzas de cambio internas encuentran su origen en las actividades diarias y en las decisiones que se toman en el seno empresarial. Por ejemplo, si la dirección se fija un nuevo objetivo de crecimiento, esto implicará la modificación de actividades, el reajuste de personal, la creación de nuevas tecnologías o la creación de nuevos departamentos para cumplir con los nuevos objetivos.

Aunque no se originen a partir de una decisión directiva, las organizaciones necesitan cambiar eventualmente para ser más competitivos, eso implica modificar los procedimientos, aplicar una reorganización, sustituir maquinaria y equipo obsoleto por uno nuevo, mejorar las normas de calidad el personal debe adquirir conocimientos y habilidades nuevas, también deben desarrollar bienes o servicios y mejorarlos y perfeccionar las estrategias.

### **1.5.2 Necesidad de cambio**

Tomando en cuenta lo anteriormente desarrollado, se puede resumir que una vez que se identifican las fuerzas que operan para que se dé un cambio, es casi inmediato que se percibe la necesidad de cambio. Esto sucede cuando hay un vacío de desempeño o disparidad entre el nivel actual y el nivel deseado. Por ejemplo, una fuerza interna ocasionada por la antigüedad del equipo de cómputo de una empresa ocasiona problemas recurrentes a nivel informático lo que impacta en la productividad y bajo desempeño. Este bajo desempeño es el principal indicador de una necesidad de cambio.

El ejemplo anterior podría ser demasiado burdo, ya que los grandes problemas son más evidentes y fáciles de detectar, pero se requieren otros métodos como las entrevistas, los cuestionarios, la observación directa o el análisis cuantitativo para descubrir las causas de una problemática más específica. Una organización podría cometer el error de asumir que necesita un cambio de equipo

de cómputo, cuando en realidad podría tratarse de capacitación del personal o actualización de un software. Este ejercicio de detectar la necesidad de cambio ayuda a preparar el terreno para acciones subsecuentes.

Es necesario realizar la búsqueda ya que los administradores requieren respuestas para llevar a cabo un buen diseño de la organización. La búsqueda se refiere al proceso de conocer los hechos actuales dentro de la empresa o fuera de ella que sirven para satisfacer la necesidad percibida del cambio y mediante el cual casi siempre se descubren aspectos que pueden aplicarse o adaptarse.

### **1.5.3 Empezar el cambio**

Ya percibida y comunicada la necesidad del cambio hay que iniciarlo. Esta es una etapa de suma importancia, pues es a través del análisis de las necesidades que se diseñarán las ideas y las formas innovadoras para atender las necesidades detectadas. En un cambio organizacional planeado estos cambios deben hacerse por escrito en un plan de acción con su respectivo programa de acción. Rodríguez (2011) recomienda que, en una empresa estructurada en departamentos funcionales, cada uno de ellos elabore un plan específico con base en el plan general de cambio. En palabras del autor, "... en este plan se articulan los objetivos de cambio y se describen las medidas específicas que deben utilizarse para dar seguimiento y controlar los avances que se vayan dando con base en los objetivos predeterminados." (Rodríguez, 2011, p. 35).

### **1.5.4 Implantar el cambio**

En esta etapa se refiere a la acción de administrar el proceso de cambio en su fase de implementación, es decir que el cambio llegue para quedarse y encontrar nuevamente un equilibrio y funcionalidad. En ocasiones los administradores pueden sentir frustración porque los empleados se resisten al cambio sin ningún motivo evidente. Si quieren administrar eficazmente la implantación deben conocer

las razones de la resistencia y estar preparados para usar técnicas que les permitan obtener su cooperación.

Conforme se va realizando el cambio organizacional, los administradores también necesitan dar seguimiento a las reacciones de los empleados, así como a los resultados. El programa, el grado de avance y la duración de las mejoras tienen que supervisarse. Finalmente se requiere verificar y dar seguimiento a los objetivos y establecidos en el plan de cambio organizacional.

Otro reconocido autor que desarrolla los elementos básicos del cambio planeado es Amorós (2007). En su apartado sobre gestión del cambio (p. 249) reconoce que en la gestión del cambio deben seguirse cuatro pasos: reconocer el problema y la necesidad de cambio, determinar la disposición que tenga la organización para gestionar el cambio, identificar los recursos y fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio y, finalmente, determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

### **1.5.5 Seguimiento del cambio**

Una vez que se genera el Plan de cambio con base en los pasos propuestos por Amorós (2007), es recomendable desarrollar un seguimiento de la implementación del cambio. Este es un proceso que se realiza a la par de la ejecución del cambio, por lo que no representa una “etapa”, sino un proceso permanente y constante. El objetivo es llevar un control de la ejecución y cronograma orientados no sólo a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia y a aportar elementos de crecimiento para la organización (Franklin, 2007), lo que hace posible:

1. Verificar que las acciones propuestas se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos juntamente con los responsables de área, función,

proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.

2. Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
3. Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones.

Enrique Benjamín Franklin (2007) propone una cédula de seguimiento para observar cambios efectuados después de las observaciones de una auditoría. Recomienda realizar el seguimiento para detectar el momento del proceso en el que hay errores o malas interpretaciones. En su obra *Auditoría Administrativa*, propone un diseño estandarizado para la cédula de seguimiento, sin embargo, el autor considera que pueden ser diseñadas a conveniencia del usuario, siempre y cuando cuente con algunos puntos, entre ellos: “Marcar con una X si la observación ha sido solventada de acuerdo con el análisis practicado”, señalar quién es el responsable de observar y llevar el control, desglosar las observaciones punto por punto, marcar el logro de los objetivos alcanzados y fijar una fecha compromiso (pág. 674).

## **1.6 RESISTENCIA AL CAMBIO**

Si bien resulta relativamente sencillo definir el significado de cambio -como la modificación de un estado, condición o situación- no es igual de fácil llevarlo a cabo. Diversos analistas (Foncillas, 2016; Morera, 1998) coinciden en que el temor al cambio es natural, porque el cambio es una condición inherente e inevitable que puede provenir de una amenaza natural o de causas circunstanciales; lo que implica una inmersión a terrenos desconocidos que genera miedo a lo nuevo y un deseo por mantener las antiguas prácticas o saberes.

La resistencia puede presentarse de manera abierta, reactiva y explosiva, pero también se puede manifestar de forma encubierta, expresada mediante

demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas. Amorós sostiene que la resistencia al cambio proviene de fuentes diversas (2007):

#### 1. Resistencia individual al cambio

- Percepciones: Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.
- Personalidad: Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio tales como el dogmatismo, la dependencia emocional o la autoestima. Aunque la personalidad tal vez sea un factor, pocas veces representa la dinámica más importante de la situación.
- Hábitos: Los hábitos son costumbres demasiado arraigadas en las personas que por sí mismas es difícil modificar. Se necesitaría un cambio drástico e impactante para hacerlo, ya que de otro modo es muy seguro que la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente, brinda comodidad y seguridad. Que se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende si las personas perciben ventajas en cambiarlo.
- Amenazas al poder y la influencia: Puede ser que algunas personas contemplen el cambio como amenaza a su poder o influencia. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben reducen su poder e influencia.
- Temor a lo desconocido: Para algunas personas, el enfrentarse a situaciones desconocidas supone una gran angustia e incertidumbre.

En ciertas situaciones la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

- Razones económicas: Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica. Los empleados temen no poder desempeñarse adecuadamente después de implementar los cambios o creen que ya no serán tan valiosos para la organización, los supervisores o los compañeros de trabajo. (p. 251)

## 2. Resistencia organizacional al cambio

- Diseño de la organización: Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.
- Cultura organizacional: Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- Limitación en los recursos: Ningún cambio es gratis, todo proceso de cambio requiere la inversión de recursos, ya sean económicos, humanos o tiempo. Los directivos y empleados de una organización podrían identificar situaciones que requieran de un cambio, pero esos proyectos normalmente se ven afectados si existe alguna limitación en recursos.

- Convenios: Generalmente los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos. (p. 253)

Es muy difícil eliminar por completo la resistencia al cambio. Sin embargo, los directivos pueden implementar estrategias para reducirla, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos. Para ello, Amorós ha sugerido seis tácticas para contender con la resistencia al cambio (2007):

1. Educación y comunicación: La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica asume que la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente. La comunicación puede establecerse a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes. Esta estrategia solo funciona cuando el problema que subyace sea una mala comunicación y siempre que las relaciones laborales estén basadas en confianza y credibilidad.
2. Participación: Para lograr evitar la resistencia al cambio es recomendable hacer partícipes del proceso a aquellas personas que suponen mayor resistencia.
3. Facilitación y apoyo: Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría, la terapia y el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia podría facilitar el ajuste.
4. Negociación: Una manera de abordar la resistencia al cambio es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. La negociación como táctica se recomienda únicamente cuando la resistencia proviene de fuentes poderosas. Sin embargo, hay que valorar los costos

relativamente altos que supone comprometerse a cumplir los acuerdos, y evitar la posibilidad de ser chantajeado.

5. Cooptación: Es otra forma de llamar a la manipulación y se refiere a los intentos disimulados de influir. Esta estrategia busca sobornar o forzar a los líderes de la resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se busca el consejo de los líderes, no para tomar una mejor decisión, sino para buscar su apoyo. Estas tácticas, si bien pueden surtir efecto, se pueden revertir si las personas que son el objetivo tienen el conocimiento de que están siendo engañadas o utilizadas. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede sufrir de un desprestigio irreversible.
6. Coerción: La aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten. Ejemplos comunes son las reducciones de salario, despidos, pérdida de ascensos, evaluaciones negativas o una carta pobre de recomendación. Las ventajas y desventajas de esta táctica son las mismas mencionadas en la cooptación. (p. 255)

## **1.7 LA RELACIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE, LA CAPACITACIÓN Y EL CAMBIO**

Se debe tener claro la afirmación de que las organizaciones que no cambien tienden a desaparecer. Algunas organizaciones no logran subsistir a los nuevos desafíos que el mundo les presenta, no están competitivamente preparados para tal suceso, y una de las grandes razones para que esto ocurra son los problemas de aprendizaje que presentan.

Un verdadero cambio profundo depende de la capacidad de aprendizaje de cada organización, empresa o institución para tomar la decisión de continuar con lo mismo o de afrontar los retos del presente y prepararse para recibir el futuro con nuevas estrategias.

En términos de administración estratégica, el aprendizaje va de la mano de la acción de “desaprender”. El término desaprender se puede comprender mejor si se hace la comparación del cerebro humano con una vasija que para ser llenada es preciso desalojar primero lo que tiene adentro. Para alcanzar un verdadero aprendizaje, Malagón y García (2004) mencionan se debe determinar un requerimiento esencial, que consiste en desprenderse de las vivencias, experiencias, conocimientos, creencias y paradigmas que residen en el cerebro, que, si bien tuvieron utilidad en algún momento, hoy ya no generan valor; en otras palabras, hacer un “vaciado de memoria” para eliminar aprendizajes obsoletos y ceder espacio a los conocimientos útiles, aplicables y trascendentales en la actualidad

Para que exista un nuevo aprendizaje, Malagón y García sostienen que, previamente debe haber un ejercicio de desaprender, y este proceso completo requiere cien por ciento de la voluntad del trabajador, quien debe encontrar ventajas en alguna de las siguientes razones (2004):

- El trabajador necesita adiestramiento adicional para hacer mejor su trabajo.
- El trabajador necesita un grado académico adicional o demostrar experticia en nivel superior para que sea ascendido de posición.
- Existen otros ejecutivos que pueden ayudarlo a ser más eficiente y rentable en su área de trabajo.
- Aprender y adquirir nuevas habilidades permite que los trabajadores puedan alcanzar metas personales, familiares y empresariales.
- Es necesario que el trabajador tome conciencia sobre el efecto de autosuficiencia y egocentrismo, que la poca tolerancia para escuchar y la carencia de participación en un ambiente empresarial pueden generar. Dicho efecto lleva al trabajador a su estancamiento.

- Abrir su mente a otras situaciones y vivencias ayuda al trabajador a encontrar nuevas soluciones a sus problemas.
  - Un nuevo conocimiento puede demostrarle al trabajador la relevancia de un aspecto dentro de una situación determinada.
  - El ejecutivo necesita cambiar situaciones negativas, consideradas problemas, en oportunidades de éxito.
  - Para ser más productivo, el trabajador debe aceptar los cambios que se van dando en sus procesos
  - Frente a los nuevos paradigmas, el trabajador requiere ser capacitado para desarrollar habilidades y destrezas que le permitan mejorar su trabajo.
  - El ejecutivo mejora su imagen y autoestima al saberse competente.
- (p.84)

Los conceptos de aprendizaje y capacitación en las empresas están muy de la mano, mas no se refieren al mismo concepto. Mientras que la capacitación se concentra en enseñar contenidos, el aprendizaje profundiza en los procesos, es decir que la capacitación se concentra en lo que se va a enseñar, mientras que en el aprendizaje la pregunta más importante es ¿qué se cambia? En capacitación la actitud suele ser receptiva y en el aprendizaje busca un campo de aplicación.

Las acciones de capacitación pueden aplicarse con distintas herramientas como cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, y todas estas experiencias permiten adquirir conocimientos que permiten que los trabajadores actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de adaptación ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes. (Gobierno de México, s.f.). El aprendizaje, por otro lado, remueve

prácticas, concientiza al receptor y origina una nueva conducta que se busca que sea reflexiva, duradera y permanente.

Carreazo (2014) afirma que el resultado de un aprendizaje es el cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias. Apegándose a este párrafo se pueden concluir las siguientes premisas:

- El aprendizaje involucra cambio
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conducta
- Los cambios deben ser permanentes, de lo contrario solo fueron ocasionados por un instinto o una imposición.

Las organizaciones que tomen conciencia de la importancia del aprendizaje continuo para la asimilación del cambio permanente estarán en capacidad de seguir por la senda del éxito (Malagón y García, 2004). Los cambios son acelerados y las empresas deben responder oportunamente a esos cambios, apoyadas siempre en sus conocimientos, en su trayectoria, en su filosofía y cultura, dado que, el poder del conocimiento de su gente es un valor agregado que puede innovar, transformar y proyectar un futuro, acorde con el desarrollo. De otra forma, es imposible dar respuestas oportunas, contundentes y de calidad a las demandas de los clientes, que cada día tienen más posibilidades de escoger, no solo precios, sino también, calidad y oportunidad en la entrega y excelencia en el servicio, entre otros aspectos.

## **1.8 MODELOS FUNDAMENTALES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Como se ha leído en páginas anteriores, no existe una sola definición de gestión de cambio, aunque generalmente se refiere a cómo los equipos y las empresas implementan el cambio organizacional. Si bien la gestión del cambio no es un tema nuevo o de reciente creación, sí es un proceso que ha estado en

constante evolución y buscando adaptarse a múltiples casos y realidades. Por esta razón, no existe una manera correcta o incorrecta de mitigar el cambio, de hecho, existen diversos modelos de gestión del cambio a los que recurren las organizaciones una y otra vez. En los siguientes párrafos se describirán los modelos de cambio organizacional más demandantes.

### **1.8.1 Modelo Lewin de tres pasos**

Este modelo, desarrollado por Kurt Lewin, sugiere que el cambio organizacional se produce en tres fases: descongelación, cambio y recongelación. En la fase de descongelación, se desafía el estado actual de la organización y se crea la necesidad de cambio. En la fase de cambio, se implementan las nuevas prácticas y se produce la transición. Finalmente, en la fase de recongelación, se estabiliza la nueva situación y se asegura su continuidad (Burnes, 2004).

Cada fase es esencial para el proceso general de cambio, y se deben llevar a cabo en un orden secuencial para lograr resultados efectivos. (Ver figura 1.1) Brevemente se explica cómo se aplica este modelo en la práctica:

1. Fase de descongelación: En esta fase, se debe desafiar el estado actual de la organización y crear la necesidad de cambio. Esto se logra a través de la identificación y comunicación de los problemas y desafíos actuales, y la creación de un sentido de urgencia para el cambio. Es importante que las personas comprendan la necesidad del cambio y se sientan motivadas para apoyarlo.
2. Fase de cambio: Una vez que se ha creado un sentido de urgencia, se puede pasar a la fase de cambio. En esta fase, se deben implementar las nuevas prácticas y realizar la transición. Esto puede incluir la reorganización de los equipos, la introducción de nuevas tecnologías o procesos, o cualquier otro cambio importante en la forma en que se llevan a cabo las operaciones. Es importante

que se proporcione capacitación y recursos para que los empleados puedan adaptarse a las nuevas prácticas.

3. Fase de recongelación: Finalmente, en la fase de recongelación, se debe estabilizar la nueva situación y asegurar que el cambio se mantenga en el tiempo. Esto puede incluir la creación de nuevas políticas y procedimientos, la consolidación de los cambios realizados, y la garantía de que las prácticas nuevas sean aceptadas y adoptadas por toda la organización. Es importante tener en cuenta que el cambio organizacional es un proceso continuo, y que la recongelación puede llevar a la identificación de nuevos desafíos y oportunidades de mejora. (Burnes, 2004).

En resumen, el modelo de Lewin de tres pasos para el cambio organizacional es una herramienta útil para gestionar y guiar el proceso de cambio en una organización. Al desafiar el estado actual de la organización, implementar cambios significativos y consolidar los cambios realizados, se puede lograr un cambio efectivo y duradero que mejore el funcionamiento y la eficiencia de la organización.

### Figura 1.1

*Modelo Lewin de tres pasos.*



**Fuente:** Elaboración propia con base en Burnes (2004).

## 1.8.2 Modelo ADKAR de cambio organizacional

El modelo ADKAR de cambio organizacional es un marco de trabajo desarrollado por Jeff Hiatt en su libro *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community* (2006). ADKAR es un acrónimo que representa los cinco componentes críticos del cambio organizacional:

- Awareness (Conciencia): Los empleados deben tener conciencia de la necesidad del cambio y cómo afectará a la organización.
- Desire (Deseo): Los empleados deben tener el deseo de participar en el cambio y apoyarlo.
- Knowledge (Conocimiento): Los empleados deben tener el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar el cambio.
- Ability (Habilidad): Los empleados deben tener la capacidad de poner en práctica lo que han aprendido.
- Reinforcement (Refuerzo): El cambio debe ser sostenible a largo plazo, y la organización debe proporcionar el refuerzo necesario para mantenerlo.

El modelo ADKAR se centra en el cambio individual, y se utiliza comúnmente para cambios en la cultura de la organización, el liderazgo y la gestión del cambio; constituye una herramienta útil para identificar las áreas donde se necesita trabajo y ayuda a garantizar que los empleados tengan las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante (Hiatt, 2006).

En general, el modelo ADKAR es un marco sencillo y práctico que se puede utilizar para planificar y gestionar el cambio organizacional (Ver figura 1.2). Puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor el proceso de cambio y a garantizar que los empleados estén preparados y dispuestos a adaptarse a nuevas circunstancias.

**Figura 2.2**

*Modelo ADKAR con el desglose de los cinco elementos para su ejecución.*



**Fuente:** Elaboración propia con base en Hiatt (2006).

### 1.8.3 Modelo 70/20/10 para gestión organizacional

Este modelo es un enfoque de gestión del aprendizaje que se utiliza en muchos contextos organizacionales. Según este modelo, el aprendizaje efectivo en el lugar de trabajo se produce de la siguiente manera: El 70% del aprendizaje proviene de la experiencia en el trabajo y la práctica diaria en el puesto de trabajo; el 20% del aprendizaje proviene de la retroalimentación, el coaching y la tutoría por parte de los supervisores, colegas y mentores; y el 10% del aprendizaje proviene de la capacitación formal y los programas de desarrollo, como cursos, talleres y programas de capacitación (McCall, Lombardo, & Eichinger, 2011, pág. 36).

Este modelo fue propuesto por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo en un artículo de Harvard Business Review titulado "The Career Architect Development Planner" en 1996 y ha sido popularizado desde entonces y se ha

utilizado ampliamente como un marco para la gestión del aprendizaje en el lugar de trabajo.

La idea detrás del modelo 70/20/10 es que el aprendizaje en el lugar de trabajo es más efectivo cuando se basa en experiencias y prácticas cotidianas, en lugar de depender únicamente de la capacitación formal. Además, la retroalimentación y el coaching pueden ser herramientas valiosas para el desarrollo de habilidades y competencias, mientras que la capacitación formal puede proporcionar una base sólida de conocimientos y habilidades básicas (Lombardo & Eichinger, 2000).

El modelo 70/20/10 sugiere que el aprendizaje y el desarrollo en el lugar de trabajo deben ser una combinación equilibrada de experiencias, coaching y capacitación formal (ver figura 1.3). Esto puede ayudar a los empleados a adquirir habilidades y competencias de manera más efectiva y a aplicarlas de manera efectiva en su trabajo diario. Es importante tener en cuenta que, si bien el modelo 70/20/10 es un marco útil para la gestión del aprendizaje, cada organización es única y puede requerir un enfoque personalizado para el aprendizaje y el desarrollo.

### **Figura 3.3**

*Modelo 70-20-10 para observar los porcentajes de desarrollo de habilidades y competencias.*

## MODELO 70-20-10



**Fuente:** Elaboración propia con base en Lombardo y Eichinger, 2000.

### 1.8.4 Modelo de cambio de acción-aprendizaje

Este modelo, desarrollado por Chris Argyris y Donald Schön, se enfoca en el aprendizaje organizacional y la participación de los empleados en el proceso de cambio. Se basa en la idea de que el cambio organizacional efectivo ocurre cuando los individuos y los equipos en la organización están comprometidos en un proceso de acción y reflexión continua. Este modelo se centra en la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades y conocimientos a través de la acción (Pedler, 1991, pág. 95).

El proceso de cambio en este modelo se divide en cuatro etapas generales, que son 1) la identificación del problema, 2) planificación y diseño de la solución, 3) implementación de la solución y 4) evaluación y ajuste de la solución. Tal pareciera que las etapas son demasiado generales y no pueden ser utilizados como una estrategia de implementación, y esto se debe a que este modelo permite que cada organización sea la que decida las estrategias para lograr la que la organización se convierta en una “organización que aprende” (*Learning Company*).

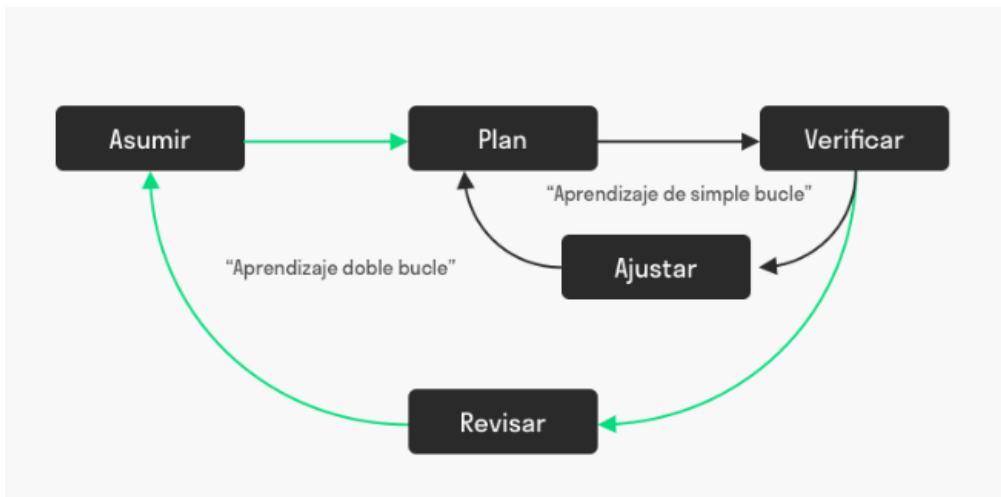
Pedler (1991) menciona que es deseable que una *organización que aprende* desarrolle las siguientes características:

1. Integra en su planeación estratégica una política de formación y capacitación continua.
2. Trabaja en que la organización sea abierta y permita la participación de todos los miembros de la organización para que se pongan a debate las políticas de desarrollo y capacitación.
3. La estructura es flexible, adaptativa y diseñada para facilitar el aprendizaje individual y colectivo
4. Las tecnologías de la información sirven para informar y mantener la comunicación interna de la organización.
5. Los individuos, grupos y departamentos intercambian información sobre sus expectativas, retroalimentaciones y nivel de satisfacción de su proceso de aprendizaje.
6. La organización aprende de sus errores, los capitaliza y reconstruye la organización
7. Todos los recursos están disponibles para todos los miembros de la organización. (p.100)

La aplicación de este modelo requiere un liderazgo comprometido con el aprendizaje continuo y la mejora, así como un ambiente de trabajo colaborativo y una red de apoyo institucional (Ver figura 1.4).

#### **Figura 4.4**

*Cambio por aprendizaje de Chris Argyris*



**Fuente:** Elaboración propia con base en Peddler (1991).

### 1.8.5 Modelo de cambio de Kotter

El modelo de cambio de Kotter es un enfoque popular de cambio organizacional desarrollado por John Kotter, profesor emérito de liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard. El modelo consta de ocho pasos que se describen a continuación (Kotter, 1996):

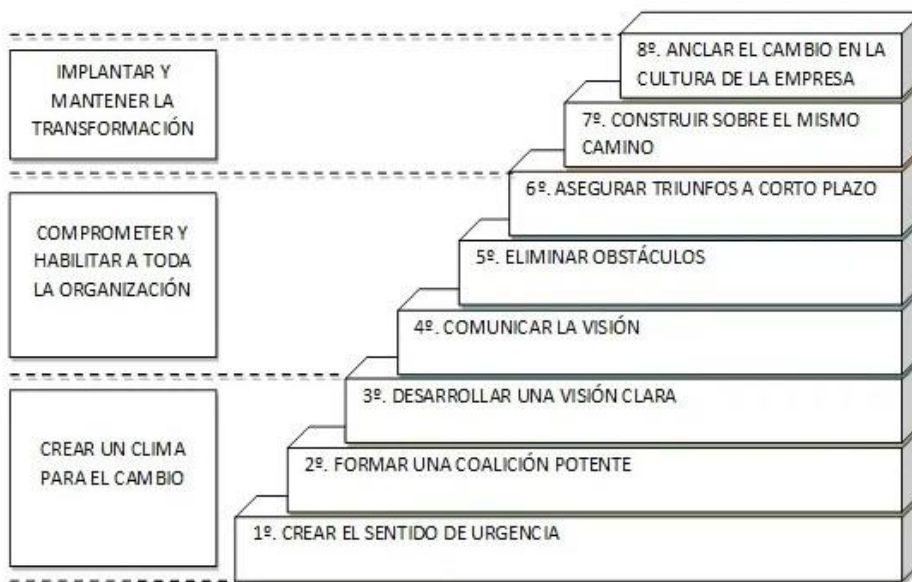
1. Establecer un sentido de urgencia: Este primer paso implica crear un sentido de necesidad y urgencia para el cambio, lo que puede incluir el análisis de la situación actual y la comunicación de la necesidad de cambio a los miembros de la organización. Kotter sugiere que la falta de urgencia es una de las principales razones por las que los esfuerzos de cambio fallan.
2. Crear una coalición poderosa: En este paso, se forma un equipo o coalición de personas influyentes y comprometidas para liderar el cambio. Kotter enfatiza la importancia de seleccionar a los miembros de la coalición cuidadosamente y asegurarse de que tengan los recursos y la autoridad necesarios para implementar el cambio.

3. Desarrollar una visión y estrategia para el cambio: En este paso, se crea una visión clara y convincente del futuro deseado y se desarrolla una estrategia para lograr esa visión. Kotter enfatiza la importancia de comunicar la visión de manera clara y atractiva para involucrar a los miembros de la organización en el proceso de cambio.
4. Comunicar la visión del cambio: En este paso, se comunica la visión del cambio a todos los miembros de la organización de manera clara y persuasiva. Kotter sugiere que la comunicación efectiva es esencial para involucrar a las personas en el proceso de cambio y superar la resistencia.
5. Empoderar a otros para actuar sobre la visión: En este paso, se elimina cualquier barrera que impida a los miembros de la organización actuar sobre la visión del cambio. Kotter enfatiza la importancia de empoderar a las personas para tomar decisiones y actuar en el cambio.
6. Crear éxitos a corto plazo: En este paso, se logran éxitos a corto plazo para demostrar que el cambio es posible y para mantener la motivación y el compromiso. Kotter sugiere que estos éxitos deben ser significativos, tangibles y visibles.
7. Consolidar los éxitos y producir más cambios: En este paso, se aprovechan los éxitos a corto plazo para consolidar el cambio y producir más cambios a largo plazo. Kotter enfatiza la importancia de continuar mejorando y adaptándose a medida que se implementa el cambio.
8. Anclar nuevos enfoques en la cultura de la organización: En este paso final, se ancla el cambio en la cultura de la organización y se asegura que los nuevos enfoques y comportamientos sean sostenibles a largo plazo. Kotter sugiere que esto se puede lograr a través de la alineación de políticas, sistemas y estructuras con la nueva cultura.

Este modelo de cambio ha sido utilizado por muchas organizaciones en todo el mundo y ha sido objeto de numerosas investigaciones y estudios (Ver figura 1.5). En general, se ha encontrado que el modelo de cambio de Kotter es efectivo para lograr cambios sostenibles y significativos en las organizaciones.

### Figura 5.5

*Ocho pasos del modelo de Kotter*



**Fuente:** Elaboración propia con base en Kotter, 1996.

### 1.8.6 Modelo de cambio de Nadler y Tushman

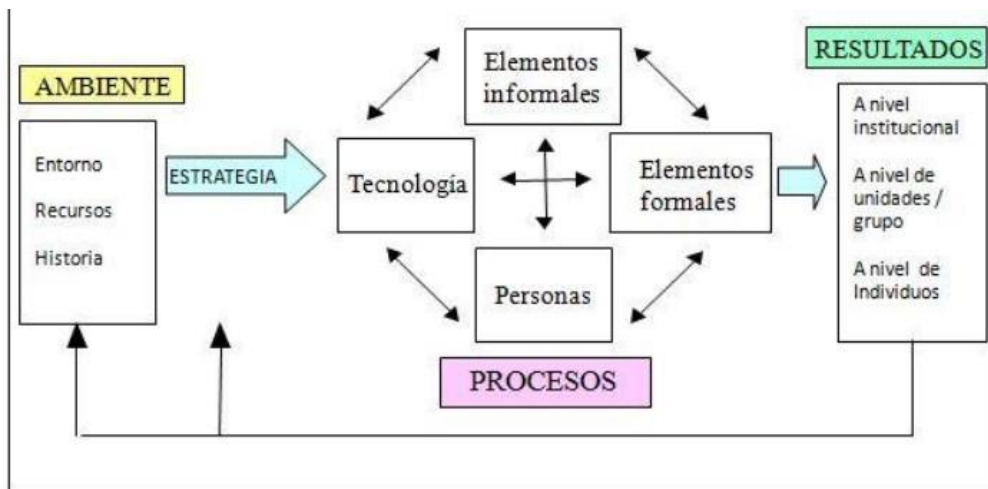
El modelo de cambio de Nadler y Tushman, también conocido como el "modelo de congruencia", es un enfoque para el cambio organizacional que se centra en la alineación de los elementos clave de la organización para lograr una mejor adaptación y desempeño en un entorno cambiante (Nadler y Tushman, 1980). El modelo consta de cuatro elementos interdependientes que se describen a continuación (Ver figura 1.6):

1. La estrategia: El primer elemento del modelo es la estrategia de la organización, que define cómo la organización competirá en el mercado y logrará sus objetivos. Los autores sugieren que la estrategia debe ser congruente con otros elementos de la organización, como la estructura, los procesos y la cultura, para que la organización pueda tener éxito.
2. La estructura: El segundo elemento del modelo es la estructura de la organización, que define cómo se organizan los recursos y las personas para lograr los objetivos de la organización.
3. Los procesos: El tercer elemento del modelo son los procesos de la organización, que son los procedimientos y sistemas utilizados para realizar el trabajo de la organización.
4. La cultura: El cuarto elemento del modelo es la cultura de la organización, que se refiere a los valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de la organización. Cuando los elementos están alineados, la organización puede ser más ágil y adaptable para responder a los cambios externos. (Nadler y Tushman, 1980, p. 37).

El modelo de cambio de Nadler y Tushman ha sido objeto de numerosos estudios e investigaciones. En general, se ha encontrado que el modelo es efectivo para mejorar el desempeño y la adaptación de las organizaciones en entornos cambiantes.

### **Figura 6.6**

*Esquema de modelo de Nadler y Tushman con los cuatro elementos independientes*



**Fuente:** Elaboración propia con base en Nadler y Tushman, 1980

### 1.8.7 Modelo de las 7 S de McKinsey

Es un enfoque utilizado para el cambio organizacional que se enfoca en siete áreas clave dentro de una organización que deben ser alineadas para lograr el éxito a largo plazo. Estas siete áreas son:

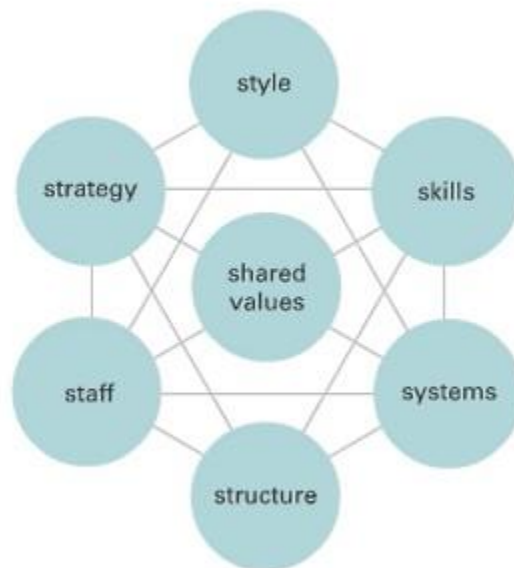
- Strategy (Estrategia)
- Structure (Estructura)
- Systems (Sistemas)
- Shared values (Valores compartidos)
- Skills (Habilidades)
- Staff (Personal)
- Style (Estilo)

Según este modelo, para que una organización tenga éxito, todas estas siete áreas deben estar alineadas y trabajando en conjunto (Ver figura 1.7). Si alguna de estas áreas no está en línea con las demás, puede haber desequilibrio y la organización puede tener dificultades para alcanzar sus objetivos.

El modelo de las 7 S de McKinsey se utiliza comúnmente en la consultoría empresarial y en la gestión del cambio organizacional. Es una herramienta útil para identificar áreas problemáticas dentro de una organización y para desarrollar soluciones efectivas para abordar estas áreas. (McKinsey Company, 2021)

### Figura 7.7

*Esquema del modelo de 7S de McKinsey*



**Fuente:** Elaboración propia con base en McKinsey Company, 2021

### 1.8.8 Modelo de cambio de Richard Newton

El proceso de gestión de cambio de Richard Newton propone seis etapas que se deben realizar en un orden lógico de ejecución. Para el autor “una iniciativa de cambio comienza con la creación de una visión y llega a su fin cuando la empresa ha aprendido de la experiencia de cambiar” (Newton, 2013, pág. 75).

Los pasos no representan una secuencia de acciones totalmente rígida, en algunas ocasiones tienen que ejecutarse hasta cierto punto de forma paralela, así,

los pasos son guías que ayudan en la estructuración planeación y descripción de las iniciativas de cambio

Para Newton los pasos de su modelo se muestran como una curva y no como un proceso lineal con un comienzo y final claros, lo cual refleja la realidad de que las iniciativas de cambio que llegan a su fin raras veces conducen a un nuevo estado estable para una empresa (Figura 1.8). No es común que las iniciativas de cambio tengan un final claro y preciso, pero dejan listas las acciones que se pondrán en orden en las futuras iniciativas (Newton, 2013, págs. 76-77). A grandes rasgos los pasos que definen detalladamente este modelo son:

1. Visión: crear un entendimiento del estado futuro que se desea de una empresa. esta visión debe responder a la pregunta ¿qué es lo que nos proponemos?
2. Definición: la definición de las acciones que se requieren como por ejemplo un plan como y los entregables que se necesitan para posibilitar el cambio. En esta etapa se responde a la pregunta ¿qué se necesita para llevar a cabo la visión?
3. Desarrollo: elaborar los entregables, como manuales de procesos y procedimientos, los nuevos diseños organizacionales, así como limitaciones del trabajo, sistemas de información, diseño de presentaciones y talleres y materiales de capacitación.
4. Transición: es posible que la transición requiera una gran cantidad de acciones como la implementación de nuevos procesos y sistemas, el reclutamiento de personal, cambio de roles, capacitación o la activación de nuevos enfoques para la evaluación del desempeño.
5. Sustentabilidad: es la fase en la que se asegura que el nuevo estado que se alcanzó en la etapa de transición se mantenga lo cual implica una supervisión regular y el reforzamiento de los cambios.

6. Aprendizaje: reunir el conocimiento de la experiencia del cambio para mejorar la capacidad de la empresa para futuros cambios. (Newton, 2013, págs. 76-77)

### Figura 8.8

#### *Fases del modelo de Richard Newton*



Fuente: Elaboración propia con base en Newton, 2013.

Como se puede constatar a través de esta síntesis, existen numerosos modelos de cambio organizacional creados y desarrollados por especialistas, teóricos, académicos y responsables del desarrollo organizacional de las empresas. La mayoría de los modelos expuestos son de origen norteamericano, pero se han adaptado exitosamente a contextos europeos y latinoamericanos, y en cierta medida algunos han evolucionado o han flexibilizado su aplicación para adecuarse a variados escenarios.

Para el desarrollo de la presente investigación, estos modelos se tomaron como referencia para elegir el que mejor se adapte al contexto y características del caso de estudio. Por esta razón los siguientes capítulos tendrán como objetivo analizar cómo se han aplicado los modelos de cambio organizacional en otros museos o entidades culturales, y finalmente se describirá la cultura organizacional y el problema detectado en el caso de estudio -el Museo Nacional de Antropología, para saber cuál modelo se adapta mejor a sus características.

## **CAPÍTULO II. LAS ORGANIZACIONES MODERNAS Y SUS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CAMBIO**

A veces es una crisis financiera, a veces es la amenaza de un competidor agresivo, a veces la empresa experimenta un crecimiento acelerado, a veces se presenta una oportunidad única dentro del giro de la organización y, a veces, es simplemente el resultado de una planificación estratégica con miras a futuro. Sin importar lo que motive a las organizaciones a embarcarse en una transformación, lo cierto es que las empresas exitosas prefieren asumir el riesgo del cambio que retrasar la decisión para más tarde, es por esta razón que las historias de éxitos de cambio corporativo son tan raras. Por esta razón apelamos a la herramienta de *Benchmarking* para evaluar los casos más exitosos de gestión del cambio en organizaciones industriales, así como las transformaciones más modernas que se han realizado dentro del ámbito museístico.

### **2.1 LAS CINCO CONDUCTAS DE LAS EMPRESAS QUE HACEN CAMBIOS ORGANIZACIONALES EXITOSOS**

Al investigar sobre las transformaciones estratégicas realizadas por múltiples empresas internacionales, INNOSIGHT Strategy and Innovation ha identificado cinco conductas que podrían servir como valiosas lecciones o ejemplos para los líderes que se embarcan en su propio viaje de transformación (2019). Sobre ellas se desglosan algunas reflexiones:

La primera conducta se refiere a que las organizaciones modernas crean una misión con un propósito emocionalmente superior. En la literatura clásica se menciona la importancia de desarrollar una filosofía empresarial que incluye la misión, la visión y los valores, y que normalmente la misión responde a la pregunta "qué", es decir el objeto de la organización, lo que hace o a qué se dedica. Al entrar en nuevos mercados de crecimiento es el "qué" lo que impulsa una transformación,

pero los líderes también necesitan contar la historia del "por qué". "Las empresas que han implementado cambios organizacionales han infundido una vocación de propósito superior en la cultura, y esto ayuda a orientar las grandes decisiones y a dar claridad a las tareas cotidianas" (p. 8).

Como ejemplo de este primer punto se puede analizar el caso de Ecolab, quien encontró un propósito superior justo cuando la empresa enfrentaba una crisis de gravedad. De acuerdo con su sitio web oficial, en la década de 2000, la empresa se especializaba en la venta de limpiadores industriales y productos para prevención de infecciones; su misión estratégica se enfocaba en "ser líderes en la industria de detergentes concentrados que brindan mejor limpieza" (Ecolab s.f.). La transformación empezó cuando los clientes comenzaron a expresar su preocupación por el acceso al agua potable, ya que según las proyecciones para el año 2030 que el 70% del PIB mundial se basaría en regiones con escasez de agua. Así, en 2011, Ecolab cuando adquirió la empresa de tecnología del agua Nalco y ahora es uno de los principales proveedores mundiales de productos químicos, hardware y software que ayudan a fabricantes y empresas de servicios a ser usuarios más eficientes del agua (Ecolab, s.f.). Al modificar su misión, la empresa hizo una declaración sobre sus nuevos propósitos: "agua limpia, alimentos seguros, energía abundante, medio ambiente sano", y esto refleja cómo Ecolab pretende hacer del mundo un lugar mejor. A través de este cambio de filosofía, la empresa experimentó una mejora en las finanzas, ya que actualmente el valor de mercado de Ecolab asciende a \$58 billones de dólares, haciendo de ella una de las 100 empresas más valiosas de América (Anthony et.al., 2019).

La segunda característica es que no le temen a dejar atrás el pasado. De acuerdo con las declaraciones del fundador de Intuit, Scott Cook, para plantear cambios con miras al futuro hay que estar dispuestos a dejar atrás algunas viejas prácticas, e incluso, abandonar por completo ciertos negocios o estrategias (Review Firs Round, s.f.). Para el caso de Intuit, Scott Cook explica que se tuvieron que

detener muchas cosas, para hacer “menos mejor” y así redistribuir el talento y el capital hacia el nuevo negocio en crecimiento. Este segundo punto significa que a veces se tendrán que dejar atrás proyectos o líneas de trabajo históricas o tradicionales para poder crear nuevas divisiones de trabajo y concentrar las energías en proyectos innovadores con potencial de crecimiento.

La tercera característica es que las organizaciones que están dispuestas al cambio aprovechan las oportunidades para entrar a nuevos mercados. Esta recomendación aplica tanto para empresas en desarrollo, como para conglomerados monopólicos, pues la diversificación siempre es la clave para encontrar nuevos nichos de oportunidad. Además, la diversificación es positiva en tanto se aprovechen activos como la marca, las relaciones con los clientes, la distribución y otras capacidades básicas. Para ejemplificar este punto se puede tomar el caso de Fujifilm y Kodak que fue analizado por Grupo Expansión en 2019. Hubo un tiempo en que Fujifilm Holdings estaba en el mismo barco que Eastman Kodak, disfrutando de una posición casi monopolística en el mercado de la película fotográfica. Pero la visión más expansiva del negocio de Fujifilm ha tenido un enorme éxito, mientras que Kodak fracasó, declarándose en quiebra en 2012. Fujifilm invirtió mucho en imagen médica, aprovechando la tecnología química existente y los conocimientos técnicos que la empresa utilizaba en película fotográfica, lanzando una línea completa de productos de equipos de diagnóstico para hospitales y otros proveedores de atención sanitaria (Leyva, 2019). Aunque sus ingresos han disminuido, los beneficios han pasado de pérdidas a márgenes saludables.

Aprovechan la oportunidad digital a través de nuevas plataformas y modelos de negocio. Lo digital puede tener diferente significado para cada empresa. “Se puede digitalizar la experiencia del cliente para facilitar su interacción, se pueden digitalizar las operaciones internas para hacer las cosas más eficientes o se pueden transformar los modelos de negocio con el fin de crear propuestas de valor

totalmente nuevas” (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019, pág. 13). Aunque muchas organizaciones se centran en las dos primeras, muchas organizaciones están apostando incluso por diseñar y lanzar nuevos modelos de negocio.

El caso de éxito más importante es el de DBS Bank, quienes volcaron todos sus esfuerzos en la creación de nuevas plataformas digitales (Sia, Weil, & Zhang, 2021). Para DBS Bank, la transformación se ha producido en muchas dimensiones: de banco nacional a banco regional y mundial, y de servicios bancarios tradicionales a nuevos tipos de modelos de negocio Fintech mediante la creación de nuevas plataformas digitales, que han dado resultados impactantes: En 2019, DBS se convirtió en el primer banco en ostentar simultáneamente los títulos de "Banco del Año" (The Banker), "Mejor Banco del Mundo" (Global Finance) y "Mejor Banco del Mundo" (Euromoney). Una de las claves de ese éxito fue no sólo digitalizarse, sino abrir una plataforma digital en la que otros pudieran jugar, tomando parte del libro de jugadas de empresas como Apple, Adobe y Amazon. DBS lanzó el mayor protocolo de interfaz de protocolo de aplicación (API) del mundo, donde los socios financieros y minoristas pueden integrar de forma invisible las capacidades de DBS en sus sistemas. A finales de 2018, DBS demostró que los clientes digitales son al menos el doble de rentables que los clientes tradicionales.

La última conducta se refiere a que la innovación no está aislada a un solo departamento, sino que es una capacidad estratégica y como tal, debe estar pensada en una larga duración. En muchas de estas organizaciones, la transformación estratégica ha sido posible gracias a los esfuerzos de toda la organización por mejorar el cociente de innovación. Estos esfuerzos de innovación son más eficaces cuando no se relegan a un único departamento y se generalizan en toda la organización (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019).

Daniel Slater, director mundial de cultura de innovación de Amazon, menciona que la clave entre los innovadores es “centrarse en las necesidades

duraderas que tienen los clientes, no solo en las actuales sino también en las que tendrán a futuro, y que esto posibilita las innovaciones sustentables a largo plazo en torno a lo que más importa a los clientes”. (Slater, 2021, párr. 11) Lo anterior es importante, toda vez que las estrategias para la innovación deben estar socializadas a toda la organización y cada área debe aportar para reforzar la actividad principal. Con este principio, Jeff Bezos ha llevado a Amazon a obsesionarse con el cliente, en lugar de con los competidores y la empresa es ahora un negocio de 26.000 millones de dólares.

## **2.2 LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES INTERNACIONALES**

La herramienta de Mejores Prácticas o *Benchmarking* puede ser muy útil para conocer lo que hacen las mejores empresas en materia de gestión de cambio organizacional. Al utilizar esta herramienta, “es posible conocer y obtener un punto de comparación en cuanto a las prácticas y procesos con los de las empresas líderes de las industrias mejoran sus prácticas y procesos”. (Thomson, Peteraf y Gamble, 2012, p. 112)

Algunas áreas en las que se puede utilizar el *Benchmarking* para conocer las prácticas de cambio organizacional pueden ser, por ejemplo, la gestión de recursos humanos, ya que se pueden conocer las prácticas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y retención de empleados de las empresas líderes; otra puede ser la gestión de la calidad, para identificar procesos de control de calidad los productos o servicios; otro más es la gestión financiera, comparar sus prácticas puede ser muy útil para identificar acciones de cambio que permitan reducir costos y mejorar la rentabilidad; o finalmente, la gestión de la innovación, ya que en los últimos años han existido muchos cambios y ajustes en los procesos de innovación para mejorar la creatividad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos o servicios. (Thomson, Peteraf, & Gamble, 2012).

Con la finalidad de explicar cuáles son los factores clave para cualquier transformación de un negocio, se consultó el ranking de INNOSIGHT Strategy and Innovation at Huron, una organización norteamericana que califica y evalúa los mejores esfuerzos de cambio estratégico que han realizado varias empresas internacionales en los últimos años y que son publicadas en la obra *Transformation 20*, que compendia las mejores prácticas en todas las industrias y empresas públicas que ejemplifican la excelencia en el liderazgo. Para la evaluación, la organización Anthony, Trotter, Bell y Schwart (2019) evalúan tres categorías de datos:

1. Nuevo crecimiento. ¿Qué éxito ha tenido la empresa en la creación de nuevos productos, servicios, mercados y modelos de negocio? Esto incluye el porcentaje de ingresos fuera del núcleo que se puede atribuir a nuevas áreas de crecimiento.
2. Reposicionamiento del núcleo. ¿Con qué eficacia ha adaptado la empresa su núcleo tradicional a los cambios o interrupciones en sus mercados, dando así nueva vida a su negocio heredado?
3. Finanzas. ¿Ha registrado la empresa un sólido desempeño financiero y bursátil, o ha recuperado su negocio de las pérdidas o del lento crecimiento para volver a la normalidad? (p. 4)

El ranking *Transformation 20* se ha posicionado como el mejor documento de consulta que reconoce los esfuerzos de cambio organizacional y evalúa no solo las estrategias, sino las actitudes, los compromisos y la cultura de la organización ante los cambios, desde los cambios en las decisiones de los puestos directivos hasta el impacto del cambio en los puestos operativos. A continuación, se desarrollan los cambios implementados por algunas organizaciones.

### 2.2.1 Netflix

Netflix, fundada en 1997 en California, Estados Unidos, comenzó como una empresa de alquiler de DVD que los enviaba por correo. A lo largo de su historia, ha experimentado diversas transformaciones y, para el año 2019, se ha convertido en una empresa mediática que se involucra en la producción audiovisual desde el inicio o la adquisición del contenido hasta su distribución, utilizando una plataforma en línea. El nombre de Netflix proviene de la combinación de "Net", abreviatura de "internet", y "flix", una forma coloquial en inglés que significa "películas". En el año 2000, a pesar de ofrecer únicamente el servicio de alquiler de DVD, Netflix introduce un sistema personalizado de recomendación que, junto con el uso de otros datos obtenidos de los clientes a través de la minería de datos, se considera la razón principal del éxito de la empresa (About Netflix, s.f.).

Estrategia de transformación: En 2012, Netflix entró en el sector de la producción de contenidos con su primera serie, *Lilyhammer*. En 2013, *House of Cards* catapultó a Netflix como principal productor de contenidos originales. En 2019, *Roma* supuso la primera victoria de Netflix en los Oscar (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019). A pesar de sus inicios como distribuidor de contenidos, Netflix comprendió rápidamente la importancia de producir sus propias creaciones.

La empresa se percató de que, dado que el *streaming* en línea era el futuro, era solo cuestión de tiempo antes de que otras compañías incursionaran en el sector por sí mismas en lugar de licenciar sus películas y programas de televisión a Netflix. Por esta razón, Netflix decidió fortalecerse con un catálogo de contenidos originales, anticipándose a posibles situaciones, como la retirada de sus contenidos por parte de Disney para transmitirlos en su propia plataforma (Yaconic, 2022). Actualmente Netflix se consolidó como una casa productora ya que su nueva visión es crear y producir series destinadas a un público mundial, ya que buscan globalizar su contenido.

### 2.2.2 Adobe

La historia de Adobe se remonta a su fundación en 1982 por John Warnock y Charles Geschke en California, Estados Unidos. En sus inicios, se centró en el desarrollo de software para la impresión y la publicación, destacando con productos como PostScript, una revolucionaria tecnología de descripción de páginas. A medida que el mundo digital evolucionaba, Adobe se adaptó y se convirtió en un referente en el ámbito del diseño gráfico y la edición de imágenes con herramientas como Photoshop e Illustrator. En la década de 1990, la empresa amplió su cartera de productos con la adquisición de otras compañías, como Macromedia, que trajo consigo programas como Flash y Dreamweaver. Adobe también incursionó en el ámbito del software empresarial y la gestión de documentos con Adobe Acrobat y PDF. A lo largo de los años, ha seguido innovando y adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado, ofreciendo soluciones creativas y colaborativas en la nube con Adobe Creative Cloud. Hoy en día, Adobe es una empresa líder en software creativo y de experiencia digital, utilizada por profesionales de todo el mundo para dar vida a sus ideas y proyectos (Casos Exitosos, 2021).

Estrategia de transformación: Adobe salió de su núcleo principal de operaciones, ya que tradicionalmente se dedicaba a comercializar con software empaquetado, y fue la primera compañía en incursionar en las experiencias digitales, el marketing, las plataformas de comercio y los análisis, al tiempo que ha cambiado su modelo de negocio. Para lograr su estrategia, Adobe ha llevado a cabo varias adquisiciones, como Omniture en 2009, Neolane en 2013, TubeMogul en 2017 y Marketo y Magento en 2018, 3DAllegorithmics en 2019 y en 2020 presentó la innovación de servicios de Creative Cloud. El nuevo segmento de "Experiencias Digitales" de Adobe impulsa una parte significativa del crecimiento de la empresa, representando el 27% (2.440 millones de dólares) de los ingresos totales en 2018. Solo siete años antes, en 2011, el segmento de marketing digital aportó 927,8 millones de dólares (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019).

### 2.2.3 Amazon

La historia de Amazon encuentra su origen en 1994 cuando su fundador, Jeff Bezos comenzó un negocio como una tienda en línea de libros, pero rápidamente expandió su oferta a otros productos, convirtiéndose en un gigante del comercio electrónico. A lo largo de los años, Amazon ha revolucionado la forma en que las personas compran y consumen, introduciendo servicios como Amazon Prime con envío rápido y acceso a contenido digital. Además de su plataforma de comercio electrónico, Amazon ha diversificado sus operaciones, incursionando en servicios de computación en la nube con Amazon Web Services, dispositivos electrónicos como Kindle y Fire TV, y la producción de contenido original a través de Amazon Studios. Con su enfoque obsesivo en la satisfacción del cliente y su innovación constante, Amazon se ha convertido en una de las empresas más valiosas y reconocidas a nivel global (Sántos L., 2021).

Estrategia de transformación: Como toda empresa basada en tecnología, Amazon está consciente de que constantemente se deben crear mejoras, adaptaciones y mejoras en los procesos. La estrategia de Amazon para el cambio continuo es controlar cada parte del proceso de compra que realizan sus clientes, desde el primer “clic” hasta la entrega de la mercancía. Para ello, necesita la automatización de todos los procesos necesarios para realizar una entrega. Por ello, Bezos ha implementado almacenes robóticos, ha desarrollado sofisticados algoritmos para realizar pedidos de su portal web de ventas y ha probado drones y otros medios para los envíos. Durante la pandemia, Amazon aprovechó la situación para explotar la oportunidad de acaparar el mercado de las entregas rápidas, y ahora, está creando una flota de más de mil camiones y aviones para acelerar el transporte. (Sántos L., 2021). En palabras de Bezos: Amazon siempre está construyendo su propia transformación. Cuando encuentra alguna oportunidad para servir de mejor manera al cliente, modifica su modelo de negocio para explotar esa nueva oportunidad (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019).

## 2.2.4 Tencent Holdings

La historia de Tencent Holdings se remonta a su fundación en 1998 por Ma Huateng y Zhang Zhidong en Shenzhen, China. Inicialmente, la compañía se enfocó en servicios de mensajería instantánea, lanzando el popular programa QQ, que se convirtió en una de las plataformas de mensajería más utilizadas en el país. Con el paso del tiempo, Tencent expandió sus operaciones y diversificó su cartera de productos y servicios. Introdujo WeChat, una aplicación de mensajería móvil multifuncional que se convirtió en un fenómeno global, y se posicionó como una empresa líder en el ámbito de los servicios de internet y la tecnología en China. Tencent también incursionó en los juegos en línea, el comercio electrónico, la música en streaming, las redes sociales y la inteligencia artificial, adquiriendo participaciones en empresas como Riot Games, Epic Games y JD.com. Con su enfoque en la innovación, la inversión estratégica y la expansión global, Tencent se ha convertido en una de las empresas más valiosas e influyentes del mundo de la tecnología (Daniel, 2022).

Estrategia de transformación: Una vez que la marca estaba posicionada como una de las líderes en mensajería, juegos y tecnología, Tencent incursionó y amplió su cartera de productos a diversas y distintas ramas de la tecnología. Para ello, desde 2011 y hasta 2019, invirtió en jóvenes talentosos, startups, y compañías de entretenimiento pequeñas y anónimas, a las que sumó a su núcleo de talentos de desarrolladores. A partir de 2019, empezó a lanzar nuevos productos, derivados de aquellas inversiones pasadas, pero ahora incluyendo un servicio de “nube de almacenamiento”. Una de las grandes estrategias es que empezó a diseñar productos con fines educativos que le han permitido aumentar sus ganancias en un 80%. Los servicios de tecnología y almacenamiento aumentaron un 100% en los últimos dos años, alcanzando ventas por 1.3 billones de dólares. Sus plataformas de comunicación social, Weixin y WeChat, cuentan con más de un millón de usuarios activos mensuales y por el lado de los videojuegos, Tencent alcanzó los 11.500 millones de dólares en 2018. (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019).

### 2.2.5 A.O. Smith

A.O. Smith es una empresa con una larga historia que se remonta a su fundación en 1874 por Charles Jeremiah Smith en Estados Unidos. Inicialmente, se dedicaba a la fabricación de productos para la industria de bicicletas y, posteriormente, se expandió a la producción de componentes para automóviles. Sin embargo, en la década de 1930, la compañía decidió centrarse en la fabricación de calentadores de agua y se convirtió en un líder en el mercado de sistemas de calentamiento de agua. A.O. Smith continuó innovando y diversificando su cartera, introduciendo nuevos productos como calderas y equipos de tratamiento de aire, mientras que contaba con varias subsidiarias que seguían trabajando líneas de motores para automóviles. A lo largo de los años, la empresa ha adquirido otras compañías y ha expandido su presencia global, brindando soluciones de agua y energía en diferentes sectores. Hoy en día, A.O. Smith es reconocida como una empresa líder en tecnología de agua caliente y se esfuerza por proporcionar soluciones sostenibles y eficientes para las necesidades de agua en todo el mundo. (A.O.Smith, 2020).

Estrategia de transformación. En la década de los años 2000, A.O.Smith tomó una de las decisiones más radicales de la historia de la compañía: decidió especializarse únicamente en tecnologías de calentamiento y purificación de agua, ya que se dio cuenta que el futuro se pinta más prometedor para aquellas empresas que inviertan en agua. De esta manera, A.O. Smith decidió invertir en la compra de varias empresas pequeñas como GSW inc. y American Water Heater, lo que le permitió duplicar su capacidad de producir plantas purificadoras de agua. Una vez que aprendió del negocio, en 2011 vendió toda su línea de motores y de máquinas industriales. Actualmente, las ventas anuales ascienden a 3 billones de dólares anuales. En 2009, el 69% de los ingresos provenían de la tecnología del agua; en 2018, ahora es el 100%. (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019).

### 2.2.6 Alibaba

El gigante del *e-commerce*, Alibaba, fue fundado en 1999 Jack Ma en Hangzhou, China. Inicialmente, la empresa se centró en el desarrollo de un Marketplace en línea, Alibaba.com, que conectaba a fabricantes chinos con compradores internacionales. A medida que crecía, Alibaba diversificó sus servicios y lanzó Taobao, una plataforma de compras en línea para el mercado interno chino, que se convirtió en un gran éxito y superó a su competidor directo, eBay, en el país. Posteriormente, Alibaba amplió su alcance con Tmall, una plataforma de venta minorista en línea, y lanzó servicios financieros a través de Alipay, que se convirtió en una de las principales soluciones de pago en línea en China. La empresa también incursionó en la computación en la nube con Alibaba Cloud, y ha expandido sus operaciones a nivel global. Con su enfoque en la innovación, el comercio electrónico y los servicios digitales, Alibaba se ha convertido en una de las empresas más grandes y valiosas de China, desempeñando un papel importante en la transformación del comercio y la economía digital. (EOB, 2022)

Estrategia de transformación: En 2014, Alibaba lanzó Ant Financial Service, que ofrece servicios financieros y la plataforma rebautizada Alipay. El grupo se expandió hacia el entretenimiento y los contenidos originales a través de la división Digital Media. En 2015, la empresa lanzó AliHealth y AliSports. Los principales negocios de Alibaba en comercio electrónico y computación en la nube siguen contribuyendo significativamente a los ingresos y el crecimiento globales del grupo.

Los ingresos de Alibaba Cloud se acercan a los 4.000 millones de dólares anuales (ejercicio 2018). Mientras que el negocio de comercio electrónico de Alibaba obtuvo unos ingresos de 20.800 millones de dólares en el mismo año, las nuevas áreas de crecimiento representaron más de la mitad de los ingresos del grupo. (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019).

### 2.2.7 Orsted

La historia de la empresa Ørsted se remonta a su fundación en 1972 en Dinamarca como una empresa energética tradicional centrada en la producción de petróleo y gas. Sin embargo, a partir de la década de 1990, la empresa experimentó una transformación estratégica hacia las energías renovables. Reconociendo el potencial y la necesidad de abordar el cambio climático, Ørsted se convirtió en líder en energía eólica marina, construyendo parques eólicos en el mar y apostando por la energía limpia. En 2017, la empresa cambió su nombre de Dong Energy a Ørsted, en honor al científico danés Hans Christian Ørsted, pionero en electromagnetismo.

Estrategia de transformación. Si existe un área de crecimiento importante y prometedor es, sin lugar a duda, aquellas estrategias que ayuden a combatir el cambio climático y el calentamiento global. Diseñar estrategias que hagan frente a los problemas de un planeta que se calienta y se queda sin recursos, se ha vuelto el propósito de muchas organizaciones, entre ellas Ørsted. En los últimos años, la empresa decidió optar por una estrategia de cambio de su planta para optar por modelos de negocio de tecnologías limpias en energías renovables o servicios relacionados con el agua. Ørsted abandonó su histórico negocio de combustibles fósiles, desprendiéndose de ocho de sus 12 divisiones para embarcarse en la eólica marina, parte de su misión de convertirse en la empresa energética más ecológica del mundo.

Desde entonces, Ørsted ha seguido expandiéndose globalmente, desarrollando proyectos eólicos marinos en Europa, Estados Unidos y Asia, y ha sido reconocida como una empresa líder en la transición hacia un sistema energético sostenible y libre de carbono. Actualmente el 93% de sus ganancias provienen de tecnologías de energía limpia, las cuales ascienden a 11.5 billones de dólares.

### **2.2.8. Ping An**

Ping An Insurance Group es una empresa financiera y aseguradora con sede en China. Fue fundada en 1988 y se ha convertido en una de las compañías más grandes y exitosas en su industria. Ping An ofrece una amplia gama de servicios financieros, que incluyen seguros de vida, seguros generales, gestión de activos, banca, tecnología financiera y servicios de salud. La compañía ha desarrollado un enfoque innovador al adoptar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el big data y la nube para mejorar sus operaciones y brindar soluciones financieras más eficientes. Ping An también ha sido pionera en la aplicación de la tecnología en áreas como la evaluación de riesgos, la atención médica y la gestión de inversiones. Con un enfoque en la sostenibilidad y la inclusión financiera, Ping An ha logrado un crecimiento significativo y se ha convertido en un referente en la industria financiera tanto en China como a nivel internacional.

Estrategia de transformación: En 2012, Ping An decidió especializar más sus servicios de seguros médicos, incursionando en una división completa de salud y cuidado que se centra en ofrecer soluciones y servicios relacionados con el bienestar. Esta división comprende diversas áreas, incluyendo seguros de salud, servicios médicos, tecnología sanitaria y gestión de datos de salud. La empresa ofrece servicios médicos a través de su red de hospitales y clínicas, que incluyen atención médica general, especializada y servicios de diagnóstico. Ping An también se ha involucrado en el desarrollo de tecnologías de la salud, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención médica. Además, la empresa ha invertido en plataformas digitales y aplicaciones móviles para facilitar el acceso a servicios de salud, proporcionar asesoramiento médico en línea y promover estilos de vida saludables. Con este cambio, para 2018 ya contaba con 33 millones de usuarios registrados en su plataforma, lo que le significaron ganancias de 400 millones de dólares. (Anthony, Trotter, Bell, & Schwartz, 2019).

### **2.3. LAS TRANSFORMACIONES EN LAS ORGANIZACIONES MUSEÍSTICAS INTERNACIONALES DEL SIGLO XXI**

Cuando finalizó la Segunda Guerra Mundial, tras evaluar los miles de daños al Patrimonio Mundial y a los bienes históricos de decenas de países ocasionados por los conflictos bélicos, los museos del mundo tenían una sola misión fundamental: reunir, preservar y estudiar los testimonios materiales y culturales de la humanidad. El objetivo fundamental era coleccionar y almacenar todos aquellos objetos que dieran testimonio de las prácticas culturales y artísticas de múltiples civilizaciones, donde los museos servirían como repositorios que garantizaran su preservación. Cincuenta años después, este modelo tradicional ha cambiado por completo y su misión, visión y propósito ha experimentado un reajuste. Si bien en el modelo tradicional el museo giraba en torno a los objetos, a incrementar la colección y a su estudio y preservación, en la actualidad ha evolucionado para concentrar sus esfuerzos en ofrecer servicios educativos al público (Weil, 2007).

Esta transformación en el paradigma ha impactado en la configuración de los museos en el mundo y los ha hecho reflexionar sobre su verdadero propósito. Tal como menciona Adele Z. Silver, directora del Cleveland Museum of Art, "...los museos son invenciones humanas, y como tal no son eternas, ineludibles ni divinas. Existen por que la humanidad quiere que existan y son susceptibles a ser cambiadas y modificadas de acuerdo con cómo las nuevas generaciones quieren resignificarlas" (citado en Weill, 2007, p. 31).

En suma, el cambio más fundamental que ha experimentado la institución del museo en el último siglo es la convicción universal de que ahora existen para servir al público. El museo tradicional no sentía dicha obligación, simplemente existía porque tenía un edificio, tenía una colección para mostrar, y un staff que cuidaba de ella. Estaba razonablemente bien financiada, y sus visitantes -que no solían ser muchos- llegaban a conocer, admirar y maravillarse ante lo que les ponían enfrente.

El museo tradicional no veía a su público como parte de la organización, ya que la principal obligación que tenía el museo era hacia sus colecciones, no hacia sus visitantes.

Para 1971, en la novena convención del ICOM, definió que el modelo tradicional de museos solo tiene como objetivo la posesión de objetos para su estudio, y se invitó a todos los museos del mundo a reevaluar su objeto y propósito y orientarlo hacia la educación, pero sobre todo al servicio público, que sus tareas y actividades sean encaminadas al servicio de la humanidad. Esto giró completamente los propósitos de cada museo y los obligaba a desarrollar programas dirigidos a su objeto social y al medio ambiente en el que estaban insertos (Weil, 2007).

Este cambio en el paradigma mundial ponía en serios aprietos a los museos antiguos, porque debían reestructurar su vocación y encontrar un nuevo propósito en el servicio social y hacia la humanidad, pero en cambio, abrió las posibilidades a que existieran museos de todos tipos, incluso aquellos que carecen de una colección para exhibir. Actualmente existen museos que, sin poseer una colección de objetos para exhibir, son capaces de lanzar mensajes poderosos y reflexivos sobre temas tan variados como la economía, los movimientos sociales, y ciencias exactas, apoyándose de recursos interactivos, didácticos y experiencias kinestésicas.

Stephen Weil, erudito de del Centro de Estudios para la Educación y Museos del Smithsonian Center, considera que lo anteriormente planteado invita a desarrollar en los museos dos conductas que instigan a la transformación: a) creatividad para no depender únicamente de la colección y b) programas de capacitación continua para el personal del museo (Weil, 2007). La primera, por supuesto, abre las posibilidades a nuevas líneas disciplinarias, o a temas que no podrían ser totalmente cubiertos mediante la exhibición de objetos. En cambio, la

segunda, parte del supuesto de que “no se pueden crear los museos del futuro si se operan con las competencias del pasado” (Wail, 2007, p. 43). El autor no niega que los museos aún necesiten de los perfiles y experiencia de los especialistas investigadores-curadores de objetos, quienes son la base para el estudio y conservación de las colecciones, pero:

“...para una operación exitosa de un museo con orientación hacia el servicio público se requiere de muchos más especialistas y la creación de puestos para trabajadores con diferentes especialidades y orientaciones. Se requiere de trabajadores creativos e innovadores que traigan a sus instituciones una combinación de nuevas habilidades, actitudes y conocimientos” (Wail, 2007, p. 43).

Estas nuevas habilidades serán de suma importancia en la configuración de los museos modernos, que tengan la apertura para incursionar en nuevos mercados, identificar a todos sus tipos de públicos, ofrecer maneras novedosas de difusión y divulgación, la puesta en marcha de programas y exposiciones con temáticas abiertas, creativas, reflexivas que no requieran al cien por ciento de las colecciones y objetos, así mismo, en las áreas administrativas, tendrán que encontrar nuevas formas de organizar el trabajo y las tareas del personal, modernizar los organigramas o crear nuevos departamentos.

Wail (2007) también considera que los trabajadores de los museos deben tener dos cambios actitudinales, aunque pone mayor énfasis en uno de ellos: cambiar sus expectativas sobre la razón por la que los visitantes llegan a su museo. Los curadores muchas veces creen que los visitantes van a llegar muy motivados a conocer y absorber los contenidos académicos y educativos con la misma intensidad con la que fueron creados, pero muchas veces no es así, un visitante puede llegar por mero ocio, diversión o esparcimiento. Los nuevos públicos y el compromiso del museo con su comunidad son ahora dos factores importantísimos

para la configuración de los nuevos museos posmodernos y la base para el diagnóstico de los cambios que se deben realizar.

Sobre esto, se analizarán algunos casos de museos internacionales, que diagnosticaron su museología e identificaron nuevas áreas de oportunidad para acercarse a los nuevos públicos y cumplir con su función social.

### **2.3.1. El Museo Nacional del Prado**

El Museo Nacional del Prado es una institución cultural ubicada en Madrid, España. Es considerado uno de los museos más importantes del mundo y alberga una extensa colección de obras de arte, principalmente de pintores europeos de los siglos XIV al XIX. El Prado cuenta con una amplia variedad de pinturas, esculturas, dibujos y grabados, incluyendo obras maestras de artistas reconocidos como Velázquez, Goya, El Greco, Rembrandt y Rubens, entre otros. El Museo Nacional del Prado desempeña un papel fundamental en la preservación del legado artístico español, en la educación y enriquecimiento cultural de las personas, y en la promoción de la identidad y la imagen del país a nivel global.

En 2013 el Museo Nacional del Prado publicó su plan de actuación a largo plazo, el cual estaba sustentado en tres pilares principales: 1) incrementar el conocimiento de la colección hacia los usuarios y visitantes; 2) hacer que la colección del museo fuera accesible y 3) crear comunidad mediante el diálogo y comunicación constante.

Para cumplir con los objetivos, el museo tuvo que ampliar el departamento de Servicio Web y Comunicación *online*, y se trabajó en cuatro desarrollos, la más importante fue la creación de la página web. De la mano de Telefónica, se desarrolló una nueva plataforma web que fue estrenada en 2015 con un diseño enfocado en destacar las imágenes de alta calidad de las obras de arte. El objetivo principal de

esta renovación fue mejorar la experiencia en línea del Prado mediante una estructura modular que permite la interacción entre las más de 10.000 obras de arte y los más de 1.800 autores de su colección, junto con otros recursos de su vasto patrimonio de conocimiento, que incluye más de 20.000 accesos a conferencias, actividades, exposiciones, documentos y archivos. Todo esto con el propósito fomentar una mayor implicación e identificación por parte del usuario. (Pantoja, 2018).

En cuanto al aspecto visual, se ha creado un lenguaje visual que se ajusta a la imagen corporativa del museo y se adapta a diversos dispositivos. El diseño se centra en cuatro elementos principales: la obra como punto de entrada, la colección como principal fuente de navegación, la contextualización de la información proporcionada y la creación de una red social interna con funcionalidades esenciales para fomentar una mayor implicación e identificación del usuario con esta nueva experiencia digital del Museo del Prado (Pantoja, 2018).

El segundo punto fueron las Redes Sociales, que buscaron ampliar el número de plataformas en el que el Prado tuviera presencia y centrar la comunicación en dar a conocer las colecciones, haciendo uso de la base de datos de fotografías de alta resolución para que cualquier persona los pudiera conocer. De la mano de esto, las colecciones tenían que ser presentadas por parte de los investigadores, curadores, restauradores y demás Staff del museo, esto generaba un acercamiento entre el personal y el público, lo que generaba conversación y discusión.

El tercer punto fue el desarrollo de aplicaciones móviles, pues el diagnóstico de usuarios demostró que la gran mayoría de las consultas ya no se hacía por medio de equipos de escritorio, sino que la navegación de la página era por medio de dispositivos móviles

Por último, se activó el área de producción de videos. Se abrió el canal de YouTube oficial del museo y la finalidad era generar una lista de reproducciones temáticas y que los videos fueran el canal informativo más fuerte del museo.

Tras la implementación de estos cambios, se puede decir que el Museo del Prado es hoy en día el referente mundial en cuanto a comunicación *online*. El desarrollo de su sitio web le valió el premio Webby internacional a la “Mejor web de institución cultural” en 2016, considerado al mayor reconocimiento de internet. En 2020 ganó el premio de honor al “Mejor museo para el fomento y conservación de la cultura y el arte”, otorgado por Premios Excelencia Educativa, y, recientemente, en 2023, la Academia Internacional de Artes Digitales y Ciencias le otorgó el premio Webby a la “Mejor iniciativa de arte y cultura” por su trabajo en la plataforma TikTok, donde es la red divulgativa de un museo más seguida del mundo, con 476,000 usuarios.

Hoy por hoy, el Museo Nacional del Prado es el referente más destacado en cuanto a estrategias de comunicación en internet y redes sociales. Fue un plan de cambio que se gestó en 2013, y diez años han pasado para que ahora sea considerado como el museo más importante a nivel mundial

### **2.3.2 El Museo Nacional Egipcio y el Gran Museo de Egipto**

El 3 de abril de 2021, los cuerpos momificados de más de 22 faraones egipcios fueron espectacularmente trasladados en un desfile nunca visto por las calles de El Cairo. Fueron reubicados del Museo Nacional Egipcio, ubicado en la Plaza Tahir en el centro de la ciudad, hasta el recién construido Museo de la Civilización Egipcia, en Fustat. Este evento sin precedentes forma parte de los eventos e iniciativas de una política gubernamental cuyo objetivo es impulsar la creación de una decena de nuevos museos en el territorio egipcio (Stevenson, 2023). La decisión de crear nuevos recintos obedece a múltiples razones, entre

ellos, claro se encuentra el deseo de multiplicar los ingresos por concepto de taquillas y con ello explotar más el potencial turístico del país, puesto que los ingresos que recibe Egipto por concepto de turismo ascienden a 4.87 millones de dólares al año, lo que representa el 7.5% del PIB nacional.

Sin embargo, los ingresos por turismo nunca fueron razón suficiente para la inyección de un presupuesto billonario para la remodelación de los espacios culturales. Lo que en realidad está detrás de la necesidad de un cambio en el acomodo de las colecciones egipcias es que el Museo Nacional Egipcio está entrando en una decadencia debido a la insuficiencia de espacio, la falta de recursos museográficos, el exceso de objetos en las exhibiciones y la carencia de un programa de investigación de momias (Stevenson, 2023).

Lo que más ha dañado la imagen del museo ha sido la mala experiencia del visitante que, en muchas ocasiones, lejos de parecer un museo, queda una sensación de estar perdido en un almacén. Si se visita durante el día, el polvo abunda por todas partes e incluso resplandece bajo la iluminación del tragaluz del techo. Las vitrinas son en sí mismas antigüedades a punto de romperse, y algunas piezas, incluso, se exhiben en medio de los pasillos, sin ninguna protección o barrera, lo que invita al visitante a tocarlas y degradarlas. (Mullen, 2019). La señalización de la gran mayoría de los objetos es demasiado vaga o, en muchos casos, inexistente. Dado el gran número de objetos expuestos -actualmente unos 50.000-, la experiencia puede resultar casi desorientadora.

Todas estas problemáticas dejan algo en evidencia: Egipto tiene más antigüedades de las que puede manejar y la necesidad de unas instalaciones enormes y de primera clase es evidente desde hace tiempo. Para solucionar esta problemática fue necesaria la construcción del Great Egyptian Museum (GEM), que estará situado en la meseta de Giza, a poca distancia de las pirámides y la Esfinge, lo que permitirá a los visitantes visitar todo el antiguo Egipto, y al mismo tiempo se

plantea el proyecto de mejorar las instalaciones, almacenamiento, áreas de investigación y propuestas museográficas del Museo Nacional.

Se plantearon dos estrategias para lograr el objetivo planteado. Por un lado, desde hace 10 años se inició con el plan para la construcción del GEM, lanzó una licitación mundial para que los mejores despachos de arquitectura pujaran por participar en la construcción del que será, en palabras del presidente egipcio “el mejor museo del mundo”. El costo total del museo será de 550 millones de dólares. Para su financiamiento se planteó el siguiente proyecto: Egipto pondrá 100 millones de dólares, Japón otorgará al gobierno árabe un préstamo de 300 millones de dólares, a pagar en 30 años, y el resto, 150 millones, se obtendrá mediante una intensa campaña de recaudación de fondos. El plan propone la construcción de un moderno edificio a dos kilómetros de la meseta de Giza, donde se encuentran las tres grandes pirámides y la esfinge, y a 20 kilómetros del centro de la capital egipcia. A pesar de la importancia del nuevo edificio, la mayor parte de su construcción se realizará bajo tierra para preservar el paisaje de las pirámides, reconocidas como una de las siete maravillas del mundo. Según el estudio de impacto turístico, el proyecto cultural dará lugar a la construcción de 40 hoteles en la zona (más de cien en total), así como spas, resorts, clubes de golf, centros comerciales, cafeterías, restaurantes y áreas residenciales. Se estima que esto generará alrededor de 60 mil empleos (Wikiarquitectura, 2019).

El cambio más importante de este nuevo museo será su orientación museológica, pues romperá el esquema tradicional de museos como “objeto” y se centrará en el servicio y la experiencia de los públicos. De hecho, se sabe que una delegación árabe visitó recientemente (2019) el Museo del Papalote en la Ciudad de México para conocer la experiencia de este lugar e incorporar sus ideas para que en el segundo piso del museo exista un área dedicada al público infantil.

En cuanto a la propuesta de cambio del museo original, Museo Nacional de Egipto, se anunció un proyecto denominado “Transformación del Museo Egipcio de El Cairo”, una colaboración de 3,5 millones de dólares entre el museo, el Ministerio de Antigüedades de Egipto y un consorcio de cinco museos europeos expertos en museología, egiptología, arqueología, arqueometría y gestión del patrimonio cultural (Ministry of Tourism and Antiquities, 2019). Entre los museos participantes se encuentra el Museo Británico, y una de sus conservadoras, Ilona Regulski, quien trabajará en el proyecto. Según Regulski:

El proyecto consistirá en elaborar un plan maestro que incluya una nueva declaración de objetivos y una nueva visión, así como en ayudar al equipo egipcio a orientarse hacia nuevas formas de concebir la gestión de un museo, que deben incluir factores como el contacto con los visitantes, el marketing, la prensa, la concesión de licencias, las exposiciones y el préstamo de objetos. (Mullen, 2019, párr. 19).

El equipo del proyecto de transformación también incursionará en el reto más importante: experiencia del visitante. Su estrategia principal será la exposición y la interpretación, es decir, pensar qué visitantes vienen, qué quieren ver, qué historia deben contar: “No basta con decir: 'Esto es una estatua del Reino Antiguo'. Hay que decir algo más: quién es esta persona, por qué está representada así, de dónde viene" (Mullen, 2019, párr. 20).

Está previsto que la primera fase del proyecto se prolongue hasta 2023, después iniciarán con el reacomodo de la planta baja que acogerá principalmente obras de arte -una especie de galería de arte antiguo-, mientras que la segunda planta seguirá dedicada en gran parte a colecciones, como una exposición ampliada de los increíbles hallazgos de Tanis.

### **2.3.3 El Instituto Glenbow de Canadá**

El Instituto Glenbow de Canadá está conformado por cuatro partes elementales: es un museo, una galería de arte, una biblioteca y un archivo histórico, todo esto bajo un mismo techo y una sola administración. La biblioteca de investigación de Glenbow es la más grande de su tipo en todo Canadá. La sección de archivo histórica es la más grande colección de documentos de archivos no gubernamentales de todo el país, la cual consta de más de 2 millones de fotografías y manuscritos organizados en miles de estantes. Hoy su galería de arte tiene una colección permanente de más de 28,000 trabajos y actualmente la galería recibe a una tercera de los visitantes anuales de todo el instituto. Finalmente, el museo, que versa acerca de las disciplinas de etnología, historia militar, historia cultural y mineralogía tienen un total de 2.3 millones de objetos en su colección permanente. (Janes, 2007).

Glenbow no sólo restringe su trabajo dentro de la ciudad de Calgary, sino que también operan más allá de sus fronteras en espacios incluso rurales o en cualquier espacio que les presten para hacer exposiciones temporales, por ejemplo, como en el Aeropuerto Internacional de Calgary. Gracias a este proyecto de divulgación las colecciones pueden llegar a más de 900,000 ciudadanos por año. Para cumplir con su gran tarea, actualmente cuentan con 86 empleados de tiempo completo y 33 de medio tiempo y reciben el apoyo de 300 voluntarios (Janes, 2007).

Hasta el año de 1990 el Instituto Glenbow se financiaba gracias a la contribución anual que provenía del gobierno de Alberta, Canadá, pero, a finales de los años 90, el instituto comenzó a sufrir crisis económicas debido al aumento de sus instalaciones y de sus colecciones, las cuales requerían mantenimiento y conservación constante, por lo que los recursos económicos no eran ya suficientes. El nuevo director ejecutivo, Robert R. Janes, realizó un ejercicio de proyección financiera el cual dio como resultado que si no existía un cambio en la manera en

que se financiarán los proyectos estaría en bancarrota antes de 1998. Fue así como en colaboración con los miembros del staff del museo, desarrolló un plan de cambio para reducir los gastos operativos y aumentar los ingresos anuales del instituto.

El trabajo realizado por el museo Glenbow se puede resumir en seis estrategias las cuales fueron diseñadas para mejorar la efectividad de las actividades, incrementar los ingresos y reducir los gastos cooperativos:

1. Desarrollar alianzas comerciales con organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro. Hoy por ejemplo se hicieron alianzas con algunas empresas que desarrollaban bases de datos electrónicas quienes le diseñaron al museo un sistema especial para inventariar los libros y los archivos de sus colecciones, esto permitió la publicación y el acceso gratuito a las colecciones de una manera más efectiva.
2. Un reacomodo del organigrama. Se tuvo que realizar un diagnóstico de la estructura organizacional para hacer un cambio de fondo y no nada más reacomodarlo. El objetivo era hacer que las áreas no se sintieron más controladas, sino que fueran mucho más flexibles para que cada departamento pudiera tener su propio manual de procedimientos y establecer su propio orden. De la misma manera se trató de tener muchos menos departamentos y crear áreas multidisciplinarias, por ejemplo, se eliminaron 22 departamentos y se conformaron cinco unidades, una de ellas ,por ejemplo, administraba a la biblioteca y a los archivos. No sólo eso, sino que al director de cada unidad era elegido por sus propios pares y el puesto solamente duraba dos años en cuyo término se rotaba con otro miembro del staff, lo cual reduciría la sensación de jerarquía y promovía el trabajo en equipo.

3. Servicio público. Cuál el principal propósito de esta estrategia era desarrollar nuevas y mejores maneras de servir al público visitante. Ésta se volvió la tarea más retadora y difícil de todas puesto que se esperaba que el museo identificara a sus públicos y fuera mucho más sensible con las necesidades sociales.
4. Análisis de los procesos y reducción de costos. El propósito de esta estrategia era examinar todos los procesos internos e intentar simplificarlo para eliminar los costos extras y las burocracias que complicaban la operación. A pesar de que fue una estrategia implementada para el cambio organizacional se convirtió en una tarea de constante vigilancia.
5. Desvinculación. Esta estrategia se entendió como dar de baja a alguno de los objetos de las colecciones. Después de hacer un inventario importante se seleccionaron únicamente los objetos valiosos importantes y relevantes que se iban a exhibir y se creó un plan para la rotación de los objetos cada seis años. Esto redujo los costos del mantenimiento y conservación de las colecciones.
6. Implementar actividades comerciales. El foco de esta estrategia era desarrollar negocios o comercializar con algunos productos del museo y de la institución. Hoy para ello fue necesario la creación de una unidad de negocios a la cual le llamaron Glenbow Enterprise, cuyo propósito era comercializar con productos y así obtener algunos ingresos extraordinarios. (Janes, 2007, pp.70-71).

Ninguna de las estrategias era suficiente por sí misma, fue la vigilancia la coordinación y la puesta en marcha del programa integral lo que permitió regresar a un balance y a unas finanzas sanas del instituto. El director del museo reconoce que los cambios no son fáciles de implementar, afectan la moral de las personas y efervescente una sensación de descontento, pero con el paso del tiempo las personas comienzan a ver los cambios y las oportunidades que se vislumbran a

futuro. Todo proceso de cambio fue acompañado de un programa de adaptación, con la finalidad de que el personal del museo reconociera que todos estos cambios tenían un sentido y un propósito mucho mayor. Como parte del proceso de cambio organizacional también hubo una iniciativa para el desarrollo educativo y personal de los trabajadores, y no sobra decir que todas estas iniciativas requirieron la orientación de un director, con perspectivas a largo plazo, liderazgo y que supiera gestionar los conflictos.

## **2.4 CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN MUSEOS DE MÉXICO**

La transformación de los museos en México ha sido resultado de varias influencias, como la implementación de nuevas estrategias de comunicación, la evolución de la historia y los cambios inevitables en la sociedad. Anteriormente, los museos en México eran lugares de contemplación y aprendizaje pasivo, pero gradualmente han evolucionado hacia convertirse en dispositivos sociales que se construyen a medida que los visitantes se apropian de ellos y de las colecciones que exhiben. En los últimos años, han ocurrido cambios significativos que afectan a los museos y la forma en que cumplen su función de exhibición. En la actualidad, los museos ya no se centran únicamente en los objetos, sino en la experiencia del visitante, la cual se enriquece aún más gracias a que los museos utilizan nuevas herramientas de exhibición (Rosado, 2014).

En los apartados que se desarrollan a continuación, se analizan tres casos de museos mexicanos en los que fue necesario revalorar las maneras en las que las colecciones se exhibían, ya sea para una mejor organización y disfrute de la experiencia museística, o bien para la mejora de los contenidos a exhibir a partir de estudios de público, es decir de herramientas metodológicas que analizan el tipo de público que los visitan y las necesidades puntuales de los grupos estudiados.

### **2.3.1 El Museo Nacional de Arte MUNAL 2000**

El Museo Nacional de Arte (MUNAL) tiene como misión principal conservar, exhibir, estudiar y difundir obras de arte producidas en México entre la segunda mitad del siglo XVI y la primera mitad del siglo XX, con lo cual ofrece una visión global y sintetizada de la historia del arte mexicano (INBA, s.f.). El inmueble que ocupa el museo fue originalmente el Palacio de Comunicaciones y Obras Públicas, que se ubica en la calle de Tacuba, en el Centro Histórico de la Ciudad de México y es considerado una de las obras arquitectónicas del país más importantes de principios del siglo XX. Por sus colecciones y por la calidad de las exposiciones nacionales e internacionales, el Museo Nacional de Arte es un recinto que aporta al público experiencias novedosas para la comprensión y goce del arte.

En 1973 el edificio del Palacio de Comunicaciones y Obras Públicas fungió como sede del Archivo General de la Nación durante casi diez años, hasta que en 1982 fue designado como sede del Museo Nacional de Arte, que entonces debía compartir el recinto con otras instituciones y comercios alternos. Fue en 1997, bajo la administración de la directora Graciela de la Torre, que el MUNAL inició un proceso de restauración integral del inmueble y comenzó a adquirir los locales aledaños y los pisos superiores para integrarlos al museo.

La administración de Graciela de la Torre (de 1998 a 2004) marcó una coyuntura, no solo porque logró que le cedieran los espacios aledaños del edificio para consolidar el proyecto museológico, sino porque dirigió la planeación estratégica de un proyecto de reconfiguración de la vocación del MUNAL, depuró el acervo y alineó los propósitos del museo con los del Instituto Nacional de Bellas Artes. A esta iniciativa se le conoció como Proyecto MUNAL 2000 y estuvo conformado por seis subproyectos ejecutivos:

1. El proyecto arquitectónico: Tenía como finalidad recuperar y adaptar los espacios del edificio para adecuarlo a las nuevas funciones del museo. Fue necesario un estudio minucioso de los espacios requeridos, y una propuesta de zonificación que permitiera separar las áreas públicas de las áreas de investigación restringidas. En este sentido se tuvieron que planificar rutas de acceso, rutas de circulación, áreas para oficinas, tres bodegas, una biblioteca, un comedor para trabajadores, el taller de museografía y un lugar para resguardo de archivo documental.
2. El proyecto de ingenierías. Consistió en dotar al inmueble de nuevos sistemas de instalación hidráulica y eléctrica, se instalaron tableros eléctricos modernos y se incluyó una red independiente de aire acondicionado con la finalidad de que las bodegas y áreas de exhibición contaran con las condiciones ambientales y de temperatura ideales para la conservación de las obras de arte. Se contempló la construcción de sanitarios suficientes para dotar al público de mejores servicios. Se instaló el sistema contra incendios y el circuito cerrado de vigilancia y monitoreo. Por último, se construyeron elevadores, uno para el público con discapacidad, y otro montacargas con capacidad de dos mil kilogramos para ingresar cargamentos desde la calle de Don Celes.
3. El proyecto de diseño gráfico. El equipo asignado a este proyecto tuvo como tarea renovar la imagen institucional del museo, lo que permitía crear una identidad y posicionarse en la mente de los visitantes. Para crear la marca, se decidió contraer el nombre completo del museo a “MUNAL”, ya que resultaba sencillo de recordar y emulaba algunos grandes museos internacionales que utilizaban la misma estrategia, como el Museum of Modern Art (MoMA) o el Metropolitan Museum of New York (MET). El Museo Nacional de Arte sería llamado MUNAL y tendría una imagen y logotipos característicos sin abandonar su

nombre completo. Además del logotipo y los lineamientos de su uso se diseñaron los modelos de cedulario para el recorrido permanente, la señalética general del edificio, el mobiliario, la disposición de la cafetería y el diseño de interiores de la tienda. Esta congruencia de diseño se mantuvo también en elementos como las invitaciones, las publicaciones y los pendones que suelen colocarse en la fachada del inmueble, así como la papelería oficial, los formatos de gestión y las tarjetas de presentación.

4. El proyecto financiero. La gestión y manejo de los recursos financieros fue la base para el logro de los otros proyectos. Los recursos fueron gestionados por el patronato del Museo Nacional de Arte a cargo del empresario Roberto Hernández. La recaudación de fondos fue muy importante para el logro de los objetivos y se logró reunir financiamiento por parte del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Instituto Nacional de Bellas Artes, así como una aportación considerable de la Secretaría de Telecomunicaciones de México.
5. El proyecto museográfico. Implicó la transformación de la arquitectura de interiores y la museografía. Se pretendía modificar los sitios cuya finalidad se dedicaría a la exhibición, procurando respetar las características y la importancia artística del inmueble. Se llevaron a cabo las modificaciones necesarias para la conservación de las obras de arte como ventanas con filtros UV y puertas automáticas que mantienen el clima artificial de los interiores. Los muros museográficos, los colores, la iluminación y el mobiliario como vitrinas y bases también se integraron a la ornamentación del Palacio.

En suma, las modificaciones que tuvo el antiguo Palacio de Comunicaciones para la adecuación del MUNAL pueden servir como orientación para casos similares, ya que en México es común el uso de edificios históricos para albergar museos u otras instituciones.

### **2.3.2 El Museo Prehistórico de la Cuenca de México**

Dentro del área metropolitana de la Ciudad de México existen únicamente dos museos dedicados a la prehistoria. Uno de ellos es el Museo Prehistórico de la Cuenca de México (MPCM), un pequeño museo construido en 1955 para dar a conocer la prehistoria y exhibir el hallazgo del hombre de Tepexpan, quien hasta en ese entonces era el ser humano más antiguo del continente americano.

En los años noventa el inmueble sufrió varios daños estructurales, por lo que el Instituto Nacional de Antropología e Historia decidió cerrar definitivamente este museo, y no fue sino hasta el año 2004 que se propuso su reestructuración. Actualmente es un museo que recibe un alto número de visitantes de tipo escolar porque la información que proporciona se considera de gran importancia y está alineado a los contenidos de los planes curriculares de educación básica.

En 2016, el arqueólogo y museólogo Luis Fernando Gómez Padilla realizó un diagnóstico para conocer el estado actual del museo y así lograr identificar varias problemáticas que eran urgentes atender:

Al considerar este pequeño resumen de mi objeto de estudio, salta a nuestra vista algunos aspectos fundamentales sobre su curaduría:

1. El museo busca exponer un abanico de temáticas excesivamente amplio en un espacio bastante reducido.
2. La exposición maneja temáticas altamente especializadas y complejas, generalmente difíciles de musealizar. Esto conlleva a una sobresaturación de información, que debiera tener un “hilo conductor” adecuado para entrelazar las diferentes temáticas en un discurso fluido y congruente.
3. La numerosa cantidad de visitas y el tipo de visitante (estudiantes de primaria y secundaria) nos indica que es altamente probable que estos

hayan llegado de manera obligada (visita escolar) para cubrir tópicos de su programa de estudios de historia.

4. La alta especialización y amplitud de la información presente en el museo no corresponde con el conocimiento que puede tener el visitante objetivo promedio para comprender el discurso museológico expuesto. (Gómez, 2016, pág. 32).

Como parte de su proyecto de investigación, el autor parte de un análisis de la curaduría actual del MPCM para explicar el por qué su guion curatorial no estaba centrado en su público meta y solo presentaba al visitante un discurso altamente técnico, poco significativo y sin relevancia para sus públicos. Analizó los objetivos de la exposición, el tipo de cederario, los apoyos museográficos, las actividades complementarias y la imagen gráfica, así como los medios de difusión dependientes del museo.

En respuesta a esta situación, planteó un proyecto de cambio en el guion curatorial cuya estrategia inició con el diagnóstico actual, el estudio de públicos visitantes, la curaduría de los contenidos y la propuesta de un programa de divulgación significativa, todo ello significó el establecimiento de un programa de cambio que modificaría todos los contenidos del museo (Gómez, 2016).

El primer paso para el cambio fue la propuesta teórico-metodológica del cambio de cederario. Para ello fue necesario trabajar con el personal de investigadores del museo, para actualizar los contenidos y diseñar una comunicación más efectiva, de un lenguaje apropiado y con contenidos significativos:

Después de describir y analizar las características del bien patrimonial a divulgar, consideré necesario un cambio radical de las estrategias de comunicación empleadas por el MPCM. De esta manera, opté por desarrollar

el nuevo guion curatorial a partir de la divulgación significativa (Gómez, 2016, p. 191).

El proceso de cambio en el guion curatorial contempló el apoyo de la dirección del museo, la aprobación por parte de la Coordinación de Museos y Exposiciones del INAH, así como la colaboración con el cuerpo de investigadores del museo. El trabajo de cambio contempló las siguientes etapas (Gómez, 2016):

1. Planteamiento de los nuevos objetivos del museo. Este espacio solo exhibía objetos con información densa y demasiado técnica. El nuevo objetivo era que los visitantes comprendieran los contenidos de una manera significativa y se invitara a una reflexión sobre las condiciones del pasado y compararlas con las del presente.
2. Selección de los mensajes que se deben divulgar. Se desarrollaron cinco ideas centrales sobre la que gira y se organiza la nueva divulgación.
3. Ejes temáticos. A partir de las ideas centrales y de los conceptos universales sobre el tema del museo, se plantearon los cinco ejes temáticos a desarrollar en el MPCM
4. Definición del público meta. Bajo el supuesto de que el MPCM cuenta con números altos de visita bajo la estructura de tipo escolar, caracterizada principalmente por alumnos de primaria y secundaria, el plan se enfocó a este tipo de audiencia, para que los alumnos reforzaran su conocimiento sobre los inicios de la historia de su región.
5. Tratamiento del plan de divulgación. Se trata del modo en que se van a expresar las ideas. Se decidió que debido a que el público meta son niños en edad escolar, el lenguaje tendría que ser sencillo, informal, pero sin perder la seriedad. Se eligieron contenidos multimedia y videos que reforzara la exposición.
6. Establecimiento de un presupuesto y cronograma de trabajo. Para que este cambio no representara un gasto demasiado oneroso para el museo,

se decidió reutilizar parte del mobiliario y las colecciones ya exhibidas. Los gastos se centraron en la adecuación museográfica y la producción del cedulario. Se proyectó que toda la etapa de implementación tardaría ocho meses.

7. El diseño del nuevo cedulario. A partir de un documento titulado “Guion general de divulgación” se establecieron los contenidos mínimos y una propuesta de redacción para las cédulas temáticas y de objeto. Así como el objeto interpretativo que forma parte de la colección. El diseño corría a cargo del departamento de museografía, y se buscaba alinear la propuesta gráfica con los nuevos objetivos y cambios del museo.

El plan de cambio propuesto por Gómez (2016) permitió desarrollar los programas de divulgación enfocándolos, principalmente, hacia un público visitante con una estructura de visita tipo escolar. Se procuró la accesibilidad espacial y cognitiva del visitante, cuidando aspectos básicos como la exposición adecuada de los mensajes, el desarrollo discursivo del contenido y el desarrollo de formas singulares de exposición que divulgan información relevante a la experiencia cotidiana del visitante, por medio de un lenguaje coloquial que facilita su comprensión y provoque su disfrute.

### **2.3.3 El Museo Internacional del Barroco**

El Museo Internacional del Barroco (MIB), conocido por su enfoque en el arte barroco, es una obra arquitectónica impresionante diseñada por el arquitecto japonés Toyo Itō. Se encuentra ubicado en la zona de Atlixcáyotl en la capital del estado de Puebla. Su inauguración tuvo lugar el 4 de febrero de 2016, con la presencia del entonces gobernador del estado, Rafael Moreno Valle Rosas.

Desde sus primeras etapas, el proyecto del Museo Internacional del Barroco se centró en la investigación, conservación y difusión de diversas manifestaciones relacionadas con la estética barroca. Esto abarca los ámbitos artísticos, sociales,

culturales, científicos y tecnológicos. Una de las primeras propuestas presentadas mostraba la complejidad de la expresión barroca en campos como la literatura, escultura, pintura y, por supuesto, la arquitectura. Asimismo, el museo incluye un programa dedicado a exposiciones temporales (Santa Olalla, 2017).

Lamentablemente, desde su concepción, el museo fue objeto de escrutinio público debido a la falta de transparencia en cuanto al manejo de los recursos financieros para su construcción, a proveniencia de las colecciones de su exposición, pero, sobre todo, al contrato firmado con una asociación público-privada que se encargará de gestionar el museo hasta 2037 y para la cual se destinan alrededor de 420 millones de pesos al año.

En lo que respecta a su incipiente colección, se destinó una partida presupuestal de 560 millones de pesos para que el museo pudiera adquirir su propio acervo, de los cuales 300 millones se usaron para comprar piezas de arte y para solventar los gastos de traslado, curaduría y la póliza de seguro. Además del extravagante cantidad que esto representa, la opacidad en el manejo de los recursos genera más suspicacia cuando al momento se sabe que el museo solo cuenta con 245 obras consideradas como propias, lo cual no se compara al de otros museos de Puebla mucho más pequeños como el Museo José Luis Bello y González que resguarda una colección privada de 3 mil 28 piezas de arte sacro, oleos de los siglos XVI al XVIII, además de piezas prehispánicas (Colín, 2022).

La problemática que enfrentó el MIB respecto a su acervo se incrementó debido a que sus colecciones no alcanzaron para llenar las nueve salas expositivas, así que el gobierno del Estado, a través del organismo descentralizado Museos Puebla, se valió del saqueo de museos históricos como el Luis Bello, San Pedro Museo del Arte y Casa del Alfeñique para completar el guion discursivo de sus salas.

El MIB fue inaugurado con la pompa correspondiente y se coronó como una de las obras emblemáticas del gobierno morenovallista, pero su auge solo duró poco tiempo, pues las estadísticas de visitantes demostraron que era un museo muy poco visitado. “Museos como el de la Evolución, en Parque de Los Fuertes, recibió cerca de 354 mil visitantes en 2017, cifra que superó al doble de visitantes que recibió el Museo Internacional del Barroco, con tan sólo 180 mil 44 visitantes”. (Colín, 2022).

Una vez que inició el gobierno morenista en 2018, Miguel Barbosa, el gobernador, en conjunto con Sergio Vergara, el secretario de Cultura denunció una serie de irregularidades en el contrato del MIB, así como el sobreprecio de las exposiciones temporales, que en su mayoría han sido a través réplicas y no de obras originales. Por esta y muchas razones antes mencionadas, se decidió cerrar el museo para iniciar un plan de reestructuración.

En diciembre de 2022 se anunció la reapertura del recinto con varios cambios en su esencia museográfica. El más importante se refiere a que el discurso estaría sostenido principalmente de una experiencia inmersiva, y no tanto de la exposición de piezas históricas y artísticas. El objetivo de la experiencia inmersiva es brindar a los visitantes de vivir una experiencia sensorial mediante la reconstrucción de los elementos característicos de la etapa barroca de Puebla a través del uso de tecnología multimedia.

Para muchos especialistas este cambio realizado por el museo es un gran acierto, ya que este tipo de propuestas hacen que el público visitante se sienta más atraído a visitarlo y experimentar las sensaciones de la experiencia inmersiva con una mejor distribución de las salas existentes. Aunado a esto, la nueva estrategia expositiva reduce los costos de mantenimiento, restauración, conservación y aseguramiento de obras.

La primera sala inmersiva es un espacio donde se proyectan imágenes de arte barroco al ritmo del concierto de *Las Cuatro Estaciones*, de Vivaldi. La segunda sala, la más pequeña de todas, no cuenta con proyectores, en su lugar se colocaron varios sensores de movimiento que dan la ilusión de poder quitar objetos para descubrir las obras que se ocultan tras ellos. La tercera sala simula las gradas de un teatro donde se muestra una proyección de los estilos barroco en el mundo, así como diferentes vistas de iglesias y pinturas animadas (Pérez, 2022).

La experiencia inmersiva del Museo Internacional del Barroco es también una invitación para reflexionar acerca de las herramientas de innovación tecnológicas que se implementan dentro de los museos, ya que, si bien al principio resultan entretenidas para muchas personas, como toda atracción tecnológica su mantenimiento e innovación debe ser constante, ya que al tratarse de tecnología el entretenimiento por novedad puede terminar repentinamente.

A continuación, se abordará la descripción organizacional del caso de estudio que es uno de los cinco museos nacionales de México: el Museo Nacional de Antropología.

## **CAPÍTULO III. EL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA**

El tema central de la presente investigación es la gestión del cambio organizacional. En interés de quien estas líneas escriben es diseñar y proponer un plan de cambio organizacional que se ajuste a las características de la organización que es el objeto de estudio, en este caso el Museo Nacional de Antropología. A pesar de que en capítulos anteriores se ha desarrollado ampliamente la teoría de cambio organizacional y se han descrito varios modelos existentes, es importante recordar que todos estos modelos son de origen norteamericano y han sido probados exitosamente en organizaciones norteamericanas. Una de las preguntas de la presente investigación plantea la duda de si los modelos de cambio podrían no ser adecuados para organizaciones latinoamericanas, o para organizaciones sin fines de lucro como lo son los museos mexicanos. La hipótesis planteada parte de que el plan de cambio organizacional no puede ser retomado al pie de la letra a partir de los modelos preexistentes, sino que hay que ajustarlos o diseñarlos a partir de una descripción y análisis de las características de cada organización.

Por esta razón, en este capítulo se hará una revisión sobre la historia del Museo Nacional de Antropología, su organigrama, su esquema de contratación y el despliegue del proceso de trabajo que conlleva el registro y control de las colecciones arqueológica y etnográfica. Posteriormente se explicará cómo funciona la nueva tecnología que se pretende implementar y cómo ésta impactará en las formas de trabajo de los empleados del museo.

### **3.1 HISTORIA DEL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA (MNA) Y EL ORIGEN DE SUS COLECCIONES**

Los primeros años después de la Independencia de México se caracterizaron por un clima de inestabilidad y reacomodo político. A los intelectuales de la época lo más les importaba era que se conformara un sentido de nacionalidad ante el nacimiento de una nación en el que el pasado prehispánico tuviera cabida. Fue así

como en 1822 Lucas Alamán solicitó al entonces emperador Agustín de Iturbide establecer un Conservatorio de Antigüedades y un Gabinete de Historia Natural en los salones de la Real y Pontificia Universidad de México. Tras varios años de gestiones, unificaron las colecciones de ambos edificios y en 1825 se convirtieron en el Museo Nacional Mexicano. Este edificio puede considerarse como el primer museo de México, cuya misión fue la de “reunir y conservar cuanto pudiera para dar el más exacto conocimiento del país, de sus orígenes y de los progresos de la ciencia y de las artes” (Muñoz, 2015, p. 52).

Décadas más tarde, en 1865, Maximiliano de Habsburgo impulsado por su interés naturalista decidió asignarle al museo un espacio propio en un palacio que había funcionado como casa de acuñación de dinero durante la época colonial en la actual calle de Moneda, en lo que ahora es el Museo Nacional de las Culturas. Debido a la incertidumbre política y a las guerras acaecidas en esos años, se tuvo que suspender inauguración del museo hasta muchos años después que la facción juarista se corona triunfante y hasta entonces finalmente el Museo Nacional de México abrió sus puertas a la primera exhibición de arqueología e historia del país. (Muñoz, 2015).

Durante los últimos años del siglo XIX, Porfirio Díaz mostró un interés personal en la arqueología, mismo que se reflejó en la selección del pasado prehispánico como instrumento político dedicado a fomentar el nacionalismo. Así, el 16 de septiembre de 1887 se realizó la apertura de uno de los salones más famosos e importantes en la escena patrimonial de México: el Salón de Monolitos, un área acondicionada para exhibir las gigantes esculturas que habían permanecido durante años en el patio, y a las que pronto se fueron sumando muchas más como la Piedra del Sol que fue trasladada desde la catedral o la Chalchiuhtlicue desde Teotihuacan. (Museo Nacional de Antropología, s.f.)

Casi desde su creación el museo fue pensado como un centro educativo así que recibían a personas del público general para impartir las conferencias y cursos sobre historia, etnología, antropología física, lenguas indígenas y geografía general. La labor docente se formalizó cuando Justo Sierra funda, en 1911, la Escuela Internacional de Arqueología y Etnología Americanas en convenio con las universidades de Columbia, Harvard y Pensilvania. Esta iniciativa comenzó a atraer personajes influyentes de la antropología de ese tiempo como Franz Boas, Edward Seler, Alfred Tozzer, entre otros. (Muñoz, 2015) Entre los alumnos de la escuela destacaron Alfonso Caso, Ignacio Marquina, Eduardo Noguera y Manuel Gamio, quienes posteriormente se convertirían en figuras importantes del ámbito antropológico. Como consecuencia de la cuantiosa producción académica de esta época, los resultados de las investigaciones se difundieron mediante publicaciones periódicas como la revista *Anales del Museo*, que se comenzó a publicar en 1877 y en *Boletín del Museo*, que comenzó a imprimirse en 1903.

En 1909, todos los objetos de la colección de anatomía comparada, botánica, geología, mineralogía, paleontología, teratología y zoología que durante décadas habían convivido con el patrimonio arqueológico fueron llevadas a un nuevo local: el Museo Nacional de Historia Natural. Después de que las colecciones de ciencias naturales emigrarán hacia su nuevo recinto, el museo en la calle de Moneda cambió su nombre a Museo Nacional de Arqueología, Historia y Etnografía y así se mantuvo por más de 30 años. (Solís, 2001, pág. 35)

Por decreto presidencial, el 3 de febrero de 1939 se creó el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), el cual a partir de ese momento fue el organismo encargado del cuidado, estudio, difusión y protección del patrimonio arqueológico, antropológico e histórico de nuestro país.

La colección del museo se dividió en 1940 por segunda ocasión, debido a que el presidente Lázaro Cárdenas emitió la orden de que el castillo de Chapultepec

se convirtiera en el Museo Nacional de Historia con la instrucción de que todas las piezas que fueran posteriores a la época colonial se mudaran a ese espacio. Se puede decir que es a partir de ese año que el museo alberga las colecciones arqueológicas y etnográficas más importantes de México y se le llamó Museo Nacional de Antropología para indicar su contenido y temática. (Museo Nacional de Antropología, s.f.)

Si bien el museo permaneció en las antiguas instalaciones de la calle Moneda, este recinto no era el espacio adecuado para exhibir tan grandiosa colección antropológica, por lo que en los años sesenta se demandó un nuevo edificio para mostrar al propio país y al mundo entero la importancia de la herencia indígena de México que es parte medular de la identidad nacional. Este museo del Bosque de Chapultepec es una de las estructuras arquitectónicas más importantes con las que cuenta la Ciudad de México. Se trata de un edificio solemne cuya fachada, cubierta por mármoles blancos, muestra el escudo nacional: el águila parada sobre un nopal, imagen que simboliza el principio de la nación mexicana y cómo México moderno asume sus raíces indígenas (Muñoz, 2015).

Es importante destacar que, tras varios meses de planeación para materializar este proyecto constructivo, el director de la obra, el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, junto con su equipo de arquitectos, museógrafos e investigadores y varios cientos de obreros y albañiles, lograron erigir en tan solo 18 meses esta fastuosa construcción que cubre más de 45,000 metros cuadrados, y que hoy en día sigue siendo considerada como una de las instalaciones museográficas mejor logradas en el mundo. Las salas de exhibición se despliegan en dos niveles, doce salas de arqueología en la planta baja y otras doce de etnografía de los pueblos indígenas en la planta alta. Las salas rodean un amplio y hermoso patio, donde el visitante se encuentra con un estanque de agua que recrea el ambiente lacustre del otrora lago de Texcoco y con la espectacular vista del imponente paraguas que cobija el patio del museo. (Solís, 2001, pág. 36). La

construcción del edificio no solo contempló las áreas de exhibición, sino que en el subsuelo se despliegan más de 15,000 metros cuadrados destinados a las áreas académicas, restauración y servicios generales. (Ramírez V., 2012, pág. 82).

Hoy en día, el Museo Nacional de Antropología es reconocido como uno de los espacios museísticos más emblemáticos para la salvaguarda del legado indígena de México. Es un símbolo de identidad y un mentor para las generaciones que buscan sus raíces culturales.

### **3.2 ORGANIZACIÓN INTERNA**

El Museo Nacional de Antropología es uno de los cinco museos nacionales que dependen directamente de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones del Instituto Nacional de Antropología e Historia. De acuerdo con el Manual General de Organización del INAH (Secretaría de Cultura, 2017), todo museo debe tener una estructura organizacional vertical encabezada por la Dirección, que a su cargo tiene varias subdirecciones, las cuales se desglosan de la siguiente manera (Ver figura 3.1):

El Director tiene la función de administrar y dirigir la operación y funcionamiento del museo asegurando se cumplan las tareas institucionales, la normatividad establecida y las técnicas y modelos adecuados con el objeto de coordinar y/o facilitar el desarrollo de los proyectos y actividades en materia de investigación, inventarios, mantenimiento de inmueble, museografía, exposiciones, difusión, comunicación educativa, promoción cultural, registro, conservación, protección y resguardo de bienes culturales (Secretaría de Cultura, 2017).

La Subdirección Técnica apoya y asiste a la Dirección de Museo en el desarrollo de los planes, programas específicos y actividades operativas, para garantizar el logro de los objetivos institucionales. Tiene bajo su supervisión a la

Jefatura de Comunicación Educativa, Servicios Generales Laboratorio de Conservación y Tecnología de la Información (Secretaría de Cultura, 2017).

La Subdirección Administrativa, como su nombre lo indica, administra la operación de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de acuerdo con la normatividad federal e interna y directrices y políticas generales aplicables en cada materia, para el óptimo desempeño del área de su competencia. Tiene a su cargo las Jefaturas de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Financieros (Secretaría de Cultura, 2017).

La Subdirección de Arqueología coordina, promueve y realiza la investigación, rescate, conservación, preservación y divulgación de patrimonio arqueológico, especialmente aquel que se encuentra en custodia en el Museo, y propiciar la actualización museística de las salas de arqueología a través de investigaciones científicas. Esta Subdirección tiene a su cargo la Jefatura de Movimiento de Colecciones cuya función es controlar los movimientos de colecciones que se efectúen de manera interna y externa, con el propósito de facilitar su identificación, ubicación, protección, resguardo, aseguramiento y conservación (Secretaría de Cultura, 2017).

La Subdirección de Etnografía coordina, promueve y realiza la investigación, rescate, conservación, preservación y divulgación de las culturas de los Pueblos Indios de México, especialmente aquel que se encuentra en custodia en el Museo Nacional de Antropología y propiciar la actualización museística de las salas etnográficas a través de investigaciones científicas (Secretaría de Cultura, 2017).

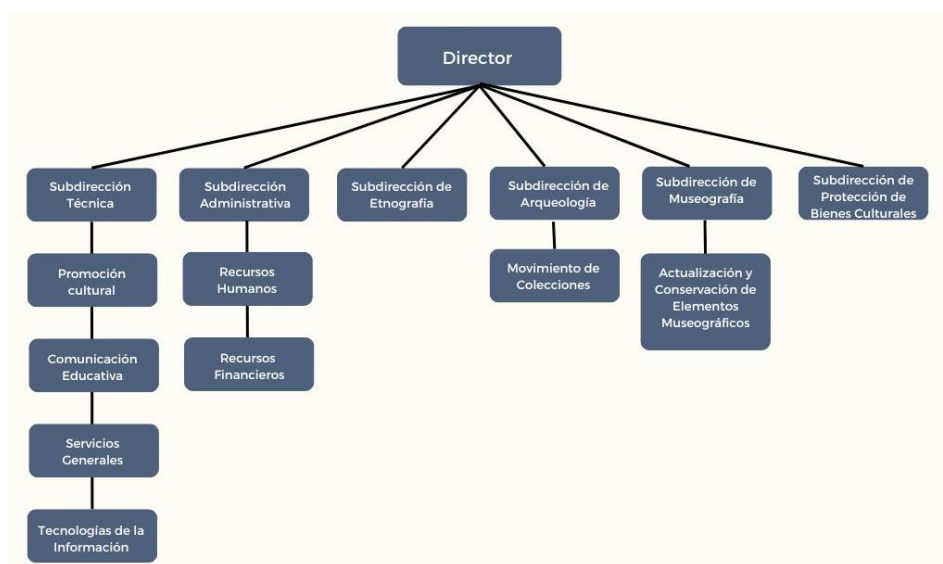
La Subdirección de Museografía coordina, evalúa y verificar el diseño, producción, montaje y mantenimiento de instalaciones museográficas requeridas para exposiciones permanentes y temporales del acervo cultural que se realizan.

Esta Subdirección tiene a su cargo a la Jefatura de Actualización y Conservación de Elementos Museográficos cuya función es desarrollar los trabajos requeridos para apoyar los trabajos de desarrollo, conservación y mantenimiento museográfico, con el propósito de mantener en óptimas condiciones de funcionamiento y limpieza las instalaciones museográficas y los materiales complementarios exhibidos en salas (Secretaría de Cultura, 2017).

La Subdirección de Seguridad y Resguardo del Patrimonio supervisa y coordina las acciones para el resguardo, protección, seguridad y vigilancia requeridas para el óptimo funcionamiento y resguardo del museo (en su caso zonas arqueológicas y monumentos históricos), áreas administrativas, así como de bienes culturales, bienes patrimoniales, instalaciones, visitantes y trabajadores de forma eficiente y acorde a procedimientos y disposiciones jurídico-administrativas vigentes (Secretaría de Cultura, 2017).

**Figura 3.1**

*Organigrama general del Museo Nacional de Antropología*



**Fuente:** Elaboración propia con base en el Manual de Organización interna del Museo Nacional de Antropología, 2017.

Al momento de escribir el presente proyecto de investigación, el MNA cuenta con una plantilla de 208 trabajadores adscritos a alguna de las 15 áreas laborales (Ver tabla 3.1).

**Tabla 3.1**

*Conteo total de empleados organizados por área*

Área	Personal Activo	Vacantes	Total
Archivo Histórico	4	0	4
Departamento de Comunicación Educativa	18	2	20
Departamento de Informática	13	0	13
Departamento de Recursos Financieros	3	2	5
Departamento de Recursos Humanos	12	0	12
Departamento de Servicios Generales	14	4	18
Dirección	17	0	17
Laboratorio de Conservación	18	0	18
Subdirección Administrativa	14	3	17
Subdirección de Arqueología	23	1	24
Subdirección de Etnografía	22	0	22
Subdirección de Museografía	23	3	26
Subdirección de Promoción Cultural	18	1	19
Subdirección de Protección de Bienes Culturales	5	0	5
Subdirección Técnica	4	1	5
<b>Totales</b>	<b>208</b>	<b>17</b>	<b>225</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información del documento *Formato Base* (2019).

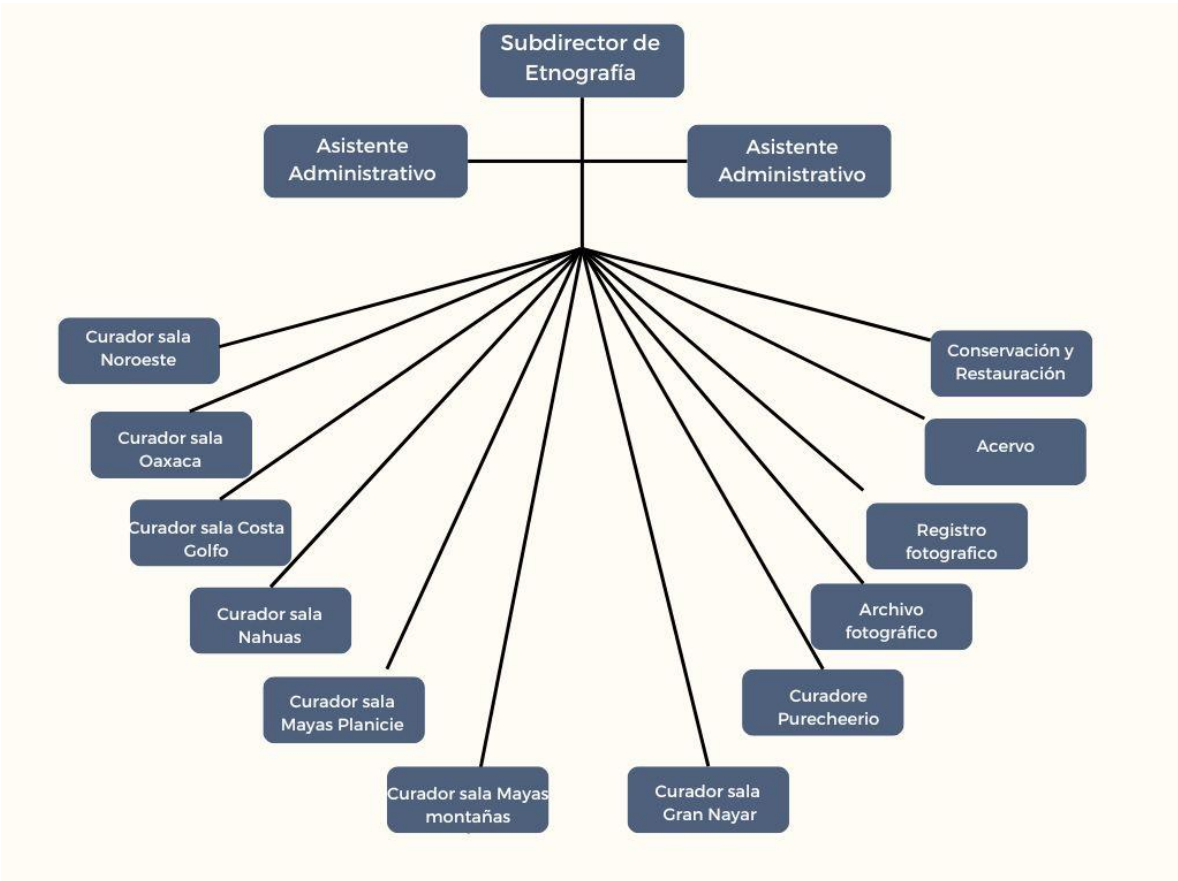
### 3.2.1 Subdirección de Etnografía

La Subdirección de Etnografía tiene una estructura vertical regida por un subdirector quien, con ayuda de dos asistentes administrativos, se hace cargo de toda la Subdirección. Hay diez investigadores contando al mismo subdirector. Cada uno tiene a su cargo una sala permanente del museo y puede tener proyectos de investigación, a su vez con más personal. En cuanto al acervo, de manera regular trabajan cinco a seis personas divididas en tres equipos: conservación y

restauración, diseño y embalaje y movimiento de colecciones. También hay un equipo de fotógrafos y un equipo de resguardo del archivo fotográfico.

**Figura 3.2**

*Organigrama de la Subdirección de Etnografía*



**Fuente:** Elaboración propia con base en el Manual de Organización del MNA y entrevistas personales.

El personal adscrito a la subdirección asciende a 20 personas divididas en dos áreas: aquellos que trabajan en las oficinas de la subdirección y los que trabajan en el acervo de colecciones etnográficas (Ver figura 3.2). Asimismo, también se puede dividir por el tipo de contrato, ya sea permanente como personal de base, o temporal, es decir sujeto a un proyecto o a un contrato que se firma cada tres meses.

Los curadores investigadores que están a cargo de las colecciones etnográficas son los siguientes:

- Arturo Gómez, maestro subdirector de Etnografía y curador de la sala Otopames. Tomó el cargo en 2009 como curador investigador de manera permanente.
- Donaciano Gutiérrez Gutiérrez, licenciado y curador de la sala El Noroeste, tomó el cargo en 1982 como curador investigador y forma permanente.
- Efraín Cortés Ruíz, maestro y curador de la Oaxaca: Pueblos Indios, tomó el cargo en 1970
- Leopoldo Trejo Barrientos, curador de la sala Culturas del Golfo, tomó el cargo de manera permanente en 2022
- Lourdes Báez Cubero, doctora, curadora de la sala Nahuas, tomó el cargo en 2002
- Johannes Neurath Kugler es doctor y curador de la sala gran Nayar, tomó el cargo en 1992
- Miguel Ángel Rubio Jiménez, es doctor y curador de la sala Mayas de la Planicie, tomó el puesto en 2007
- María Eugenia Sánchez Santana es maestra y curadora de la sala Mayas de las montañas, tomó el cargo en 1990
- Catalina Rodríguez Lazcano maestra y curadora de la sala Purechéerio, tomó el cargo en 1985.

En cuanto al personal adscrito a las labores administrativas de la Subdirección y del apoyo a investigación en el acervo de colecciones etnográficas laboran:

- Aarón Hernández Carrillo, es Coordinador de área y lleva todos los trámites administrativos de la Subdirección. Tiene 16 años en el puesto
- Humberto Chavarría Moreno es asistente de investigación, se encarga del resguardo y catalogación de los textiles en el acervo
- Juan Pablo García Urióstegui, es asistente de investigación, apoya la investigación etnográfica y se encarga de la organización de los trabajos de investigación, apoyo en las curadurías de las salas permanentes y exposiciones temporales de etnografía
- Karen López Pérez es restauradora y se encarga de las labores de restauración y conservación de las colecciones
- Marcos Aranda Mendoza es asistente de investigación, apoya al subdirector en la organización de trabajos de investigación y en la clasificación de objetos en las salas de exhibición.
- Valerio Paredes Vega es encargado del resguardo y catalogación del archivo fotográfico.
- Daniela Morales es asistente administrativa de la Subdirección, y apoya las labores de investigación del personal
- Sergio Torres Quintero es técnico encargado del embalaje para la conservación de bienes patrimoniales.
- Rodrigo López Espinosa trabaja en el acervo de las colecciones etnográficas reorganizando las colecciones, y estandarizando el proceso de embalaje.

Como se puede apreciar es un equipo multidisciplinar, cuyos miembros provienen de varias formaciones académicas, en su mayoría de las ciencias antropológicas. Sin embargo, se perciben muchas diferencias y poco balance en las condiciones laborales, lo cual influye en las relaciones interpersonales, en el tiempo de dedicación al trabajo.

**Tabla 3.2***Empleados totales de la Subdirección de Etnografía*

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Estudios</b>	<b>Años en el cargo</b>	<b>Tipo de contrato</b>
María de Lourdes Báez Cubero	Curador/investigador	Doctorado en Antropología	9	Basificado/Permanente
Efraín Cortés Ruiz	Curador/investigador	Maestría en Ciencias Antropológicas	33	Basificado/Permanente
Donaciano Gutiérrez Gutiérrez	Curador/investigador	Licenciatura en Antropología Social	19	Basificado/Permanente
Johannes Neurath	Curador/investigador	Doctorado en Antropología	18	Basificado/Permanente
Catalina Rodríguez Lazcano	Curador/investigador	Maestría en Antropología	21	Basificado/Permanente
Miguel Ángel Rubio Jiménez	Curador/investigador	Doctorado en Ciencias Antropológicas	9	Basificado/Permanente
María Eugenia Sánchez Santana	Curador/investigador	Maestría en Antropología	17	Basificado/Permanente
Leopoldo Trejo Barrientos	Curador/investigador	Maestría en Antropología	11	Basificado/Permanente
Edgar Aaron Hernández Carrillo	Secretaria de director de Área	Bachillerato Tecnológico de la Carrera de Programador	18	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Humberto Chavarría Moreno	Auxiliar de Oficina	Licenciatura en Etnohistoria	6	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Jesús Alberto Flores Martínez	Asistente de investigación	Maestría en educación para la interculturalidad y la sustentabilidad	6	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Juan Alberto Isaac Vicenteño Montoya	Asistente de Técnico(a) de control y manejo de colecciones	Diseño Gráfico	5	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses

Juan Pablo García Urióstegui	Asistente de investigación	Licenciatura en Etnohistoria	6	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Karen López Pérez	Restauradora	Licenciatura en Artes Plásticas	8	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Marcos Josué Aranda Mendoza	Asistente de investigación	Licenciatura en Historia	5	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Valerio Paredes Vega	Fototecario	Licenciatura en Arqueología	11	Sueldos y salarios asimilados/ATM /Permanente
Juan Antonio Robles Castillo	Fototecario	Licenciatura en Antropología Social	17	Sueldos y salarios asimilados/ATM /Permanente
Daniela Morales	Auxiliar de Oficina	Licenciatura en Antropología Física	1	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Sergio Torres Quintero	Embalaje	Licenciatura en Etnohistoria	18	Sueldos y salarios asimilados/ATM /Permanente
Uriel Rodrigo López Espinoza	Auxiliar de Oficina	Licenciatura en Antropología Social	8	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Yesenia Viviano Jiménez	Asistente de Técnico(a) de control y manejo de colecciones	Diseño y Comunicación visual	5	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Formato Base, 2019.

### 3.2.2 Subdirección de Arqueología

La Subdirección de Arqueología también tiene una organización vertical, en cuya cabeza se encuentra el puesto de la subdirectora de área. De acuerdo con el Manual de Organización (Secretaría de Cultura, 2017), sus funciones son planear, programar, presupuestar, organizar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la investigación científica, preservación, conservación, catalogación, registro y resguardo del patrimonio arqueológico del Museo Nacional de Antropología. A su cargo están los curadores/investigadores de cada sala, la jefatura de departamento de Movimiento de Colecciones, las Bodegas y Bóvedas de Arqueología y el resto del personal de operarios y asistentes de investigación (Ver tabla 3.3).

Los curadores investigadores que están a cargo de las colecciones arqueológicas son:

- Juan Martín Rojas Chávez, maestro en Historia y curador de las salas Introducción a la Antropología y Poblamiento de América.
- Patricia Ochoa Castillo, doctora en Arqueología y curadora de la sala Preclásico en la Cuenca de México
- Edgar Ariel Rosales de la Rosa, maestro en Estudios Mesoamericanos y curador de la sala Teotihuacan
- Stephen Castillo Bernal, doctor en Antropología Social y curador de la sala Los Toltecas y el Epiclásico
- Bertina Olmedo Vera, Arqueóloga y curadora de la sala Mexica
- Martha Carmona Macías, doctora en Estudios Mesoamericanos y curadora de la sala Culturas de Oaxaca
- Daniel Juárez Cossío, arqueólogo y Maestro en Restauración de Bienes Inmuebles, y curador de la sala Maya
- Eliseo Padilla Gutiérrez, doctor en Arqueología y curador de la sala Culturas de Occidente

- Enrique García García, Doctor en Antropología de América y curador de la sala Culturas del Norte.

En cuanto al personal adscrito a las labores administrativas de la Subdirección y del apoyo a investigación en el acervo de colecciones arqueológicas laboran:

- Laura del Olmo Frese, es la subdirectora de Arqueología, es arqueóloga y doctora en Historia. Es responsable de la coordinación de los curadores y de todo el personal de la subdirección, realiza la planeación y evaluación institucional; informes institucionales; asesoría y orientación académica para la ejecución de proyectos de investigación y de exposición.
- Guillermo Baños Gómez es licenciado en Administración de Empresas y es el encargado de la organización de las colecciones en la bodega, así como el correcto marcado de piezas.
- Gabriela García Morales es diseñadora gráfica y tiene el cargo de fotógrafa especializada, encargada del registro fotográfico de las colecciones y de la base de datos interna
- Carlos Martínez Guadarrama tiene estudios de Preparatoria y es técnico especialista en embalaje y control y manejo de colecciones.
- Jonathan Jiménez Delgado es jefe de Departamento de Movimiento de Colecciones, es licenciado en Arqueología y es el responsable de los movimientos y traslados de las piezas arqueológicas.
- José Francisco García Rico es pasante en Arqueología y se desempeña como asistente de investigación, apoya en la clasificación, análisis, catalogación y registro de materiales.
- Maleny Aparicio Hernández es licenciada en Arqueología, se desempeña como analista y asistente de investigación, catalogando y registrando colecciones.

- María de los Ángeles Hernández Martínez, tiene estudios en Taquimecanografía e idioma inglés, se desempeña como secretaria de la subdirectora y realiza actividades administrativas generales para toda el área.

Al igual que en el caso anterior, la Subdirección de Arqueología tiene un cuerpo de trabajadores multidisciplinar, aunque en su mayoría provienen de estudios arqueológicos, también se realizan labores de investigación y administración. Igualmente, las condiciones laborales son muy distintas entre los trabajadores operativos, los curadores y los basificados.

**Tabla 3.3**  
*Empleados totales de la Subdirección de Arqueología*

Nombre	Cargo	Estudios	Años en el cargo	Tipo de contrato
Juan Martín Rojas Chávez	Curador/investigador	Maestría en Historia	7	Basificado/Permanente
Patricia Ochoa Castillo	Curador/investigador	Doctorado en Estudios Mesoamericanos	14	Basificado/Permanente
Edgar Rosales de la Rosa	Curador/investigador	Maestría en Estudios Mesoamericanos	5	Basificado/Permanente
Stephen Castillo Bernal	Curador/investigador	Doctorado en Antropología Social	7	Basificado/Permanente
Bertina Olmedo Vera	Curador/investigador	Licenciatura en Arqueología	14	Basificado/Permanente
Martha Carmona Macías	Curador/investigador	Doctorado en Estudios Mesoamericanos	50	Basificado/Permanente
Daniel Juárez Cossío	Curador/investigador	Maestría en Restauración de Bienes Inmuebles	11	Basificado/Permanente
Eliseo Padilla Gutiérrez	Curador/investigador	Doctorado en Estudios Mesoamericanos	6	Basificado/Permanente
Enrique García García	Curador/Investigador	Doctorado en Antropología de América	10	Basificado/Permanente

Laura del Olmo Frese	Subdirectora	Doctorado en Historia	5	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Guillermo Baños Gómez	Asistente Técnico de Manejo y Control de Colecciones	Licenciatura en Administración de Empresas	8	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Gabriela García Morales	Fotógrafa especializada	Diseño gráfico	7	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Carlos Martínez Guadarrama	Técnico de Control y Manejo de Colecciones	Preparatoria	8	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Jonathan Jiménez Delgado	Jefe de Departamento de Movimiento de Colecciones	Lic. en Arqueología	10	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
José Francisco García Rico	Asistente de Investigación	Lic. En Arqueología	5	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Maleny Aparicio Hernández	Asistente de Investigación	Lic. En Arqueología	6	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses
Ma. De los Ángeles Hernández Martínez	Secretaria de Área	Técnica Taquimecanografía e idioma inglés	13	Sueldos y salarios asimilados/Contrato por tiempo determinado que se renueva cada 3 meses

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Formato Base, 2019.

### 3.2.3 Archivo Digital

El Proyecto de Digitalización de las Colecciones del Museo Nacional de Antropología inició en el año 2010 como resultado de una alianza estratégica entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Museo Nacional de Antropología

y Canon Mexicana, con el objetivo de crear el primer banco de imágenes digitales en alta resolución de las colecciones del museo, el acervo del Archivo Histórico y la obra moderna y contemporánea para el beneficio de la investigación, conservación y difusión del patrimonio del museo (Museo Nacional de Antropología, s.f.).

En la digitalización colaboran diferentes especialistas del museo: directivos, curadores, restauradores, museógrafos, arqueólogos, antropólogos, fotógrafos, editores de imagen, catalogadores y diseñadores gráficos bajo el asesoramiento de Canon Mexicana. El acuerdo firmado establece que Canon donaría todo el equipo fotográfico y técnico y capacitaría al personal para su adecuado manejo, y el museo pondría a disposición del público las mejores tomas e imágenes del patrimonio bajo su resguardo.

Las fotografías se almacenan en un servidor interno en formato TIFF y a partir de ellas se editan para diversos usos, como publicaciones digitales, impresiones, libros, exposiciones etc. Las fotografías sirven también para el registro de las colecciones en los servidores internos y son utilizadas por varias áreas del museo para trabajos internos.

En el presente año 2023, el Proyecto de Digitalización se convirtió en el departamento de Acervo Digital y forma parte de la Jefatura de Tecnologías de la Información. Hasta el momento, se han digitalizado más de diez mil piezas arqueológicas y ocho mil de las colecciones etnográficas en exhibición, así como gran parte del fondo documental y fotográfico del Archivo Histórico que resguarda información relacionada con la vida del museo (Museo Nacional de Antropología, s.f.).

El departamento de Archivo Digital se compone de doce trabajadores, incluyendo a la coordinadora:

- Vanessa Fonseca Rodríguez, estudió la licenciatura en Diseño Gráfico y es Coordinadora del equipo de Digitalización
- Sergio Ortiz Suárez, es fotógrafo profesional y coordinador del equipo de fotógrafos. Realiza fotografías específicas solicitadas para investigación y publicaciones.
- Sebastián Pérez Lira, es asistente de fotógrafos, es responsable del armado del set y de la edición de fotografías.
- Sandra Barrón Guarneros es especialista audiovisual y se encarga de la producción de video para material audiovisual para difusión y exposiciones.
- Ricardo Amaya es fotógrafo, se encarga también de grabaciones y de armar el set fotográfico.
- Ivonne Parraguirre Carbajal es encargada de ordenar y supervisar las fotografías para su catalogación. Control y resguardo de las fotografías generadas en la digitalización. Control de bitácoras de sesiones de trabajo. Arqueo de las Colecciones que se digitalizan.
- Fabiola Fajardo Ruiz Supervisa la catalogación de las fotografías realizadas, Arqueo de las Colecciones Etnográficas en exhibición y acervo. Elaboración de respaldos del Archivo Digital MNA. Control y registro de las fotografías generadas.
- Diana Mendoza Lorenzana es especialista audiovisual y se encarga de la producción de video para material audiovisual para difusión y exposiciones.
- Cesar García Aguilar es diseñador gráfico especialista en edición de Fotografías para publicación. Depuración de fotografías producidas en el set para su resguardo y control.
- Aya Ueda Dubost es fotógrafa, asiste en el set fotográfico y edita imágenes.

- Alfredo Alvarado Herrera realiza fotografías de las colecciones y de los procesos de trabajo en áreas del MNA.
- Aldonza Aldama Sánchez es diseñadora gráfica, se desempeña como asistente de la coordinadora, atiende las solicitudes de imágenes para difusión y publicación, edita imágenes, da formato de salida a las fotos digitales y hace respaldos de las colecciones.

El perfil de la mayoría de los trabajadores de esta área está relacionado con el diseño, las artes y la fotografía. Dado que este departamento se originó como un proyecto y no formaba parte del organigrama del museo, los trabajadores no cuentan con una base ni realizan tareas catalogadas como sustantivas. Su esquema de contratación es por sueldos y salarios asimilados por medio de contratos temporales que se renuevan cada 3 meses.

### **3.2.5 Esquemas de contratación**

En las *Condiciones Generales de Trabajo del Instituto Nacional de Antropología* (1980) se establece que existen dos tipos de trabajadores: los de apoyo a confianza y los de base. Los de apoyo a confianza son parte de la estructura organizativa y tienen funciones administrativas y de dirección, entre ellos se encuentra el puesto de director, Subdirectores, Jefes de Departamento y algunos apoyos administrativos. Su puesto depende de un nombramiento, el contrato es por tiempo indefinido, reciben salarios quincenales y tienen prestaciones básicas.

En el INAH los trabajadores de base se dividen en tres gremios: primero están los Profesores-investigadores, quienes tienen perfiles en alguna de las ramas de la Antropología, se dedican a la investigación o enseñanza y realizan labores sustantivas del instituto; los Administrativos-Técnicos-Mantenimiento (conocidos como ATM), como su nombre lo indica realizan labores administrativas u operativas básicas como secretarías, contadores, especialistas en recursos humanos,

materiales o financieros, especialistas en algún oficio como carpinteros, herreros (que trabajan en museografía) o en funciones operativas como los choferes; y por último los arquitectos-restauradores, que conforman el gremio de especialistas que vigilan el mantenimiento, conservación y restauración de los inmuebles patrimoniales (Instituto Nacional de Antropología e Historia, 1980).

Los trabajadores de base, divididos en los tres grupos ya mencionados, tienen puestos permanentes, salarios asegurados, bonos anuales, premios quinquenales, estímulos por producción y horas extras pagadas. Cuentan con más de 70 prestaciones y en el caso de los Investigadores tienen horarios flexibles.

Con el paso de los años, las funciones, necesidades administrativas y proyectos de investigación aumentaron tanto, que fue necesario hacer crecer la plantilla de trabajadores, sin embargo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no permite la creación de nuevas plazas, así que la contratación de nuevo personal se realiza con cargo al presupuesto anual asignado al INAH dentro de un apartado conocido como Capítulo 1000 (Sueldos y Salarios). Los contratos de personal dentro de esta modalidad dependen de la asignación presupuestal, y la contratación se realiza mediante contratos temporales menores de 6 meses. Los trabajadores de Capítulo 1000 reciben salarios quincenales topados, los pagos son gestionados por Recursos Financieros (a diferencia del resto del personal que son gestionados por Recursos Humanos), y solo cuentan con las prestaciones básicas de ley: aguinaldos, seguro médico y seguro de vida (INAHtv, 2020).

Cuando el INAH requiere contratar a personal por periodos más cortos o por trabajos específicos, recurre a la partida llamada Capítulo 3000, que son pagos por honorarios. En este caso se licita el servicio y el pago se realiza a contra entrega del producto o servicio terminado mediante facturas.

Para el caso que nos ocupa, el personal del MNA que trabaja en el registro de colecciones se organiza por tipo de contrato como en la tabla 3.4:

**Tabla 3.4**

*Comparativos de salarios y prestaciones por tipo de trabajador*

Tipo de trabajador	Profesores-investigadores	ATM	Por proyectos
<b>Tipo de contrato</b>	Base permanente en el INAH	Base permanente en el INAH	Capítulo 1000
<b>Salario</b>	A partir de \$20,000 y aumenta dependiendo de la antigüedad y del tabulador	Entre \$6,000 y \$15,000 pesos dependiendo de su función, antigüedad y tabulador.	Entre \$7,000 y \$15,000 pesos, con un aumento anual
<b>Antigüedad</b>	Entre 5 y 50 años	Entre 10 y 15 años	Entre 1 y 8 años
<b>Edad</b>	Entre 40 y 70 años	Entre 40 y 50 años	Entre 20 y 45 años
<b>Horario</b>	No checan Horarios flexibles Sin descuentos	45 horas semanales con derecho a horas extras	40 horas semanales, horarios fijos, descuentos por faltas y retardos.
<b>Prestaciones</b>	70 prestaciones diferentes (apoyos, seguros médicos, de vida, becas, créditos, despensas, fondos, permisos, estímulos, etc)	70 prestaciones diferentes (apoyos, seguros médicos, de vida, becas, créditos, despensas, fondos, permisos, estímulos, etc)	Seguro médico ISSSTE, Seguro de Vida, aguinaldo.

**Fuente:** Elaboración propia con base en el análisis del *Formato Base*, 2019.

### 3.3 PROCESOS ACTUALES PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE LAS COLECCIONES

Desde la creación del Museo Nacional de México en el siglo XIX, se estipula que uno de los objetivos prioritarios de esa institución era resguardar e investigar el acervo bajo su custodia. Para cumplir con dicho objetivo, es claro que el primer paso es saber cuál es el acervo con el que cuenta, es decir, partir de la creación de un inventario de las colecciones. Uno de los primeros intentos por hacer un inventario de bienes resguardados por el Museo Nacional fue el realizado por el americanista alemán Eduard Seler en 1907, en donde registra la existencia de 10,122 piezas arqueológicas. El primer inventario de Seler nos permite conocer los avatares, dilemas, preguntas, presupuestos, teorías y constructos dentro de la disciplina

museística a principios del siglo XIX, recordándonos la importancia que tienen los documentos de registro, no solo para inventariar, sino para saber cómo se han creado principios taxonómicos que dan visibilidad a los objetos (Olmedo y Achim, 2018, pág. 12).

El inventario de Seler es el primer eslabón de la cadena de procesos de registro y catalogación interna que sentó las bases para realizar esfuerzos subsecuentes. A lo largo de los años han existido decenas de intentos por llevar un registro, catálogo e inventario de las colecciones, mas en este documento no se pretende hacer un resumen histórico, sino únicamente describir los procesos actuales:

Para el caso de las colecciones etnográficas, las piezas se dan de alta asignando un número de inventario y de catálogo que obedece a una clave de control interno en donde cada número o letra representa una información específica. Una vez que se crea el registro, el curador investigador encargado de la colección, genera una cédula básica de información adicional, como los datos técnicos, año de ingreso, medidas, materiales, técnicas de manufactura y uso/función/simbolismo.

Estas cédulas se entregan a la Subdirección de Etnografía, quienes capturan manualmente los datos de la cédula en una base de datos en el software de Office llamado Access. Sin embargo, este método no permite la inserción de la fotografía oficial profesional de la pieza, así que ésta se adjunta de manera independiente en la cédula de Word, y la fotografía se almacena en carpetas en formato JPG.

Por otro lado, las piezas de la colección Arqueológica, las piezas tienen un doble registro. Primero el que se envía a la oficina central de la Dirección de Registro Arqueológico Nacional, la institución que lleva el inventario de todas las piezas patrimoniales de México. Pero en segundo, se le asigna un número de catálogo que

es el registro interno del museo, y que su clave se desprende del número de curaduría.

Los registros internos se capturan en una base de datos desarrollada por el Departamento de Informática del Museo, llamada SICAP (Sistema de Catálogo de Piezas Arqueológicas). Estos registros están almacenados en la base de datos y pueden ser consultados por cualquier persona del museo, sin embargo, nadie, ni siquiera los curadores, los pueden editar, borrar o crear nuevos. Por esta razón, la Subdirección de Arqueología decidió migrar los datos disponibles a una base de datos de File Maker, un software especializado en creación de bases de datos. La ventaja de esta herramienta es que se pueden editar y consultar los datos, y que fue la misma Subdirección quien aprobó y creó los campos necesarios para el registro. La desventaja principal es que la base de datos se aloja en un servidor físico del museo y que éste no se puede consultar por otras personas.

### **3.4 LA PROPUESTA DEL NUEVO GESTOR**

La iniciativa del Gestor de Colecciones del museo surge precisamente de un ejercicio de evaluación de los sistemas tecnológicos que gestionan el inventario y catalogación de las colecciones del museo, mismos que fueron creados en el año 2000 y que actualmente ya no cuentan con la capacidad de almacenamiento requerida y son insuficientes para dar atención a todas las áreas del museo. Por esta razón, el sistema será renovado en su totalidad.

El nuevo Gestor consistirá en una plataforma que permite la creación de registros individuales de las piezas del museo, en donde se ingresarán datos como número de registro, número de catálogo, año, época, descripción física, datos técnicos y toda la información adicional que emerge del proceso de investigación. Esta base de datos se complementa con el ingreso de fotografías de calidad que son tomadas por el Departamento de Digitalización de Colecciones. La creación de

los registros es únicamente responsabilidad e injerencia de las Subdirecciones de Investigación, sin embargo, el propósito de esta plataforma es que las diferentes áreas del museo que trabajan con las colecciones puedan tener un perfil de usuario para la consulta e impresión de cédulas.

En una última etapa, una vez que se compruebe la eficacia del sistema en el ámbito interno, se propone que la base de datos se “conecte” a la página web del museo, para que cualquier usuario externo, pueda consultar las piezas de la colección y conocer su ubicación, descripción e información disponible.

El plan del gestor de colecciones permitirá la creación de una base de datos unificada, que contenga la información de las tres colecciones existentes. Permitiría una consulta abierta a otras áreas del museo y toda la información se almacenaría en servidores físicos en el museo. Adicionalmente, el gestor tendría la capacidad de “conectar” la información al Front de la página web del museo, donde el público general podría hacer consultas de las fichas técnicas y descriptivas de las colecciones del museo.

Las dificultades a las que se tendrá que hacer frente se resumen en tres: La primera es la falta de credibilidad ante este tipo de proyectos, pues se han intentado hacer bases de datos, sistemas y gestores que nunca son concluyentes, o terminan en el desuso o la no aplicación; actualmente este proyecto es visto como “un intento más”. El segundo es la falta de comunicación entre las áreas directivas, informáticas y de investigación para dar a conocer el proyecto, solicitar la participación de las áreas para que aporten sus opiniones e ideas. La tercera, es que ninguno de los proyectos anteriores estuvo acompañado de un programa de seguimiento y capacitación continua, por lo que los gestores fueron abandonados.

La propuesta de la presente investigación es necesaria para diseñar un plan que genere confianza, tomar en cuenta las opiniones del personal, identificar las

causas de la resistencia y aplicar un programa de seguimiento para que el sistema se sostenga a largo plazo.

¿Qué tan dispuesto está el personal del museo a la creación e implementación de este nuevo sistema? Esto será respondido mediante la creación de un instrumento de evaluación que diagnostique la postura inicial de la organización, para así poder crear un plan de cambio que permita el uso del gestor de una manera exitosa y sostenible.

## **IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La metodología que se presenta en este capítulo describe la manera en que se construyó tanto la parte teórica como el trabajo de campo, la construcción del instrumento de evaluación y el análisis de resultados.

### **4.1 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesaria la consulta documental de diversas fuentes para la conformación de un marco teórico sólido que brinde información sobre teorías, conceptos, descripciones y marcos de referencia. Se recurrió al acopio y análisis de la información de fuentes secundarias como libros, artículos, revistas, guías, informes y páginas web. Se revisó la teoría sobre la gestión del cambio en las organizaciones, así como algunos casos de éxito y otras experiencias ejecutando cambios internos.

Se consultaron publicaciones e informes sobre las prácticas de gestión de cambio en otras instituciones museísticas nacionales e internacionales y se revisaron conferencias y mesas redondas donde se compartieron experiencias de gestión en museos.

Se obtuvo información de la organización interna del museo en los Manuales de Organización interna del Instituto Nacional de Antropología, el Reglamento del Instituto y el Formato Base 2019, que es la base de datos más actualizada sobre las áreas y la descripción del puesto de todos los trabajadores del museo para identificar al personal que maneja la información de las colecciones, el nombre y responsabilidad de los puestos y el tipo de contrato. Se revisaron libros sobre la historia del Museo Nacional de Antropología y se aplicó una entrevista para conocer los procesos internos de registro, captura y consulta de registros de colecciones.

Posteriormente se diseñó un cuestionario utilizando el procedimiento de sistematización llamado operacionalización de variables. El instrumento fue elaborado mediante un software libre para la administración de encuestas (Question Pro) para la recopilación de información sobre las percepciones y expectativas de los trabajadores del Museo Nacional de Antropología respecto a la implementación de un nuevo Gestor de Colecciones. El instrumento fue compartido por correo electrónico institucional y fue aplicado a una muestra representativa de la población durante el mes de noviembre de 2023.

## **4.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Para la obtención de información para la investigación se construyó un instrumento de evaluación y para ello se implementó una estrategia de operacionalización de las variables. Para llevar a cabo una correcta operacionalización de variables de debe partir de la definición de la variable, y ésta se debe conocer de dos formas: su definición conceptual y su definición operacional, siendo la primera una definición teórica como si fuera un glosario, y la segunda, es precisar la manera en la que se va a medir esa variable (Arias J. , 2021).

Tamayo (2003) considera que la cantidad de variables presentadas en la tabla de operacionalización va a depender de la problemática establecida en la investigación; puede ser una, dos o varias variables. La forma correcta de presentar las variables sería incluyendo el atributo: Grado, nivel, tipo.

Para la definición conceptual de variables se debe retomar lo mencionado previamente en el Marco Teórico, ya que esta sección contiene los elementos conceptuales del caso de estudio dentro del contexto de su aplicación. Es decir que las variables serán conceptos previamente revisados sustentados en

construcciones teóricas o definiciones de libros especializados o diccionarios que sustentan teóricamente las variables de estudio.

El siguiente punto es establecer las dimensiones, entendidas éstas como los factores que se obtienen y miden de las variables y que se presentan de forma textual (Arias, 2021). El mismo autor recomienda realizar una revisión exhaustiva de los fundamentos teóricos para las variables con la finalidad de plantear dimensiones plausibles. Si bien no existe una cantidad de dimensiones recomendadas, se debe procurar incluir las suficientes para abordar íntegramente la variable.

A partir de las dimensiones se desprenden los indicadores, que son los elementos concretos de las dimensiones y expresan la realidad medible de la variable. Los indicadores son los valores que permiten observar claramente la variable y calificarlas usando palabras, frases o números. Para ello se requiere la elección de una escala de medición.

Caballero (2014) precisa que las variables deben ser evaluadas mediante cuatro tipos de escalas: escalas nominales, ordinales, de razón y de intervalo. El tipo de escala que se usa depende completamente del tipo variable y su indicador, que puede ser cuantitativo o cualitativo (Ver tabla 4.1). Para diferenciarlos se deben clasificar las variables, ya que las cualitativas no son susceptibles a medirse de forma numérica y para ello puede usarse la escala tipo Likert; mientras que las variables cuantitativas sí.

**Tabla 4.1**

*Tipos de escala de medición*

<b>Tipo de escala</b>	<b>Operatividad</b>
-----------------------	---------------------

<b>Nominal</b>	La escala adopta estados concretos que no se pueden ordenar, como clasificara. Es decir que no se puede establecer una jerarquía o un orden para la medición de las variables.
<b>Ordinal</b>	Expresa una cualidad, pero de forma ordenada en un sentido de mayor a menor, de alto a bajo, de bueno a malo. Este tipo de escala se presenta cuando las variables son cualitativas.
<b>Intervalo</b>	Se utiliza para medir variables que tienen un orden, pero no tienen un punto cero absoluto. Son un conjunto de distancias iguales comprendidas entre dos extremos, donde la distancia entre dos valores es constante.
<b>Razón</b>	Mide las variables que tienen un orden y un punto cero absoluto. El punto cero absoluto significa que, si una variable tiene un valor de cero, esto indica la ausencia completa de la cualidad que se está midiendo.

**Fuente:** Datos tomados de Caballero, 2014.

## Tabla 4.2

### *Componentes de la operacionalización de variables*

<i>Variables</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Escala de medición</i>
<b>Variable 1</b>				
<b>Variable 2</b>				
<b>Variable 3</b>				

Teniendo en cuenta la teoría y el desarrollo expuesto líneas arriba (tabla 4.2), la operacionalización de nuestro caso de estudio se construye de la siguiente manera:

**1) Variable necesidad de cambio** Se refiere a la percepción y consenso por parte de los trabajadores de que los procesos de trabajo actuales no permiten cumplir con los objetivos de manera eficiente, o que éstos presentan fallos o áreas de oportunidad que requieren modificaciones apremiantes. También implica que los

trabajadores perciben una coyuntura social, tecnológica o política que motiva la necesidad de implementar cambios en las formas de trabajo

**2) Variable resistencia al cambio.** Se entiende por resistencia al cambio como una actitud negativa hacia el cambio, a asumir sus consecuencias, la negación a apoyar su implantación o al temor de que los cambios puedan afectar la estabilidad de sus trabajos. Al contrario, se entiende por disposición al cambio, a la actitud que orienta a la persona hacia la innovación y aceptación de la novedad.

**3) Variable expectativas de implementación y seguimiento.** Se trata de la percepción y preferencias personales por parte de los trabajadores sobre las necesidades de capacitación y apoyo que serán necesarias posteriores a la implementación de los cambios organizacionales, con la finalidad de sentirse acompañados, instruidos y sostenidos hasta que desarrollen las competencias necesarias para realizar los nuevos procesos de manera autónoma y sostenible.

**Tabla 4.3**

*Definición conceptual de variables*

<i>Variables</i>	<i>Definición conceptual</i>
<b><i>Necesidad de cambio</i></b>	Percepción y consenso por parte de los trabajadores de una coyuntura social, tecnológica o política que motiva la necesidad de implementar cambios en las formas de trabajo.
<b><i>Resistencia al cambio</i></b>	Actitud negativa hacia el cambio, a asumir sus consecuencias y la negación a apoyar su implantación.
<b><i>Expectativas de implementación y seguimiento</i></b>	Las necesidades de capacitación y las acciones de seguimiento que son necesarias hasta que desarrollen las competencias requeridas para realizar los nuevos procesos de manera autónoma y sostenible.

**Fuente:** Elaboración propia

**Dimensiones de las variables:**

**Variable necesidad de cambio**

De acuerdo con Stoner (1990) los cambios organizacionales se vuelven necesarios por una o varias de las siguientes razones: ya sea por alguna amenaza externa que obliga a la organización a adaptarse para lograr competitividad; o por una crisis interna en la que la organización requiera una reestructura para adaptarse a un entorno cambiante, o por que se pueda hacer una reestructura de la cultura organizacional (pág. 27).

En ese sentido, las dimensiones de esta variable se plantearían así:

- 1. Necesidad por factores externos:** Identificar la coyuntura económica, social o tecnológica que impulse la introducción de cambios en los procesos de registro de piezas de las colecciones del museo. Reconocer nuevos marcos legales, como el tema de transparencia y acceso a la información, que motivan la creación de bases de datos de fácil acceso. Asimismo, la necesidad imperiosa de poner a disposición del público general, una consulta abierta de datos generales.
- 2. Necesidad por factores internos.** Reconocer problemas de carácter operacional, estratégico, de seguridad o acceso a la información en la operación interna de la organización que motiven la necesidad de un cambio en las tecnologías de registro y catalogación. De este modo, el cambio provee un medio y una oportunidad para añadir mejoras en el rendimiento de la empresa.
- 3. Necesidad de replantear la cultura organizacional.** Con el fin de propiciar un ambiente de trabajo atractivo para todos los colaboradores. En este caso, el cambio puede realizarse como un medio para fomentar una mejor relación entre los miembros de una organización a través de estrategias de motivación y fidelización o cambiando la jerarquización y monopolio de ciertas actividades, tales como el registro del catálogo, la inserción de fotografías y la redacción de textos con fines de divulgación.

### **Variable resistencia al cambio**

Diversos analistas (Foncillas, 2016; Morera, 1998) coinciden en que el temor al cambio es natural, porque el cambio es una condición inherente e inevitable que puede provenir de una amenaza natural o de causas circunstanciales; lo que implica una inmersión a terrenos desconocidos que genera miedo a lo nuevo y un deseo por mantener las antiguas prácticas o saberes.

La resistencia puede presentarse de manera abierta, reactiva y explosiva, pero también se puede manifestar de forma encubierta, expresada mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas.

En ese sentido, las dimensiones de esta variable se plantearían así:

- 1. Resistencia individual.** Son las percepciones personales que tienen los trabajadores frente a los cambios. Estas excusas o resistencias se generan en forma selectiva de acuerdo con su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla, ya que las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.
- 2. Resistencia organizacional.** Son comportamientos colectivos que emergen de los hábitos o tradiciones arraigadas que tiene la organización. Estas actitudes se dan cuando la organización quiere dar una continuidad a sus estructuras por considerarlas eficaces y se apegan a sus diseños rígidos, jerárquicos

Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y

responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

### **Variable de expectativas de implementación y seguimiento**

Esta variable es la que definirá el plan de implementación del uso del nuevo gestor de colecciones. Esta variable se titula “expectativas” ya que se tomarán en cuenta las inclinaciones y perspectivas de los trabajadores para que el plan estratégico de cambio parta de las características y necesidades reales de los miembros de la organización. A partir de las respuestas a esta variable se detallarán los pasos que debe seguir un equipo para lograr una meta u objetivo compartidos, es decir, el objetivo central de esta investigación, que es el Plan de Cambio. Dado que la implementación del plan de cambio es parte de un proceso administrativo, sus dimensiones serán las fases del proceso administrativo clásico:

1. **Planeación.** Etapa en donde se establecen los objetivos y metas del proyecto y donde se establecen las actividades futuras. Asimismo, se previenen las problemáticas futuras y, en nuestro caso, se realizan las consultas con los grupos de interés para diagnosticar su estado actual y su postura ante el cambio.
2. **Organización.** Se trata de la fase en la que se distribuyen las actividades y se subdividen las tareas en unidades operativas. Se seleccionan a las personas que serán enlaces y responsables de la ejecución. Asimismo, se asignan los responsables de las fases previas que tienen que ver con el diseño y programación. .
3. **Ejecución.** Será la fase en la que inician las actividades de implementación, instalación y será necesaria la figura de un director que mantenga informadas a las áreas sobre los avances de la ejecución.

4. **Control.** Será la fase en que se dará un acompañamiento cercano para verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto mediante estrategias para garantizar que el trabajador sea capacitado, se resuelvan sus dudas, se identifiquen los errores, se haga una revisión para retroalimentar al sistema. Todo esto con la finalidad de que los trabajadores se apropien del sistema.
5. **Seguimiento.** Son las acciones que se asientan de forma permanente o a largo plazo para realizar una evaluación constante del funcionamiento del sistema y del desempeño del personal respecto al cambio realizado.

### **Indicadores**

Salen de los elementos que caracterizan al museo y se trata de cada uno de los aspectos organizacionales que se verán afectados o modificados por la implementación del gestor de colecciones. Los indicadores se basan en el funcionamiento puntual del gestor dentro de la organización.

### **Escala de medición**

Las escalas de medición permiten cuantificar y clasificar las respuestas de las variables en la investigación. Permitiendo asignar valores numéricos o simbólicos a las características que se busca medir, facilitando la interpretación de datos. Las escalas de medición permiten cuantificar las percepciones y opiniones de los participantes, y la escala se elige dependiendo del tipo de pregunta e información que se quiere obtener.

Para el caso que nos ocupa se decidió crear un instrumento de tres variables, y cada una tendrá una escala diferente. Para la Variable “Necesidad de cambio” se utilizó una escala de Likert, que permite a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones mediante una escala de cinco puntos, de esta manera se podrá medir su nivel de reconocimiento a la necesidad de cambio. Para la variable “Resistencia al cambio” se utilizó una escala dicotómica de

verdadero o falso, esto para pedir a los encuestados que seleccione la opción que se ajusta a su preferencia, y con esto, detectar el origen de la resistencia. Por último, la variable de “Expectativas de implementación” se utilizaron tanto una escala de Likert como una escala ordinal para ordenar las preferencias de los encuestados.

### Diseño del instrumento

<b><i>Sociodemográfica</i></b>	<b>Agrupación de algunas características sociales, económicas, demográficas que permiten segmentar la población en grupos homogéneos</b>
<b><i>Organizacional</i></b>	Características propias de trabajo y a las formas en que éste se organiza, se agrupa y se coordina, así como las capacidades cognitivas, conocimientos, habilidades y saberes que cada trabajador posee de acuerdo con su perfil laboral

**Tabla 4.4**

*Estructura del instrumento de investigación elaborado a partir de la operacionalización de variables.*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala</b>
<i>Necesidad de cambio</i>	<i>Factor interno</i>	<i>Uso de tecnología y sistemas actualizados</i> <i>Suficiencia</i> <i>Adecuado control de inventarios</i> <i>Sostenibilidad</i> <i>Seguridad interna</i> <i>Consulta abierta</i> <i>Edición de datos</i>	<i>Likert</i>

	<i>Factor externo</i>	<i>Transparencia</i> <i>Datos abiertos</i> <i>Generación de listas de obra</i> <i>Documentación</i>	<i>Likert</i>
	<i>Replantear cultura</i>	<i>Jerarquización</i> <i>Creación</i> <i>Control</i>	<i>Likert</i>
<i>Resistencia al cambio</i>	<i>Resistencia individual</i>	<i>Personalidad</i> <i>Hábitos</i> <i>Amenazas al poder</i> <i>Temor a lo desconocido</i> <i>Falta de autoconfianza</i> <i>Falta de competencias personales</i>	<i>Dicotómica</i>
	<i>Resistencia organizacional</i>	<i>Diseño de la organización</i> <i>Cultura organizacional</i> <i>Desconfianza</i> <i>Descontrol</i>	<i>Dicotómica</i>
<i>Expectativas de implementación y seguimiento</i>	<i>Planeación</i>	<i>Definir objetivos</i> <i>Diseño</i> <i>Consulta</i> <i>Participación colectiva</i>	<i>Likert</i>

	<i>Organización</i>	<i>Asignación de responsabilidades</i> <i>Comité responsable</i> <i>Elaboración</i> <i>Evaluación</i> <i>Retroalimentación</i>	<i>Likert</i>
	<i>Ejecución</i>	<i>Implementación</i> <i>Instalación</i> <i>Comunicación</i>	<i>Likert</i>
	<i>Control</i>	<i>Capacitación inicial</i> <i>Soporte técnico</i> <i>Identificación de fallas</i> <i>Captura</i> <i>Carga de datos</i>	<i>Likert</i>
	<i>Seguimiento</i>	<i>Capacitación continua</i> <i>Seguimiento</i>	<i>Likert</i>

Fuente: Elaboración propia con base en operacionalización de variables

#### **4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con la operacionalización de variables fue posible la conformación de un instrumento de investigación para recabar los datos necesarios para el diagnóstico

de las percepciones y expectativas de los trabajadores respecto a la implementación de un nuevo Gestor de Colecciones.

El cuestionario contó con 49 ítems, y estuvo conformado por 4 preguntas iniciales para conocer edad, área de trabajo y años en el puesto. El resto fueron semi estructuradas, de las cuales se usaron 28 con respuestas de opción múltiple en escalas Likert y 17, dicotómicas con respuestas verdadero o falso y escala ordinal.

Se realizó una prueba piloto con tres participantes, que corresponden al 10% de la población. El resultado permitió eliminar preguntas irrelevantes, corregir planteamientos que generaban confusión e incluir otras preguntas necesarias.

El diseño para la aplicación se realizó mediante la plataforma gratuita “Question Pro”, la cual permitió organizar las preguntas y que el cuestionario se pudiera responder vía online ya sea en computadora o dispositivo móvil por medio de la liga <https://toledomariana.questionpro.com/t/AY7PiZ0mJ4>

Antes de aplicar la encuesta, se conversó con los subdirectores de Arqueología y Etnografía para explicar el objetivo que perseguía esta investigación y señalaron que existen dentro de sus áreas personas que están de acuerdo con los sistemas de catalogación y otros quienes no. Entre las problemáticas encontradas se encontró que faltó la participación varios curadores-investigadores, algunos de ellos se encontraban ausentes debido a su periodo vacacional y otros se mostraron desinteresados en participar. Otra situación fue que el sistema QuestionPro contabiliza cada vez que un participante abre el enlace, ocasionando que se contabilicen como intentos de llenado, aunque solo hayan abierto el enlace para comprobar que éste funcionara.

## 4.4 ANÁLISIS DE LA RESULTADOS

La primera parte del instrumento consistió en una perfilación de los participantes para identificar grupos de edad, áreas de trabajo y antigüedad, así como una estadística del número de participantes y el tiempo promedio de respuesta. En total se contó con la participación de 18 trabajadores y el tiempo promedio de respuesta fue de 7 minutos. Los porcentajes se desglosan en las tablas 4.5, 4.6, 4.7 y 4.8.

**Tabla 4.5**

*Rangos de edad de los trabajadores encuestados.*

	<b>Respuesta</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje</b>
1.	Menos de 27 años	2	11.11%
2.	Entre 28 y 39 años	2	11.11%
3.	Entre 40 y 49 años	6	33.33%
4.	Más de 50 años	8	44.44%
	Total	18	100%

**Fuente:** Tabla emitida por el sistema Question Pro

**Tabla 4.6**

*Áreas de trabajo a la que están adscritas los encuestados*

	<b>Respuesta</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje</b>
1.	Subdirección de Etnografía	6	33.33%
2.	Subdirección de Arqueología	5	27.78%
3.	Tecnologías de la Información	5	27.78%
4.	Digitalización	0	0.00%
5.	Página web	2	11.11%
	Total	18	100%

**Fuente:** Tabla emitida por el sistema Question Pro

**Tabla 4.7**

*Esquemas de contratación de los trabajadores encuestados*

	<b>Respuesta</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje</b>
1.	Base	8	47.06%

2. Apoyo a Confianza	1	5.88%
3. Sueldos y Salarios (Capítulo 1000)	7	41.18%
4. Honorarios (Capítulo 3000)	1	5.88%
Total	17	100%

**Fuente:** Tabla emitida por el sistema Question Pro

**Tabla 4.8**

*Antigüedad en el puesto de los trabajadores encuestados*

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1. Menos de 3 años		1	5.88%
2. Entre 4 y 9 años		7	41.18%
3. Más de 10 años		9	52.94%
Total		17	100%

**Fuente:** Tabla emitida por el sistema Question Pro

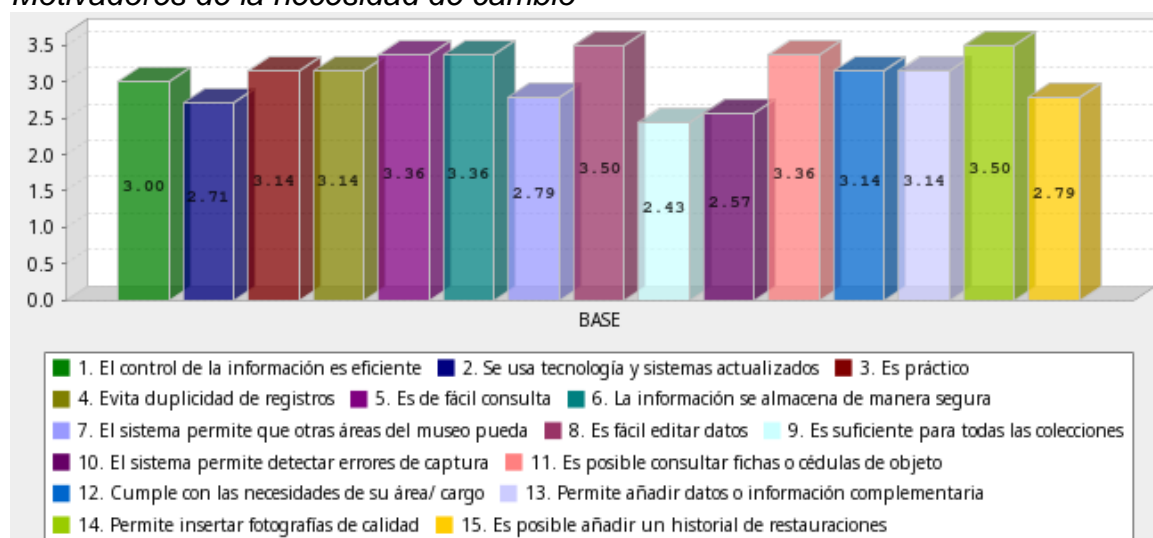
El perfilamiento de los participantes indicó que el 75% de los tienen más de 40 años. Los curadores investigadores son los que pertenecen a la categoría de trabajadores de base, mientras que el personal operativo en su mayoría está contratado bajo esquema de sueldos y salarios. Se aprecia que más del 90% de los participantes tiene una sólida experiencia en su puesto, contando con más de 7 años de experiencia. En la encuesta participaron activamente casi la misma cantidad de trabajadores de las áreas de la Subdirección de Etnografía, Arqueología y Tecnologías de la Información.

En cuanto a la primera batería de preguntas que estaba diseñada para identificar la necesidad de cambios. Se realizaron 15 preguntas en escala ordinal que iban de “Muy en desacuerdo” hasta “Muy de acuerdo”. Las preguntas pretendían identificar cuáles serían las causas por las que el personal considera necesaria la modernización del sistema de catalogación del museo.

Se puede observar en la gráfica 4.1 y en la tabla 4.9 que los sistemas actuales cumplen razonablemente con las expectativas de los trabajadores, a excepción de los ítems 2, 7, 9, 10 y 15. Es decir que la necesidad de cambio se enfocaría especialmente a las razones de actualización de la tecnología, necesidad de que otras áreas puedan consultar los datos, la necesidad de identificar errores de captura, necesidad de hacer un sistema más robusto para la suficiencia de datos y campos, y la necesidad de añadir el historial de restauraciones.

**Gráfica 4.1**

*Motivadores de la necesidad de cambio*



**Fuente:** Gráfica emitida por el sistema QuestionPro

**Tabla 4.9**

*Respuestas unitarias sobre el funcionamiento actual de los sistemas de catalogación e identificación de necesidades de cambio.*

Pregunta unitaria	Contar	Score
1. El control de la información es eficiente	14	3.000
2. Se usa tecnología y sistemas actualizados	14	2.710
3. Es práctico	14	3.140
4. Evita duplicidad de registros	14	3.140
5. Es de fácil consulta	14	3.360
6. La información se almacena de manera segura	14	3.360

7. El sistema permite que otras áreas del museo puedan consultar las bases de datos	14	2.790
8. Es fácil editar datos	14	3.500
9. Es suficiente para todas las colecciones	14	2.430
10. El sistema permite detectar errores de captura	14	2.570
11. Es posible consultar fichas o cédulas de objeto	14	3.360
12. Cumple con las necesidades de su área/ cargo	14	3.140
13. Permite añadir datos o información complementaria	14	3.140
14. Permite insertar fotografías de calidad	14	3.500
15. Es posible añadir un historial de restauraciones	14	2.790
	Promedio	<b>3.062</b>

**Fuente:** Tabla emitida por el sistema Question Pro

Adicionalmente, la última parte de la primera batería de preguntas consistió en cuatro preguntas para calificar si el sistema actual le era útil y funcional a otras áreas del museo distintas a las de las subdirecciones. Esto con el fin de concientizar a los participantes de que la plataforma de consulta no solo es una herramienta para las áreas de investigación, sino que también son fuente de información para las áreas de Movimiento de Colecciones, Museografía, Restauración y Subdirección Técnica. Los resultados de estas preguntas se desglosan en la tabla 4.10, donde el promedio de calificación es de 2.59 de 5. Es decir que no cumple satisfactoriamente estas necesidades, así que se puede afirmar que la utilidad del gestor para otras áreas es otra de las causas de necesidad de cambio.

**Tabla 4.10**

*Resultados por pregunta para en qué medida el sistema actual es útil para la consulta de información por parte de otros usuarios del museo*

Pregunta	Conteo	Score
1. Se pueden consultar datos para Transparencia	14	2.570
2. Permite generar listas de obra	14	2.290
3. Acceso abierto para las áreas de restauración	14	2.140
4. Es consultable para Movimiento de Colecciones	14	3.360
	Promedio	<b>2.590</b>

**Fuente:** Tabla emitida por el sistema Question Pro

Siguiendo con el análisis de datos del instrumento, los resultados de la segunda batería arrojaron información valiosa sobre las causas de resistencia, encontrando mayor oposición a la carga excesiva de trabajo que supone el cambio, la desconfianza ante los proyectos que no se concretan y la confianza y arraigo que tienen al sistema actual. En la tabla 4.11 se puede identificar las afirmaciones y posturas en las que los trabajadores están de acuerdo y en donde se resaltan aquellas que implican una causa de resistencia.

**Tabla 4.11**

*Resultados por pregunta para detectar causas de la resistencia al cambio*

<b>Pregunta</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
El uso del sistema actual está demasiado arraigado en las formas de trabajo actuales	6	8
El sistema actual, a pesar de sus fallas, es seguro y confiable	12	2
Es difícil crear un sistema que tenga todo lo que necesitamos, suena irreal	3	11
Con un nuevo sistema se corre el riesgo de tener fugas de información	2	12
No es correcto que otras áreas del museo puedan consultar las cédulas de los objetos	3	11
Al migrar la información se corre el riesgo de perder todo lo que se ha trabajado	2	12
Es probable que el nuevo gestor tenga las mismas o incluso más fallas	5	9
La idea del nuevo gestor es una de tantas ideas novedosas que nunca se concretan	11	3
Un nuevo gestor puede desequilibrar estructuras y procesos de trabajo ya establecidos	4	10
Un nuevo gestor implica mayor carga de trabajo para mí y para el personal a mi cargo	9	5
Le preocupa no poder aprender a manejar nuevas tecnologías	3	11

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

Se observa que las causas principales se relacionan con la desconfianza generada por malas experiencias anteriores en las que no se lograron cambios

exitosos, la desconfianza hacia el personal de Tecnologías de la Información y, por último, el temor a que el personal actual no sea suficiente para la migración de datos, lo que causaría una carga excesiva de trabajo.

La tercera y última batería de preguntas servían como una consulta para conocer cuáles serían sus expectativas respecto al proceso de cambio y evaluar la participación de los trabajadores en cada etapa de su implementación. Al respecto, la mayoría de los participantes consideraron que el proceso para la construcción de un nuevo gestor debe considerar la consulta pública, información abierta y organización del personal en equipos de trabajo. Las actividades propuestas se enlistan en la tabla 4.12

**Tabla 4.12**  
*Resultados de las expectativas del proceso de cambio agrupadas por pregunta*

<b>Etapa</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
Planeación	Realizar una consulta sobre las necesidades de las áreas	41.67%
	Definir los objetivos y los alcances del nuevo gestor	25.7%
	Pedir la participación y opinión de todas las áreas involucradas	25.0%
Organización	Asignar al comité responsable del proyecto	58.33%
	Organizar reuniones mensuales para comunicar los acuerdos y avances	66.67%
Ejecución	Dispuestos a participar en la carga de información para aprender a manejar la plataforma	58.33%
	Dispuestos a participar en la evaluación de la prueba piloto para brindar una retroalimentación	58.33%
	Dispuestos a participar en el diseño del sistema para proponer el funcionamiento	50.0%

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

Finalmente, los resultados de la última parte del instrumento permitieron evaluar la actitud de los trabajadores respecto al seguimiento y evaluación del gestor una vez que esté activado y en funcionamiento. De acuerdo con las primeras entrevistas diagnósticas, existía la percepción de que los trabajadores no estarían de acuerdo en la evaluación de su desempeño ni en el seguimiento. El instrumento demostró resultados contrarios que se pueden resumir en la tabla 4.13 en la que la participación de los trabajadores estaba escalada del 1 al 5 siendo 1 poco probable y 5 muy probable.

**Tabla 4.13**

*Resultados de la participación en las etapas de evaluación y seguimiento*

<b>Pregunta</b>	<b>Conteo</b>	<b>Score</b>
1. Asistir a talleres de capacitación para el uso de la plataforma	18	4.670
2. Apoyar en la captura y revisión de la base de datos	18	4.080
3. Reportar fallas o errores en el funcionamiento del sistema	18	4.420
4. Colaborar en la migración de las bases de datos	18	3.830
5. Participar en reuniones dentro de su área para unificar y acordar procedimientos	18	4.500
6. Abandonar el uso de las plataformas o sistemas anteriores	18	3.500
	<b>Promedio</b>	<b>4.167</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

Los resultados de esta última parte arrojaron un alto interés en participar en las acciones de seguimiento, excepto aquellas que llaman “talacha” de la captura de datos. También se observa que los trabajadores continuarán usando los

sistemas anteriores hasta tener la certeza de que el gestor funcione de manera óptima.

La última sección estaba orientada a la organización de la carga de trabajo que implica la migración de datos. Esta es una tarea que mayoritariamente debe ser realizada por las subdirecciones, con el apoyo del departamento de TI, y las imágenes del departamento de Registro Digital. Las preguntas buscaban conocer su opinión respecto a la asignación de dichas tareas y a la suficiencia de personal y se desglosan en las tablas de la 4.14 a la 4.19

**Tabla 4.14**

*Resultados a la pregunta si las subdirecciones de investigación deberían destinar personal para la migración de datos y captura de cédulas*

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Sí	8	72.73%
2.	No	3	27.27%
	Total	11	100%
Media	Intervalo de confianza @	Desviación	Error estándar : <b>0.141</b>
: <b>1.273</b>	95% : <b>[0.997 - 1.549]</b>	estándar : <b>0.467</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

**Tabla 4.15**

*Resultados a la pregunta si el área de Digitalización de Colecciones debería destinar personal para la carga de imágenes al Gestor*

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Sí	10	76.92%
2.	No	3	23.08%
	Total	13	100%
Media	Intervalo de confianza @	Desviación	Error estándar : <b>0.122</b>
: <b>1.231</b>	95% : <b>[0.992 - 1.469]</b>	estándar : <b>0.439</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

**Tabla 4.16**

*Resultados a la pregunta si considera pertinente el empleo de prestadores de servicio social para la carga y captura de fichas al nuevo gestor*

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Sí	6	46.15%
2.	No	7	53.85%
	Total	13	100%
Media : <b>1.538</b>	Intervalo de confianza @ 95% : <b>[1.256 - 1.821]</b>	Desviación estándar : <b>0.519</b>	Error estándar : <b>0.144</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

**Tabla 4.17**

*Resultados a la pregunta debería existir un programa de capacitación continua para el uso del Gestor de Colecciones*

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Sí	11	91.67%
2.	No	1	8.33%
	Total	12	100%
Media : <b>1.083</b>	Intervalo de confianza @ 95% : <b>[0.920 - 1.247]</b>	Desviación estándar : <b>0.289</b>	Error estándar : <b>0.083</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

**Tabla 4.18**

*Resultados a la pregunta si estaría dispuesto a ser evaluado periódicamente sobre su desempeño y manejo en el uso del nuevo gestor*

	Respuesta	Conteo	Porcentaje
1.	Sí	8	72.73%
2.	No	3	27.27%
	Total	11	100%
Media : <b>1.273</b>	Intervalo de confianza @ 95% : <b>[0.997 - 1.549]</b>	Desviación estándar : <b>0.467</b>	Error estándar : <b>0.141</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

**Tabla 4.19**

*Resultados a la pregunta si considera que el departamento de Informática cuenta con el personal suficiente para solucionar las probables fallas en el nuevo gestor*

	<b>Respuesta</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje</b>
1.	Sí	3	25.00%
2.	No	9	75.00%
	Total	12	100%
Media: <b>1.750</b>	Intervalo de confianza @ Desviación 95%: <b>[1.494 - 2.006]</b>	estándar: <b>0.452</b>	Error estándar: <b>0.131</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados emitidos por el sistema Question Pro

Estas últimas preguntas permitieron identificar las expectativas que tienen los trabajadores sobre la asignación de tareas entre las áreas, así como su percepción sobre la suficiencia de personal para realizarlas.

Con estos resultados obtenidos en cada ítem fue posible realizar un diagnóstico de cada variable, los cuales se presentan a continuación.

## **4.5 DIAGNÓSTICO**

Gracias al instrumento se identificaron las necesidades de los trabajadores. En la tabla 4.9 se aprecia que el personal del museo reconoce que el sistema actual, si bien ha cumplido razonablemente con las necesidades de catalogación, se queda muy corto en cuanto a necesidades más amplias como la apertura de datos a otras áreas, a la identificación de errores, a la suficiencia de datos que alimentan los registros, pero, sobre todo, a que desean tener control de los registros y no depender del departamento de informática.

En la tabla 4.11 se evidencia que es altamente probable que el personal del museo se resista al cambio de procesos de trabajo si no observan un proceso bien planeado, dentro de una toma de decisiones colaborativa, con estrategias claras,

puntuales y bien establecidas, que permitan llegar a buen término y se garantice su correcta implementación.

En cuanto a las características organizacionales, la tabla 4.12 revela que si los trabajadores no son tomados en cuenta durante el proceso, es altamente probable que se nieguen a apropiarse del nuevo gestor. Asimismo, se deberá tomar en cuenta una adecuación de los procesos de registro y quizá, incluso, la contratación de personal adicional para apoyar en las labores de registro, para garantizar que no habrá una sobre carga de trabajo en las áreas de investigación.

Con estos resultados fue posible delimitar las necesidades puntuales de la organización, se lograron identificar las causas principales de la resistencia al cambio, se logró una consulta abierta para conocer cuáles serían las etapas del proceso en las que los trabajadores estarían de acuerdo en participar y que consideran importante para iniciar el cambio. Con estos resultados se puede perfilar el estado actual de la hipótesis.

#### **4.6 ESTADO DE LA HIPÓTESIS**

Para la presente investigación se formuló la hipótesis *“Si se elabora un plan cambio organizacional de los procesos de trabajo considerando las necesidades, resistencias y características organizacionales del museo, entonces se logrará que el personal del Museo Nacional de Antropología se apropie del nuevo gestor de colecciones de una manera exitosa y sostenible”*.

Con base en la revisión de los fundamentos teóricos abordados en el primer capítulo, el análisis de diversos modelos de gestión de cambio y la aplicación de un instrumento de evaluación, fue posible identificar las necesidades, las resistencias al cambio y las características organizacionales del MNA. Con los resultados de la tabla 4.13 se pudo elaborar un plan de cambio diseñado específicamente para esta

organización, que fomente la participación de los trabajadores y permita anticipar los focos de resistencia con lo cual se facilitará la transición del cambio.

De esta manera se logra una validación parcial de la hipótesis, ya que queda pendiente comprobar la apropiación del uso del gestor de manera sostenible puesto que se necesita evaluar el impacto del cambio a largo plazo.

## PROPUESTA

A partir de la construcción teórica, los resultados obtenidos en la investigación de campo y la aplicación de una encuesta, se elaboró la siguiente propuesta, misma que va dirigida a la Dirección General, a la Subdirección Técnica y las Subdirecciones de investigación del Museo Nacional de Antropología.

Existen múltiples razones para crear y emplear una nueva tecnología en el museo, pero gracias al instrumento de evaluación se pudo conocer la opinión de los trabajadores sobre estas necesidades, pues sus percepciones pueden ser usadas como las razones para convencer al personal sobre la necesidad de cambiar el sistema. Asimismo, el instrumento permitió conocer los posibles focos de resistencia que son la desconfianza generada por malas experiencias anteriores en las que no se lograron cambios exitosos, la desconfianza hacia el personal de Tecnologías de la Información y, por último, el temor a que el personal actual no sea suficiente para la migración de datos, lo que causaría una carga excesiva de trabajo.

Por medio del diagnóstico se pudieron conocer las características organizacionales del museo, lo que permitió elegir un modelo de gestión de cambio más adecuado para el caso. Se eligió el modelo ADKAR, desarrollado por Jeff Hiatt en su libro *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community* (2006), ya que este modelo inicia con la fase *Awareness* que significa “hacer conciencia” en los empleados sobre la necesidad de cambio. Y esto coincide con la cultura del museo, ya que los trabajadores no quieren que se les impongan órdenes o cambios sin que ellos primero estén convencidos y se sientan partícipes de la toma de decisiones. La segunda fase del modelo se llama *Desire*, que es la etapa en la que se logra que los empleados tengan el deseo de participar en el cambio y apoyarlo, esto se logra mediante acciones de comunicación mostrando el estado futuro y deseable e implementando acciones que deberán ser tomadas en cuenta para que los trabajadores participen de manera activa en cada fase. El

modelo ADKAR también apuesta por una ejecución del cambio que se centra en el Conocimiento (*Knowledge*) y el desarrollo de habilidades (*Ability*), que propiamente se aterrizan en las acciones de implementación, actividades de capacitación y seguimiento. El modelo se ajusta al objetivo de esta investigación justamente en la parte final que es el *Reinforcement* (Refuerzo), es decir cuando se garantiza que el cambio debe ser sostenible a largo plazo, y la organización debe proporcionar el refuerzo necesario para mantenerlo. El modelo antes mencionado se consideró como base para la construcción de la propuesta, adicionalmente se realizaron los ajustes necesarios para convertirse en un plan de trabajo específico para el museo.

Con la elaboración de esta propuesta se cumple el objetivo de elaborar un plan de cambio de los procesos de trabajo que permita que los trabajadores del museo se apropien del nuevo gestor de manera sostenible. Se espera que este plan sea aplicado por la Dirección del Museo en colaboración con la Subdirección Técnica y se socialice con las áreas impactadas: Tecnologías de la Información, Subdirecciones de Investigación y áreas de Digitalización y Web, con el objetivo de que se mejore o se apruebe antes de su implementación.

La ejecución exitosa de este plan sería la primera vez que se apueste por una renovación tecnológica acompañada de un plan de gestión para que los trabajadores conozcan los objetivos de esta iniciativa y participen en su diseño, con la finalidad de que se sientan seguros y confiados sobre a los cambios que se realizarán. El plan de cambio organizacional que se desglosa a continuación está diseñado para favorecer el éxito de la implementación.

# Plan de cambio

para la implementación  
del Gestor de Colecciones  
Museo Nacional de Antropología



# Presentación

La llegada de una nueva tecnología para registrar las colecciones del Museo Nacional de Antropología supone un cambio profundo en las prácticas laborales de los trabajadores. Por esta razón, a la par de la implementación del sistema, es necesario apegarse a la teoría de gestión del cambio para lograr una transición exitosa.

La Dirección del Museo Nacional de Antropología, a través del Departamento de Tecnologías de la Información, presentan el documento titulado *Plan de cambio para la implementación del*

*Gestor de Colecciones*, el cual contiene un conjunto de prácticas y procesos que ayudan a las áreas de investigación a enfrentar las transformaciones que puedan ocurrir en en los procedimientos de registro y catalogación de piezas una vez que el gestor sustituya los sistemas y las practicas actuales.

El propósito de este documento es garantizar que todos los cambios en el proyecto se revisen, evalúen y aprueben según los requisitos y lograr que todos los trabajadores se apropien del uso del nuevo gestor de manera sostenible.



# Índice

## Introducción

- 2 Antecedentes
- 3 Propósito
- 4 Equipo de gestión del cambio

## Visión general

- 6 Estado actual
- 7 Estado futuro

## Fase 1. Comunicación

- 9 Comunicación interna
- 10 Esquema de actividades para el trabajo colaborativo
- 11 Presentación del diseño final

## Fase 2: Implantación

- 14 Carga de piezas
- 15 Primer taller de familiarización
- 18 Carga de datos al Gestor
- 19 Segundo taller de consolidación

## Fase 3: Capacitación y seguimiento

- 23 Proceso de monitoreo
- 24 Capacitación continua
- 25 Evaluación del personal

## Anexos

- 26 Diagrama de flujo
- 27 Minutas de reuniones
- 31 Hoja de control para el seguimiento del cambio



# Introducción



# Antecedentes

Una de las principales responsabilidades de cualquier museo en el mundo es la adecuada documentación de los elementos que conforman su colección. A lo largo de su historia, el Museo Nacional de Antropología (MNA) ha empleado diversas estrategias y técnicas para llevar a cabo este proceso, desde el uso de fichas y cédulas escritas a mano hasta la implementación de programas de administración de bases de datos, ya sean de software libre o diseñadas por el Departamento de Informática. Sin embargo, esta diversidad de métodos ha generado la coexistencia de múltiples bases de datos, lo que ha resultado en confusiones, ausencias, duplicaciones o pérdidas de información, así como en la falta de homogeneidad en las terminologías utilizadas.

Desde el año 2009, se han realizado varios intentos para establecer un sistema único de gestión de las colecciones del museo, ya sea unificando las bases de datos existentes o creando nuevas utilizando plantillas diseñadas específicamente. Sin embargo, todos estos intentos han fracasado debido a problemas como la falta de consenso en el uso de tecnologías,

la dificultad para unificar diferentes normativas de sistemas documentales y problemas de compatibilidad entre las bases de datos.

Además, se ha enfrentado la resistencia, desconfianza y falta de motivación por parte del personal encargado de la documentación, quienes prefieren continuar utilizando herramientas como Excel, Access o sistemas externos de información. El problema va más allá de la falta de actualización en los sistemas de documentación, ya que también existe una preocupación por la seguridad de la información.

Ante esta situación, la Dirección del Museo y el Departamento de Tecnologías de la Información consideran urgente la creación e implementación de un gestor de colecciones que garantice la seguridad de la información y facilite el control de los objetos para inventario, catalogación, descripción, clasificación y seguimiento de procesos internos como restauración, movimientos en sala y préstamos para exposiciones temporales.



# Propósito

El presente documento es un plan de trabajo que se diseñó para que la renovación tecnológica se acompañe de un plan de gestión para que los trabajadores conozcan los objetivos de esta iniciativa y participen en su diseño, con la finalidad de que se sientan seguros y confiados con relación a los cambios que se realizarán.

El objetivo del presente plan de cambio es lograr que el personal del museo conozca, maneje y se apropie a largo plazo del uso del gestor de colecciones, y lo usen como el único sistema en donde se capturará la información de las colecciones.

Para el logro del objetivo será necesario que el personal del museo participe en la creación del gestor, conozca su funcionamiento y se apropie de su uso de una manera constante y a largo plazo. Se espera que el gestor de colecciones se convierta en la única herramienta para el registro y consulta de las piezas de las colecciones del Museo: arqueología, etnografía y obra moderna y contemporánea. Adicionalmente se pretende que pueda ser usada como herramienta de consulta interna para todas las áreas del museo

y que permita añadir y enlazar la información que generan otras áreas en relación con las piezas, por ejemplo, el historial de restauraciones o la documentación identificada en Archivo Histórico.

El cambio hacia el uso del gestor beneficiará a la operación interna del museo de manera que, facilitará la consulta de datos para investigación y para la consulta de transparencia, garantizará la seguridad de la información, renovará la tecnología del museo, se podrán generar listas de obra de manera automática, será posible añadir información complementaria, insertar fotografías de Digitalización y añadir el historial de restauraciones. La información quedará almacenada en los servidores físicos del museo sin intervención de otras dependencias.

# Equipo de gestión

El proyecto del Gestor de Colecciones es una iniciativa impulsada desde la Dirección del Museo con apoyo del Departamento de Tecnologías de la Información. La ejecución administrativa del proyecto correrá a cargo de la Subdirección Técnica. Adicionalmente se requiere la integración de un equipo conformado por miembros de las Subdirecciones de Investigación y Tecnologías de la Información para el diseño y puesta en marcha del plan de cambio, mismo que tendrá reuniones de avances con la Dirección y la Subdirección Técnica.

## DIRECCIÓN



- Dirección
- Financiamiento
- Coordinación

## TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



- Responsable de creación y funcionamiento del gestor
- Programación
- Soporte técnico
- Diseño de interfaz
- Migración y revisión de bases de datos

## SUBDIRECCIÓN DE ARQUEOLOGÍA



- Coordinación del trabajo de la Subdirección
- Enlace con los investigadores
- Verificar la pertinencia y funcionamiento del gestor
- Validar el mapa de procesos

## SUBDIRECCIÓN DE ETNOGRAFÍA



- Coordinación del trabajo de la Subdirección
- Enlace con los investigadores
- Verificar la pertinencia y funcionamiento del gestor
- Validar el mapa de procesos



# **Visión general**



# Estado actual

La **Subdirección de Etnografía** emplea un sistema autogenerado en el software Office Access. El subdirector solicita mensualmente 30 cédulas a cada curador-investigador, y la información se captura en las celdas de Access. Este sistema, si bien ha permitido mantener un flujo de trabajo constante y actualizar los datos de las colecciones del acervo, se enfrentan a la problemática de que no se puede ingresar fotografías del Archivo Digital, no pueden generar cédulas de consulta, no se pueden generar listas de obra y para ellos, lo más importante, ingresar las cédulas de dictámenes de conservación.

Las piezas de la **Subdirección de Arqueología** se encuentran registradas en el SICAP, un sistema de registro diseñado por Informática. Para acceder se requiere un usuario y contraseña para cada curador quien puede ingresar nuevos registros o imprimir las cédulas. La información del SICAP se restringe a los datos técnicos, cédula descriptiva y una pequeña fotografía de referencia. Sin embargo, la información más completa de cada pieza no se encuentra en esa base de datos, sino que es trabajada individualmente por cada curador.

## Necesidades detectadas

A parti de una encuesta levantada en 2023, ambas subdirecciones consideran que es necesario...

- Actualizar y mejorar la tecnología para hacerla suficiente para todas las piezas y para aumentar los campos de información de las piezas
- Tener un solo sistema para consultar las colecciones de Arqueología, Etnografía y en un futuro añadir Obra Moderna y Contemporánea
- Garantizar la seguridad del almacenaje de la información
- Permitir que otras áreas del museo puedan acceder a las cédulas de las piezas
- Facilitar la manera de detectar errores de captura o información duplicada
- Integrar el historial de restauraciones o cédulas de conservación en cada pieza
- Adjuntar fotografías de calidad que provengan del Archivo Digital
- Facilitar la respuesta de consultas públicas que se hacen mediante Transparencia



# Estado futuro

El Gestor de Colecciones será una plataforma que almacene la información en servidores propios e internos del museo, por lo que cualquier edición, modificación, consulta o error, se podrá realizar desde el museo, sin necesidad de que el INAH o Secretaría de Cultura intervenga

Todos los trabajadores del museo contarán con un usuario y contraseña personal para la consulta de datos que sean susceptibles a consultar. El sistema podrá dar seguimiento a las solicitudes y visitas de los usuarios.



**GESTOR DE  
COLECCIONES**

Los únicos que pueden cargar, crear y modificar la información de las piezas serán los curadores encargados de las colecciones. Cada cambio efectuado por los curadores será validado por los subdirectores de las áreas, para que exista un sistema de doble validación.

Una vez que las piezas sean capturadas, se pueden imprimir dos tipos de cédulas. La de consulta, solo incluirá información general, datos técnicos, descripción y ubicación. La cédula de investigación podrá contener información más sensible, y ésta solo podrá ser impresa por los curadores y subdirectores.

Se espera que, con esta plataforma, todas las áreas puedan disponer de la información de las colecciones para realizar de mejor manera sus labores de conservación, movimiento de colecciones, difusión y museografía. Que la información se almacene de manera segura en servidores internos del museo, y se logre una relación de datos entre la base de datos de las colecciones y los archivos digitales fotográficos.



# **Fase 1 Comunicación**



# Comunicación interna

## Presentación general del proyecto

- Presentación del proyecto en plenaria.
- Convocatoria abierta a todos los trabajadores del museo. Obligatoria asistencia para los curadores-investigadores, trabajadores de acervos, bóvedas y bodegas y personal de Tecnologías de Información
- En la mesa deben estar presentes: director, subdirectores y jefe de departamento de TI
- Presentador: Seleccionar a una persona distinta a los integrantes de la mesa, que tenga claridad del proyecto y realice la presentación

## Objetivos

- Lograr que todos los trabajadores conozcan los detalles del proyecto
- Explicar las ventajas que supone nuevo sistema
- Despejar dudas y temores sobre el impacto en sus procesos de trabajo
- Motivar a la participación de todos en la toma de decisiones
- Lograr el registro de al menos un representante por Subdirección que funja como enlace

## Contenido de la presentación

- Antecedentes de los sistemas actuales de catalogación
- Problemáticas y necesidades detectadas
- Cómo surgió el proyecto actual (antecedente del Gestor de Secretaría de Cultura)
- Acciones realizadas: Rescate de plataforma, compra de servidor, trabajo en colaboración con las Subdirecciones para un primer boceto de la plataforma
- ¿Por qué es diferente este intento? Consenso entre Dirección, Subdirecciones y TI. Se invita a los trabajadores a participar.
  
- Dejar muy claro cuáles son los pasos a seguir
- En plenaria, que las subdirecciones elijan a un representante que fungirá como enlace entre el equipo de gestión y los curadores, para ir comunicando los avances del diseño de la plataforma

---

Duración recomendada: 30 minutos + sesión de preguntas

# Esquema de actividades para el trabajo colaborativo

## Proceso para el ajuste del funcionamiento de la plataforma

Los representantes de cada Subdirección deben reunirse periódicamente con el área de TI para conocer los avances en el diseño de la plataforma, realizar recomendaciones respecto a las funciones y, finalmente, socializar esos avances con los investigadores de cada subdirección.

Se recomienda el siguiente procedimiento que se debe llevar a cabo para las dos subdirecciones por separado:



Una vez realizadas las tres validaciones, el departamento de TI programa y realiza los ajustes dentro de la plataforma.

Se realiza una prueba entre TI y los representantes de las Subdirecciones para verificar que la plataforma cumpla con las necesidades y procesos validados.

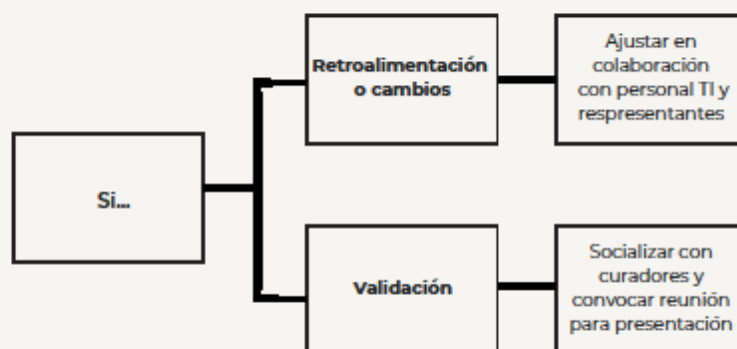
# Presentación del diseño final

## Primer momento: Presentación ante equipo de gestión y representantes

Convocar a una reunión al equipo de Gestión del Cambio, al personal de TI encargado de la programación del Sistema y a los representantes de las Subdirecciones.

Se realiza una presentación que incluya:

- Resumen del proceso de validación del funcionamiento
- Validación del flujograma
- Validación de perfiles de usuarios y permisos
- Validación de diseño de Front
- Presentación de la plataforma en función. Se realiza un ejemplo de Creación, Edición, Revisión y Validación para piezas de la colección.
- Se espera retroalimentación, cambios o validación.





# Presentación del diseño final

## Segundo momento: Presentación ante trabajadores

- Presentación del diseño de la plataforma en plenaria.
- Convocatoria abierta a todos los trabajadores del museo. Obligatoria asistencia para los curadores-investigadores, trabajadores de acervos, bóvedas y bodegas y personal de Tecnologías de Información
- En la mesa deben estar presentes: director, subdirectores y jefe de departamento de TI
- Presentador: El representante de cada subdirección

## Objetivos

- Lograr que todos los trabajadores conozcan el funcionamiento
- Compartir con trabajadores los resultados de un trabajo colaborativo.
- Hacer énfasis en que sus comentarios fueran tomados en cuenta para el diseño final

## Contenido de la presentación

- Recapitulación de la reunión anterior
- Breve repaso del proceso de validación del funcionamiento **10 minutos**
- Presentación (multimedia) donde se aprecie el resultado final
  
- Hacer ejercicios por separado. Primero Etnografía, después Arqueología.
- Realizar un ejercicio de captura de nueva pieza
- Realizar ejercicio de revisión, corrección y validación **30 minutos**
- Realizar ejercicio de edición
- Visualizar cómo lo ven los usuarios externos para consulta
- Impresión de cédula
- Creación de listyas de obra
  
- ¿Qué sigue? Carga de datos, talleres de capacitación, creación de usuarios. **5 minutos**

Duración recomendada: 45 minutos + sesión de preguntas



# **Fase 2**

# **Implantación**

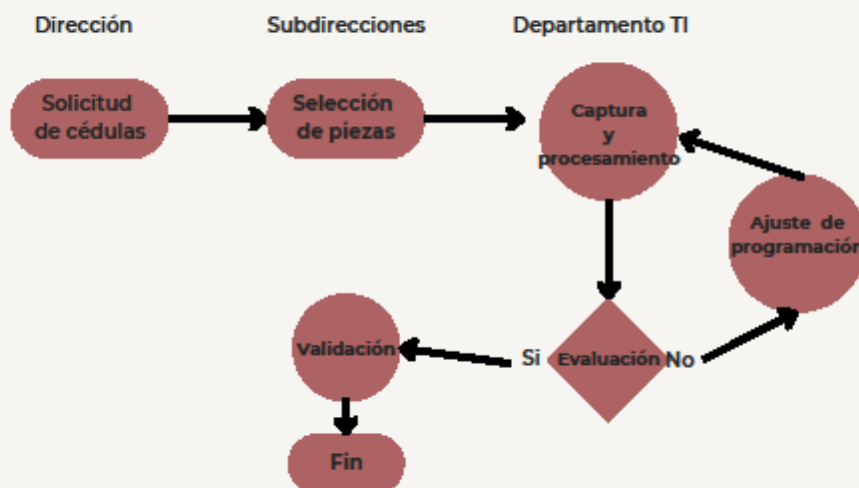
# Carga de piezas para prueba inicial

## Objetivos

- Realizar la primera captura de piezas de las colecciones para hacer pruebas reales
- Lograr la captura de al menos 100 piezas de las diferentes curadurías
- Lograr una base de datos inicial que sirva como apoyo para las capacitaciones iniciales

## Descripción del proceso

- Mediante oficio firmado por la Dirección del museo, solicitar a los curadores-investigadores, diez cédulas de piezas de sus curadurías (En total 200 piezas)
- Las cédulas deben ser capturadas en el Gestor y elzadas a la base de datos fotográfica por parte del personal de TI
- Se corren las pimeras pruebas
- Validar el proceso en conjunto con los representantes y Subdirectores



# Primer taller. Familiarización

## Taller de familiarización para el manejo del Gestor de Colecciones

**Duración:** 4 horas

**Dirigido a:** Subdirectores de investigación, curadores y personal de investigación que manejan bases de datos de colecciones

### Contenido temático:

- Ingreso y creación de usuario
- Página de inicio y consulta
- Ingreso de un nuevo objeto
- Proceso para validación

## Tema I: Ingreso y creación de usuario

### Objetivos

- Ingresar a la plataforma por medio de su usuario y contraseña
- Conocer los permisos, alcances y limitaciones de cada usuario
- Editar y personalizar perfil

### Actividades de instrucción

- Demostrativa: Aprender a entrar a la ubicación del gestor.
- Conocer aspecto, botones de inicio.
- Crear usuario y contraseña de cada participante.
- Explicativa: usuarios y permisos
- Editar y personalizar perfil

### Evaluación

Mediante lista de cotejo:

- Sabe cómo entrar a la plataforma
- Conoce los alcances y limitaciones de su perfil
- Logra editar los campos de su perfil cambiando foto
- Entra a página principal del gestor



## Tema 2: Página de inicio y consulta

### Objetivos

- Reconocer los campos y menús de página de inicio
- Identificar las filas y columnas de la base de datos
- Buscar, encontrar e ingresar a los registros unitarios

### Actividades de instrucción

- Presentar la página de inicio y explicar las funciones del menú
- Explicar la base de datos de colecciones, los campos visibles de filas y columnas
- Demostrar cómo se realiza una búsqueda de una pieza en particular y cómo acceder a su registro

### Evaluación

Lista de cotejo:

- Sabe filtrar las colecciones hasta encontrar la pieza deseada
- Realiza búsquedas a partir de nombre, número de inventario o catálogo
- Entra al registro de cédula unitaria

Entregable: El participante logra imprimir una cédula de pieza

## Tema 3: Ingreso de nuevo objeto

### Objetivos

- Añadir nuevos objetos a la base de datos
- Crear nuevas entradas completando los campos obligatorios
- Enviar entrada a proceso de validación

### Actividades de instrucción

- Iniciar un procedimiento para el registro de una nueva pieza y explicar los campos obligatorios
- Guardar borradores y salir sin perder avances
- Explicación de los estatus
- Ejercicios de cambio de estatus

### Evaluación

Lista de cotejo:

Sabe crear un nuevo registro  
Llena todos los campos obligatorios  
Sabe cómo recuperar trabajo en borrador  
Identifica los estatus de las piezas

Entregable: El participante deja una pieza en estatus de borrador y otra la manda a validación

#### Tema 4: Proceso de revisión y validación

##### Objetivos

- Comprender y ejecutar un proceso de revisión y validación entre el curador y la Subdirección
- Iniciar el proceso utilizando una pieza ejemplo

##### Actividades de instrucción

- A partir de el registro de un nuevo objeto, conocer los siguientes pasos que llevan antes de su ingreso a la base de datos consultable
- Realizar un ejercicio entre curadores y subdirectores para revisar y validar un contenido

##### Evaluación

Entregable:

Lograr que todos los curadores registren y envíen a revisión una pieza.  
Los subdirectores deberán regresar la pieza para corrección y seguir el proceso hasta que esté validada

##### Lugar para la impartición del taller

- Sala de juntas
- Pantalla Samsung con conexión HDMI
- Mesa de trabajo
- o
- Bancos individuales con paletas

##### Material didáctico

- Computadora individual
- Libreta y plumas
- USB con fotografías de los curadores
- Fichas o cédulas de objetos para ejercicios
- Impresora
- Internet
- Proyector en Tablet

##### Cierre

- Preguntar opiniones, dudas o temores respecto al nuevo Gestor
- ¿Qué ventajas tiene y en qué mejora el trabajo que hacen actualmente?
- ¿Qué sigue? ... Inicia un proceso de migración de piezas desde las bases de datos que actualmente usan al nuevo Gestor, procedimiento que corre a cargo de TI
- Sensibilizarlo para que sepan que se necesita su apoyo para las fases siguientes: revisión, validación y el uso continuo
- Habrá un segundo taller antes de iniciar el uso del nuevo Gestor



# Carga de datos al nuevo Gestor

## Migración de datos

En este punto se puede decir que ya hay certeza de que el sistema funciona correctamente, que todas las partes involucradas están de acuerdo con los procesos y que los trabajadores ya tienen un primer acercamiento al funcionamiento del Gestor. Una vez que concluya el primer taller de familiarización, debe dar inicio el proceso de migración.

## Objetivo

- Desgargar las bases de datos que actualmente usan en ambas Subdirecciones y migrar las piezas existentes al nuevo gestor haciendo coincidir los campos.
- Lograr que todas las piezas previamente registradas se encuentren en la nueva base de datos del gestor con un Estatus de "Borrador"

## Procedimiento

- Subdirección de Etnografía debe entregar la base de datos en Access
- TI realiza proceso de descarga desde el SICAP y macheo desde el Access
- Verificar que el procedimiento se haya hecho correctamente y no haya errores en la base de datos
- Todas las piezas deben estar en estatus "Borrador"
- Enlazar número de catálogo con base de datos de Digitalización

## Entregable

- El Gestor contiene todas las piezas arqueológicas que estaban en el SICAP y todas las piezas etnográficas de la base de Access.
- Las piezas están enlazadas a su fotografía de digitalización
- Las piezas están en la bandeja de "borradores" de los curadores responsables



# Segundo taller. Consolidar el manejo

## Taller de consolidación del manejo del Gestor de Colecciones

**Duración:** 4 horas

**Dirigido a:** Subdirectores de investigación, curadores y personal de investigación que manejan bases de datos de colecciones

### Contenido temático:

- Revisión técnica y validación
- Edición y baja de registro
- Creación de listas de obra

## Tema I: Revisión técnica y validación

### Objetivos

- Asegurar el dominio de los procesos de registro, revisión y validación
- Conocer los permisos, alcances y limitaciones de cada usuario
- Editar y personalizar perfil

### Actividades de instrucción

- Demostrativa: Mostrar las características de cada estatus de registro
- Cómo enviar un registro a Revisión. Tomar uno de los registros de borrador y cambia estatus
- Las funciones del Subdirector: corrección o validación

### Evaluación

Mediante lista de cotejo:

- Sabe cómo llenar campos completos
- Sabe cómo enviar registro a revisión
- Recibe los cambios del Subdirector

Entregable:

- Pasar a Validación al menos 5 registros



## Tema 2: Edición y baja de registros

### Objetivos

- Conocer el procedimiento para editar un registro validado
- Aplicar cambios paradar de baja registros

### Actividades de instrucción

- A partir de un registro ya validado, identificar posibles errores y solicitar una edición
- Ejercicio de edición de registro
- A partir de un registro ya validado, conocer el procedimiento para dar de baja objeto
- Ejercicio de baja
- Consultar historial de bajas.

### Evaluación

Lista de cotejo:

- Sabe identificar errores y conoce el proceso para editar registro
- Sabe dar de baja objeto
- 

Entregable: El participante imprime comprobante de baja.

## Tema 3: Creación de listas de obra

### Objetivos

- Aprender el procedimiento para crear listas de obra
- Imprimir cédulas independientes y hoja de contacto para lista de obra

### Actividades de instrucción

- Conocer el Menú de Listas de Obra
- Aprender el procedimiento para listas de obra

Ejercicio:

Trabajo colaborativo para la creación de una lista de obra para una exposición temporal.

### Evaluación

Entregable:


Los participantes se dividen en equipos para armar listas de obra individuales y colaborativas. Entregan la lista de obra y hoja de contacto.



Lugar para la impartición del taller	Material didáctico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de juntas</li><li>• Pantalla Samsung con conexión HDMI</li><li>• Mesa de trabajo</li><li>• o</li><li>• Bancos individuales con paletas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computadora individual</li><li>• Libreta y plumas</li><li>• Fichas o cédulas de objetos para ejercicios</li><li>• Impresora</li><li>• Internet</li><li>• Proyector en Tablet</li></ul>

### Cierre

- Preguntar opiniones, dudas o temores respecto al nuevo Gestor
- Entregar manual de uso de la plataforma
- Presentar procedimiento para solicitar Soporte Técnico
- ¿Qué sigue? . . . . Las Subdirecciones deben organizar el trabajo interno para la captura, revisión y validación de los registros faltantes.
- Reflexionar sobre la importancia de **utilizar esta plataforma como el único medio** para almacenar la información de las colecciones
- Habrá evaluación para calificar el funcionamiento de la plataforma y el desempeño de los trabajadores en los próximos 3 y 6 meses.
- Los resultados de la evaluación serán usados para ajustar procesos y diseñar planes de capacitación continua.



# **Fase 3**

## **Capacitación continua y seguimiento**



# Proceso de monitoreo

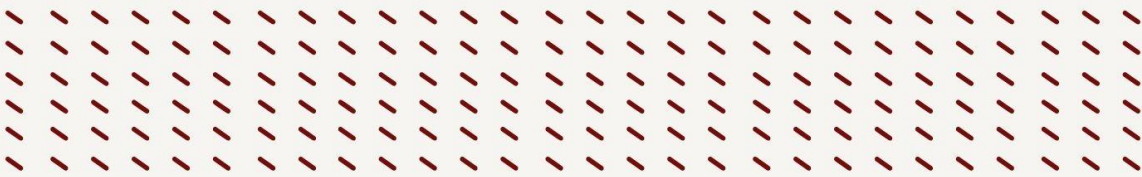
La gestión del cambio demanda la elaboración consciente de un Cuadro de Mando de Gestión Cambio (CMGC) que incluya indicadores concretos para evaluar los cambios y que éstos ayuden a mejorar los propósitos. Estos deben ser unos pocos, pertinentes y específicos.

## Indicadores

- Indicadores de proceso: Miden y evalúan la realización del proceso necesario para conseguir los resultados.
  - Nuevos registros creados
  - Registros revisados y validados por la Subdirección
- Indicadores de resultados: Miden y evalúan la consecución de los resultados del proyecto.
  - Consulta de cédulas
  - Porcentaje de curadores que hacen uso del sistema
  - Migración de datos de los sistemas anteriores al nuevo gestor

## Balanced Score Card

Desempeño inicial				
Nuevos registros	Revisados y validados	Número de consultas	Porcentaje de curadores	Migración de datos
Progreso a 3 meses				
Nuevos registros	Revisados y validados	Número de consultas	Porcentaje de curadores	Migración de datos



# Evaluación de desempeño

## Objetivos

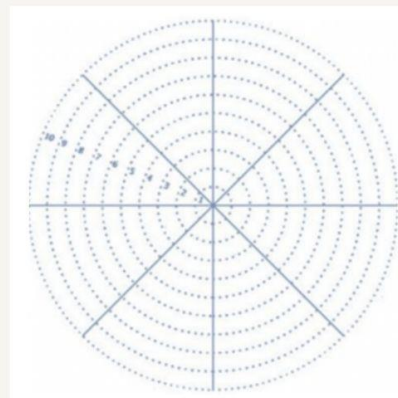
Conocer y medir la eficacia de la formación

Evaluar las competencias de los empleados en el uso de Gestor

Calificar el desarrollo del empleado y crear un sistema de formación que le permita mejorar

## Competencias a evaluar

- Gestión de información
- Comunicación digital
- Resolución de problemas técnicos
- Investigación y manejo de información
- Competencias tecnológicas
- Competencias investigativas

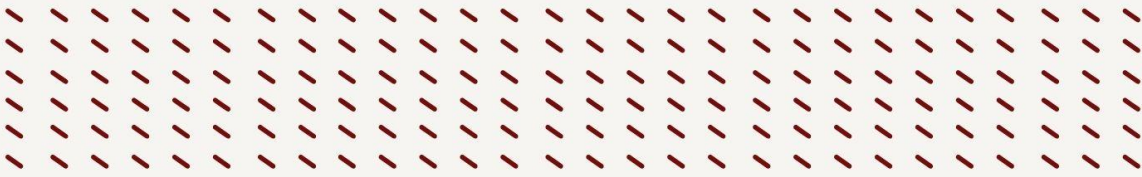


## Temporalidad

Semestral

## Procedimiento

- Se debe incorporar la evaluación a las actividades programadas en los reportes trimestrales,
- Se realizarán de preferencia en el primer y tercer trimestre del año para que los resultados se usen para diseñar talleres de capacitación
- Lo puede realizar un miembro del equipo de Tecnologías de la Información en conjunto con los Subdirectores
- Se emplea la herramienta "Rueda de competencias". Para ello toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, se une punto a punto haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseña de una manera muy visual, qué áreas son necesarias fortalecer.



# Capacitación continua

## Detectar necesidades de capacitación

Para implementar programas de capacitación continua será necesario tomar los resultados de las evaluaciones de desempeño y detectar las competencias que hará falta fortalecer.

Una vez seleccionadas las áreas y competencias, se procede al siguiente plan de trabajo:

- Establecer objetivos del plan.
- Elegir el formato en que se impartirá la capacitación.
- Diseñar el programa y sus contenidos.
- Definir quiénes impartirán la capacitación.
- Desarrollar un calendario o cronograma.
- Señalar los recursos y requerimientos.

## Ejecución

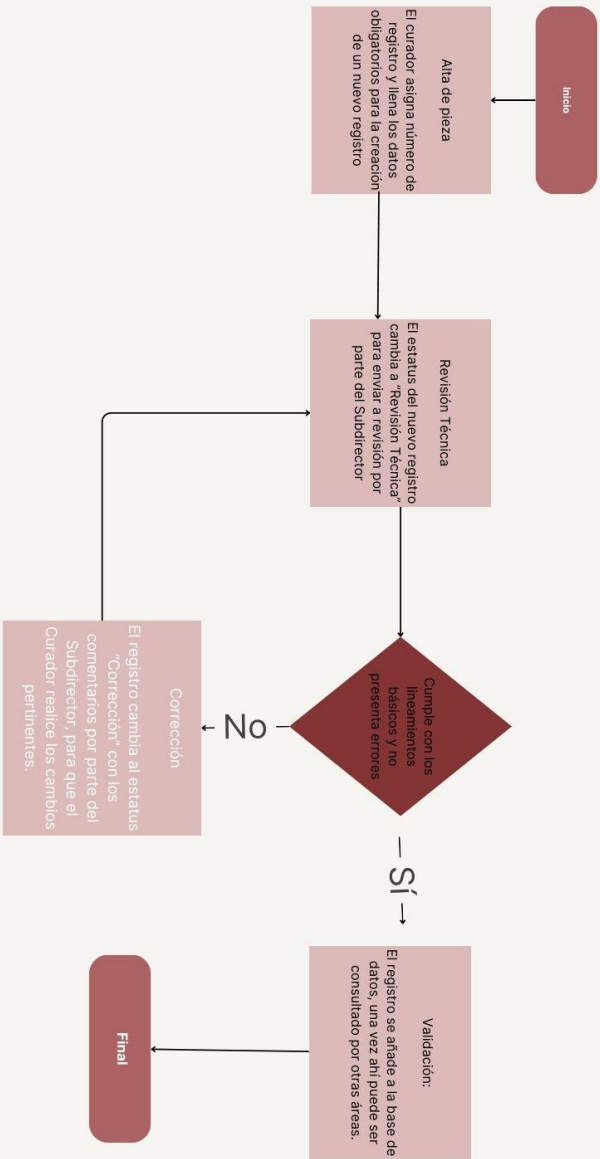
- Ejecuta la capacitación haciendo una asistencia obligatoria
- Evaluar los resultados y realizar ajustes.
- Reconocer o certificar a los participantes.



# **Formatos y Anexos**

# Diagrama de Flujo

Flujo de trabajo recomendada para el funcionamiento interno del gestor






# MINUTA DE REUNIÓN

Escribir aquí el objetivo de la reunión.

Proporcionar una visión general de lo que deben esperar.

UBICACIÓN	HORA Y FECHA	ASISTENTES	AUSENTES
Escribir lugar de la reunión	DD/MM/AAAA 00:00 a. m. a 00:00 p. m.	Lista de individuos presentes en la reunión	Tomar nota de aquellos que no pudieron venir

## MINUTA DE LA ÚLTIMA REUNIÓN

OBJETO DE LA REUNIÓN	NOTAS	ESTADO
Enlistar un objeto de la última reunión que debe ser atendido aquí.	<ul style="list-style-type: none"><li>Incluir cualquier información relevante o actualizaciones. Marcar la casilla de estado al terminar.</li></ul>	
		
		

## AGENDA 1

PRESENTADORES	DISCUSIÓN	OBJETO DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escribir quién está a cargo de esta agenda<ul style="list-style-type: none"><li>○ Enlistar a otros individuos/equipos</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enlistar información clave o decisiones para esta agenda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enumerar los pasos siguientes<ul style="list-style-type: none"><li>○ Asignar la tarea aquí</li></ul></li></ul>

## AGENDA 2

PRESENTADORES	DISCUSIÓN	OBJETO DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escribir quién está a cargo de esta agenda<ul style="list-style-type: none"><li>○ Enlistar a otros individuos/equipos</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enlistar información clave o decisiones para esta agenda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enumerar los pasos siguientes<ul style="list-style-type: none"><li>○ Asignar la tarea aquí</li></ul></li></ul>

## AGENDA 3

PRESENTADORES	DISCUSIÓN	OBJETO DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escribir quién está a cargo de esta agenda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enlistar información clave o decisiones para esta agenda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enumerar los pasos siguientes</li></ul>

## OTROS ASUNTOS

**Escribir un resumen del tema aquí.**

Usar este espacio para puntos a comentar que no se cubrieron en la agenda. En esta sección, se puede escribir cualquier otro recordatorio para comunicar al equipo.

### PROGRAMACIÓN DE LA SIGUIENTE REUNIÓN

FECHA	HORA
DD/MM/AAAA	00:00 a. m. a 00:00 p. m.

### Minuta escrita por:

Escribir el nombre de la persona que toma notas

### Minuta aprobada por:

Escribir el nombre del líder de equipo

# Hoja de control para el seguimiento del cambio

## HOJA DE CONTROL PARA EL SEGUIMIENTO DEL CAMBIO

PLAN DE CAMBIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL GESTOR DE COLECCIONES EN EL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA				ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:				
MNA				FECHA DE CREACIÓN:				
NOMBRE DE LA ETAPA	NOMBRE DEL RESPONSABLE	PROPOSITO	OBJETIVO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	DÍAS DE DURACIÓN	RESULTADO FINAL	ESTADO ACTUAL
1. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN		Conformar al equipo de un equipo conformado por miembros de las Subdirecciones de Investigación y Tecnologías de la Información para el diseño y puesta en marcha del plan de cambio, mismo que tendrá reuniones de avance con la Dirección y la Subdirección Técnica.	Conformar al equipo de trabajo asignar responsabilidades. Revisar el Plan de cambio para conocer etapas y sugerir cronograma de trabajo.					TERMINADO
2. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO		Dar a conocer a todos los trabajadores el proyecto del gestor de colecciones de los resultados de los requerimientos detectados y el estado futuro.	Lograr el registro de al menos un representante por Subdirección que funcione como enlace.					TERMINADO
3. PROCESO PARA EL AJUSTE DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA (ARQUEOLOGÍA)		Reuniones periódicas entre el representante y el área de TI para conocer los avances en el diseño de la plataforma, realizar recomendaciones respecto a las funciones y, finalmente, socializar esos avances con los investigadores de cada subdirección.	Validar del diseño final.					EN CURSO
4. PROCESO PARA EL AJUSTE DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA (ETNOGRAFÍA)		Reuniones periódicas entre el representante y el área de TI para conocer los avances en el diseño de la plataforma, realizar recomendaciones respecto a las funciones y, finalmente, socializar esos avances con los investigadores de cada subdirección.	Validar del diseño final.					EN CURSO
5. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO FINAL ANTE EQUIPO DE GESTIÓN Y REPRESENTANTES		Convocar a una reunión al equipo de Gestión del Cambio, al personal de TI encargado de la programación del Sistema y a los representantes de las Subdirecciones para presentar el proceso de validación y funcionamiento y la presentación del diseño final.	Validar el programa. Validar perfiles de usuarios y permisos. Validar el diseño de Front. Presentar la plataforma en función.					EN ESPERA
6. RETROALIMENTACIÓN Y CAMBIOS (ARQUEOLOGÍA)		Una vez que el diseño ya fue presentado, se realiza retroalimentación o validación por parte de curadores.	Ajustar y validar en colaboración con personal TI y representantes.					EN ESPERA
7. RETROALIMENTACIÓN O CAMBIOS (ETNOGRAFÍA)		Una vez que el diseño ya fue presentado, se realiza retroalimentación o validación por parte de curadores.	Ajustar y validar en colaboración con personal TI y representantes.					EN ESPERA
8. PRESENTACIÓN FINAL GENERAL		Compartir con trabajadores los resultados de un trabajo colaborativo. Hacer énfasis en que los comentarios fueron tomados en cuenta para el diseño final.	Hacer demostración pública del funcionamiento del gestor. Presentar cronograma de trabajo futuro.					EN ESPERA
9. CARGA DE PIEZAS PARA LA PRUEBA FINAL		Correr las primeras pruebas con base de datos oficial. Revisar si el funcionamiento es correcto o si detectar errores.	Realizar la primera captura de piezas de las colecciones para hacer pruebas reales. Lograr la captura de al menos 100 piezas de las diferentes colecciones. Lograr una base de datos inicial que sirva como apoyo para las repeticiones de pruebas.					EN ESPERA
10. PRIMER TALLER DE FAMILIARIZACIÓN		Impartir un taller dirigido a todos los usuarios del gestor para que se familiaricen con el funcionamiento.	Lograr que los usuarios aprendan a usar y editar su perfil, ingresar un nuevo registro, modificar e revisar. Comparación y ajuste un proceso de revisión y validación entre el curador y la Subdirección.					EN ESPERA
11. MIGRACIÓN DE DATOS		Cargar la información de las bases de datos proporcionadas por las subdirecciones para iniciar el funcionamiento del gestor con piezas reales.	Migrar los datos provisionalmente, respaldar en un momento la nueva base de datos del gestor con un Punto de "Backup".					EN ESPERA
12. SEGUNDO TALLER DE CONSOLIDACIÓN		Impartir el taller para que los usuarios conozcan y dominen las funciones esenciales del gestor.	Guiar a los usuarios para que aprendan los procesos de Revisión de piezas y validación, Edición y alta de registros, y Creación de lotes de obra.					EN ESPERA
13. ORIOALIZACIÓN DEL USO DEL GESTOR		Mediante oficio dirigido a las subdirecciones y demás áreas involucradas, explicar la orden del funcionamiento oficial del gestor.	Dar instrucciones para que el único sistema que se debe usar para ingresar y revisar registros sea el Gestor de Colecciones.					EN ESPERA
13. PRIMER MONITOREO		Hacer un seguimiento para evaluar la adopción de los procesos y los resultados después de tres meses de activación del gestor.	Evaluar el desempeño del gestor mediante el uso de una ScoreCard y cuantificar el número de registros creados, revisados, validados y consultados.					EN ESPERA
14. PRIMERA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Conocer y medir la eficacia de la formación y detectar necesidades de capacitación.	Implementar una evaluación por competencias a los usuarios del gestor.					EN ESPERA
15. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		A partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño, detectar las competencias que han fallado.	Diseñar y presentar un plan de capacitación y definir la fecha de aplicación.					EN ESPERA



**GESTOR DE  
COLECCIONES**

Plan de Gestión de cambio

versión  
abril, 2024

Contacto:  
[sergio\\_torres@inah.gob.mx](mailto:sergio_torres@inah.gob.mx)

## CONCLUSIONES

Uno de los objetivos específicos de esta investigación fue indagar qué es el cambio organizacional y cómo se puede aplicar en las empresas y organizaciones. Los cambios pueden ser proyectos bien diseñados y planificados, pero también pueden ser simples propuestas; cualquiera que sea el cambio, éste debe estar constituido por esfuerzos encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones. La bibliografía revisada invita a reflexionar sobre que la mejor forma de iniciar un proceso de cambio tiene que ver con el diagnóstico inicial del estado de la organización, en términos operativos y culturales. Esto último permitió identificar que todo cambio impacta en una doble dimensión, por un lado, a la organización, por otro a la dimensión humana, pues toda organización está compuesta de personas y el cambio les impacta de manera profunda en sus conocimientos, prácticas, inseguridades y resistencias. Esta manera de ver la profundidad de los cambios se vuelve trascendental para comprender los tipos de cambios, que en estricto sentido pueden ser limitados, es decir, superficiales y sin mayor trascendencia, pero también hay cambios transformacionales. El caso de estudio se insertó en el segundo tipo, lo que resultó sumamente importante reconocerlo así, para plantear procesos de cambio en una dimensión más profunda y humana.

Para la presente investigación se analizaron ocho modelos de cambio, la mayoría de ellos de origen norteamericano, los cuales consideran prioritarios aspectos diferentes del proceso, unos ponen énfasis en la cultura de la organización, otros en la experiencia de los trabajadores y otros en los procesos administrativos tradicionales. Después del análisis de dichos modelos se puede afirmar que todos ellos aportan soluciones creativas, innovadoras y transformadoras y que el uso de una en detrimento de otra solo debe obedecer al diagnóstico del tipo de organización y a la situación por la que ésta esté pasando. Otra conclusión

importante fue que, después de leer todos los modelos, se reconoció que, debido a su origen norteamericano, no es posible adaptarlos íntegramente a los contextos mexicanos, mucho menos a los gubernamentales. Por esta razón se concluyó que lo más adecuado es tomar los modelos como referencia, pero ajustarlo hasta crear un modelo propio diseñado específicamente para un caso de estudio. El objetivo primordial de esta investigación fue justamente el diseño de una propuesta que retomara algunos conceptos de un modelo, pero adaptado a las necesidades del Museo Nacional de Antropología.

Como primer acercamiento se realizó una investigación documental sobre las experiencias de cambio organizacional y cómo estos planes han dado resultados positivos, tanto en la organización interna como en el impacto económico y posicionamiento de las organizaciones. Casos internacionales como Netflix, Amazon, Adobe, Tencent Holdings, entre otros, fueron de utilidad para ejemplificar cómo los cambios planeados generan resultados positivos y cuantificables en términos económicos. Los casos expuestos de instituciones museísticas y culturales en México y en el mundo nos permiten reflexionar sobre cómo las instituciones que no persiguen fines de lucro también son organizaciones que se deben comprometer al logro de sus objetivos, y cuando han encontrado situaciones no deseadas, o fuerzas externas que generan el cambio, también están obligados a ajustar sus procesos o modificar sus estructuras. Un aspecto valioso para destacar es que los ejemplos revisados fueron experiencias de cambio estructural, museográfica, económica e incluso cambios de sede, pero ningún museo ha publicado sus experiencias de cambio en los procesos, lo cual habla de la escasez de referencias bibliográficas que entrecruzan las necesidades museológicas con sus funciones administrativas.

Por esta razón, se consideró que el estudio de caso del Museo Nacional de Antropología sería un aporte valioso a la literatura organizacional y a la vez a la museística, toda vez que sería de los únicos trabajos académicos que permita ser

fuentes de consulta de los procesos internos de un museo. La elección del MNA como caso de estudio se debió a que la autora fue trabajadora por más de siete años, pero también a que la llegada de una nueva tecnología trastocaría los procesos internos que se habían arraigado profundamente en las prácticas cotidianas, lo que hacía al museo un espacio ideal para el diseño de un modelo original.

Una vez realizado el acercamiento al museo, se concluyó que se trata de una institución muy formal, con muchas áreas que operan en su interior, pero que la mayoría de la carga de trabajo que tiene que ver con el registro de colecciones recae en las subdirecciones de investigación arqueológica y etnográfica, y que contrario a lo que podría parecer, no hay una homogeneidad en sus procesos de trabajo. Cada área tiene un sistema de registro, producto del consenso interno de las áreas, y que funciona de manera muy básica y sin apoyo de tecnologías más modernas. Se identificó que, para el caso de Etnografía, la información se guarda en los equipos de cómputo y discos duros físicos, lo que hace muy riesgosa la pérdida de información. Se percibió cierto interés por parte de los trabajadores a crear un sistema más robusto que condensara la información de ambas áreas y ampliara las funciones para gestionar mejor la información. La experiencia de entrevistar a los trabajadores, ya fueran investigadores o personal operativo fue sumamente enriquecedora, pues fue posible cambiar una percepción errónea sobre la postura de los investigadores frente al cambio. Ellos sí están dispuestos al cambio, siempre y cuando exista un compromiso en conjunto y sostenido en el tiempo.

Para conocer cuál sería el mejor modelo de cambio, se diseñó un instrumento de evaluación que considerara los cuatro elementos indispensables para diagnosticar y lograr un buen cambio planeado: Reconocer las fuerzas internas y externas que propician el cambio, identificar la necesidad de cambio, empezar el cambio y darle seguimiento al cambio. Los resultados permitieron diagnosticar el

estado actual de la organización, reconocer la toma de conciencia de los trabajadores sobre la necesidad de cambio y sobre todo, se detectaron las causas de la resistencia al cambio.

Con esos resultados se logró el diseño de un plan de cambio de los procesos de registro de colecciones del Museo Nacional de Antropología, lo cual permitirá que se transiten de una manera más ordenada, convincente, con la participación de la mayoría de los trabajadores, y lo más importante, que permitirá hacer un seguimiento para evaluar la funcionalidad del gestor y el desempeño de los trabajadores al usarlo. Se espera que a mediano plazo el cambio se consolide y se sostenga a lo largo del tiempo, una fase que tendrá que ser evaluada en etapas posteriores.

Finalmente, es importante reflexionar acerca de el impacto y alcance que pueda tener esta investigación. Al estar diseñada especialmente para una organización museística que depende del INAH, es probable que se pueda aplicar no solo para los Museos Nacionales, si no para cualquiera de los 162 recintos que conforman la red de museos, ya que todos los museos tienen un esquema similar: investigadores de tiempo completo con base permanente y un cuerpo de asistentes contratados por salarios asimilados, los primeros más arraigados a las formas tradicionales de trabajo, los segundos, deseosos de modernizar los procesos y tener una participación más activa.

Sin importar si se trata de la implementación de una nueva tecnología o simplemente la modificación de tareas administrativas, el presente trabajo se puede usar como base para crear grupos de trabajo colegiados, promover la participación de los trabajadores, afrontar las resistencias al cambio y, lo más importante, demostrar que las instituciones gubernamentales están abiertas a la modernización y comprometidas con el logro de sus objetivos.

## REFERENCIAS

- A.O.Smith. (2020). *A.O. Smith*. Obtenido de Nosotros: <https://aosmithlatam.com/nosotros/>
- About Netflix. (s.f.). *About Netflix*. Obtenido de La historia de Netflix: [https://about.netflix.com/es\\_es](https://about.netflix.com/es_es)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Anthony, S., Trotter, A., Bell, R., & Schwartz, E. (2019). *The Transformation 20. Strategy change rankings for 2019*.
- Arias, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Trillas.
- Beckhard, R. (1996). *Desarrollo Organizacional: modelos y estrategias*. Addison-Wesley.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burton, C., & Scott, C. (2007). *Museums. Challenges for the 21st century*. (R. Sandell, Ed.) Estados Unidos: Routledge.
- Carreazo Polo, O. R. (2014). *El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la empresa*. Obtenido de Tesis de licenciatura en Administración de Empresas. Repositorio digital de la Universidad de Cartagena: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1835/EI%20APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20COMO%20FACTOR%20DE%20CAMBIO.pdf;jsessionid=4C2A9E30C71ECD5542D1D974045C80CF?sequence=1>
- Carreño, F. J. (2004). *Curso de museología*. Trea.
- Casos Exitosos. (2021). *Adobe: El gigante tecnológico en desarrollo de software*. Obtenido de <https://www.casosexitosos.com/tecnologia/caso-adobe->



- Hellriegel, D. (2000). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Thomson.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo Organizacional. Teoría, prácticas y casos*. México: Pearsons.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Hood, M. (1995). Audience research tells us why visitors come to museums and why they don't. En *Towards 2000*. Powerhouse Publishing.
- INBA. (s.f.). *Museo Nacional de Arte (MUNAL)*. Obtenido de <https://inba.gob.mx/recinto/33/museo-nacional-de-arte>
- Janes, R. (2007). Embracing Organizational Change. En R. Saldell, *Museum Management and Marketing* (págs. 67-81). Routledge.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business.
- Leyva, X. (noviembre de 2019). *Expansión*. Obtenido de Esta es la razón por la que Fujifilm no quebró como Kodak: <https://expansion.mx/tecnologia/2019/11/07/por-esta-razon-fujifilm-no-quebro-como-kodak>
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Planning*, 4(23), 10-16.
- Malagón Félix, A. y. (2004). Las organizaciones aprenden, desaprenden y reaprenden. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 80-89.
- Malagón, A., & García, G. (2004). Las organizaciones aprenden, desaprenden y reaprenden. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 80-89.
- McCall, M., Lombardo, M., & Eichinger, R. (2011). *The career architect development planner*. Korn/Ferry International.
- McKinsey Company. (2021). *The 7-S model*. Obtenido de McKinsey & Company. (2021). The 7-S model. Recuperado el 17 de febrero de 2023, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

- Ministry of Tourism and Antiquities. (Noviembre de 2019). *Launching the European Union Funding Project "Transforming the Egyptian Museum of Cairo,"*. Obtenido de <https://egy monuments.gov.eg/news/launching-the-european-union-funding-project-transforming-the-egyptian-museum-of-cairo/>
- Morera, A. (1998). *Miedo a los cambios*. Obtenido de CuerpoMente: <https://gestaltnet.net/sites/default/files/articulos/miedo-cambios.pdf>
- Mullen, D. (13 de julio de 2019). *Will This Be the End of the Legendary Egyptian Museum?* Obtenido de The Daily Beast: <https://www.thedailybeast.com/will-this-be-the-end-of-the-legendary-cairo-museum?ref=scroll>
- Muñoz, E. (2015). *Nacionalismo de Museo. El Museo Nacional de Antropología, 1964-2010*. Primer Círculo.
- Museo Nacional de Antropología. (s.f.). *Historia y orígenes del Museo Nacional*. Obtenido de [https://www.mna.inah.gob.mx/historia\\_detalle.php?id=1](https://www.mna.inah.gob.mx/historia_detalle.php?id=1)
- Nadler, D., & Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 35-51.
- Newton, R. (2013). *Cambio organizacional*. Trillas.
- Oropeza, A. (10 de enero de 2011). Obtenido de doequis13: <http://doequipo13bunesr.blogspot.com/2011/01/cambio-planeado.html>
- Pantoja, J. (19 de noviembre de 2018). *Del website a Prado on line. Evolución de la identidad digital del Museo del Prado*. Obtenido de Museo Nacional del Prado: <https://www.youtube.com/watch?v=Z5JK3IMWL4E>
- Parcak, S. (10 de septiembre de 2018). El incendio que arrasó con el museo de Brasil podría repetirse en otros museos. *The New York Times*.
- Pedler, M. (1991). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
- Pérez Castellanos, L. (2016). Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas. En *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?* (págs. 20-45). Instituto Nacional de Antropología e Historia.

- Pérez, L. (31 de diciembre de 2022). Museo Barroco en Puebla: así es su nueva experiencia inmersiva. *E-consulta. Diario digital*. Obtenido de <https://www.e-consulta.com/nota/2022-12-31/cultura/museo-barroco-en-puebla-asi-es-su-nueva-experiencia-inmersiva>
- Ramírez V., P. (2012). *Museo Nacional de Antropología. Gestación, proyecto y construcción*. Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Review First Round. (s.f.). *Management*. Obtenido de What Scott Cook Wished He Knew About Being a CEO When He Founded Intuit: <https://review.firstround.com/What-Scott-Cook-Wished-He-Knew-About-Being-a-CEO-When-He-Founded-Intuit>
- Rodríguez G., D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*(37), 25-39. Obtenido de <https://educar.uab.cat/article/view/v37-rodriguez-gomez/168>
- Rodríguez Valencia, J. (2011). *Reorganización de la empresa. El cambio en la estructura organizacional*. Trillas.
- Rosado, J. (2014). *Tesis de Maestría en Museología: El proyecto MUNAL 2000. Una respuesta trascendente a la demanda nacional de un proyecto museológico-curatorial*. Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía "Manuel del Castillo Negrete".
- Rosas Mantecón, A. (2017). Públicos: historia y contemporaneidad. En *Estudios sobre públicos y museos. Volumen II. Apuntes para pasar de la teoría a la práctica* (págs. 22-39). Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Sandell, R., & Janes, R. R. (2016). Museums and change. En R. Sandell, *Museum Management and Marketing* (págs. 17-19). Routledge.
- Santa Olalla, N. (2017). *Coarins*. Obtenido de Análisis del Museo Internacional del Barroco: <https://coarins.com/obras-famosas/analisis-del-museo-internacional-del-barroco/>
- Sántos L., E. (2021). *Amazon: historia del un líder*. Obtenido de Centro Profesional Universidad Europea:

- [https://titula.universidadeuropea.com/bitstream/handle/20.500.12880/216/Imperio%20Amazon\\_Eduardo%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://titula.universidadeuropea.com/bitstream/handle/20.500.12880/216/Imperio%20Amazon_Eduardo%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Schmilchuk, G. (2017). Dos caras de una moneda. Evaluar exposiciones y museos / conocer los públicos. En *Estudios sobre públicos y museos. Volumen II. Apuntes para pasar de la teoría a la práctica* (págs. 40-49). Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Secretaría de Cultura. (18 de diciembre de 2017). *Manual General de Organización del Instituto Nacional de Antropología e Historia*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.normateca.inah.gob.mx/pdf/01542137063.PDF](https://www.normateca.inah.gob.mx/pdf/01542137063.PDF)
- Sia, S., Weil, P., & Zhang, N. (2021). Designing a Future-Ready Enterprise: The Digital Transformation of DBS Bank. *California Management Review*, 63(3), 35-57. doi:<https://doi.org/10.1177/0008125621992583>
- Solís, F. (Mayo-Agosto de 2001). El Museo Nacional de Antropología y su historia. *Alquimia. Revista del Sistema Nacional de Fototecas*(12), 33-37.
- Stevenson, A. (2023). *Egyptian Archaeology and the Twenty-Century Museum*. Cambridge Elements.
- Stoner, J. (1990). *Administración*. Prentice Hall.
- Suchy, S. (2007). Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership. En *Museum Management and Marketing* (págs. 236-252). Routledge.
- Thomson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. McGraw Hill.
- Vaill, P. (1989). *Managing as a performing*. Jossey Bass.
- Weil, S. S. (2007). From being about something to being for somebody. En R. Sandell, *Museum Management and Marketing* (págs. 30-48). Routledge.
- Wigg, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: -- Thinking about Thinking. How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.

- Wikiarquitectura. (2019). *Gran Museo Egipto*. Obtenido de <https://es.wikiarquitectura.com/edificio/gran-museo-egipcio/>
- Yaconic. (31 de enero de 2022). *Series*. Obtenido de ¿Por qué el centrarse en contenido original de Netflix ha sido la clave de su crecimiento?: <https://www.yaconic.com/contenido-original-de-netflix/>
- Zuazúa de Loresecha, B. (2016). Análisis cronológico de la evolución de los estudios de públicos en México y en el mundo. Una visión introductoria. En *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?* (págs. 46-74). Ciudad de México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Zubiaur Carreño, F. J. (2004). *Curso de Museología*. España: Trea.

**ANEXO 1**  
**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**



**BUAP**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Maestría en Gestión Organizacional

**OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:** Recabar información sobre las percepciones y expectativas de los trabajadores del Museo Nacional de Antropología respecto a la implementación de un nuevo Gestor de Colecciones.

**DIRIGIDO A:** Los trabajadores del Museo Nacional de Antropología que son responsables de la creación, captura, registro y consulta de las colecciones bajo su custodia.

**INSTRUCCIONES. Por favor, conteste todas las preguntas. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales.**

¿Cuál es su rango de edad?

1. Menos de 27 años
2. Entre 28 y 39 años
3. Entre 40 y 49 años
4. Más de 50 años

Por favor, seleccione su área de trabajo

1. Subdirección de Etnografía
2. Subdirección de Arqueología
3. Tecnologías de la Información
4. Digitalización
5. Página web

¿Cuál es su esquema de contratación?

1. Base
2. Apoyo a Confianza
3. Sueldos y Salarios (Capítulo 1000)
4. Honorarios (Capítulo 3000)

¿Cuántos años tiene en trabajando en el MNA?

1. Menos de 3 años
2. Entre 4 y 9 años
3. Más de 10 años

En el siguiente bloque de preguntas queremos conocer su nivel de satisfacción con el sistema actual de catalogación de las colecciones del museo. Siendo que la Subdirección de Arqueología utiliza el sistema SICAP, mientras que la Subdirección de Etnografía emplea un sistema interno operado en Microsoft Access.

¿Cómo considera que es el funcionamiento del sistema que actualmente utiliza para la catalogación de colecciones en el Museo Nacional de Antropología?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El control de la información es eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se usa tecnología y sistemas actualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es práctico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evita duplicidad de registros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es de fácil consulta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información se almacena de manera segura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sistema permite que otras áreas del museo puedan consultar las bases de datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fácil editar datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es suficiente para todas las colecciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sistema permite detectar errores de captura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es posible consultar fichas o cédulas de objeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumple con las necesidades de su área/ cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite añadir datos o información complementaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Permite insertar fotografías de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es posible añadir un historial de restauraciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿En qué medida el sistema actual es útil para la consulta de información por parte de otros usuarios del museo?

	Nada útil	Ligeramente útil	Moderadamente útil	Muy útil	Extramadamente útil
Se pueden consultar datos para Transparencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite generar listas de obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceso abierto para las áreas de restauración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es consultable para Movimiento de Colecciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Considerando sus respuestas anteriores...

	Sí	No
¿Cree que es necesaria la implementación de un nuevo gestor de colecciones que satisfaga las necesidades del museo en materia de investigación, conservación y difusión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En el siguiente bloque queremos conocer su percepción respecto a las implicaciones que conlleva cambiar y unificar el sistema para gestionar las colecciones en el MNA. Responda Verdadero o Falso a las siguientes afirmaciones.

El uso del sistema actual está demasiado arraigado en las formas de trabajo actuales

1. Verdadero
2. Falso

El sistema actual, a pesar de sus fallas, es seguro y confiable

1. Verdadero
2. Falso

Es difícil crear un sistema que tenga todo lo que necesitamos, suena irreal

1. Verdadero
2. Falso

Con un nuevo sistema se corre el riesgo de tener fugas de información

1. Verdadero
2. Falso

No es correcto que otras áreas del museo puedan consultar las cédulas de los objetos

1. Verdadero
2. Falso

Al migrar la información a un nuevo gestor de colecciones se corre el riesgo de perder todo lo que se ha trabajado

1. Verdadero
2. Falso

Es probable que el nuevo gestor tenga las mismas o incluso más fallas

1. Verdadero
2. Falso

La idea del nuevo gestor es una de tantas ideas novedosas que nunca se concretan

1. Verdadero
2. Falso

Un nuevo gestor puede desequilibrar estructuras y procesos de trabajo ya establecidos

1. Verdadero
2. Falso

Un nuevo gestor implica mayor carga de trabajo para mí y para el personal a mi cargo

1. Verdadero
2. Falso

Le preocupa no poder aprender a manejar nuevas tecnologías

1. Verdadero
2. Falso

En el siguiente bloque queremos conocer sus expectativas sobre cómo implementar un nuevo Gestor de Colecciones.

Seleccione solo dos acciones que considere imprescindibles para iniciar la planeación del proyecto del nuevo gestor

1. Pedir la participación y opinión de todas las áreas involucradas
2. Definir los objetivos y los alcances del nuevo gestor
3. Investigar qué sistemas de gestión de colecciones utilizan otros museos
4. Realizar una consulta sobre las necesidades de las áreas

Seleccione solo dos acciones que considere que el MNA debe realizar para organizar al personal que será responsable de implementar el nuevo gestor

1. Asignar al comité responsable del proyecto
2. Organizar reuniones mensuales para comunicar los acuerdos y avances
3. Seleccionar a un vocero de cada área para fungir como enlace
4. Delegar la ejecución del proyecto a expertos externos con experiencia en sistemas

Seleccione solo dos procesos en los que le gustaría participar de manera directa

1. En el diseño del sistema para proponer el funcionamiento
2. En el diseño del aspecto físico y visual de la plataforma
3. En la evaluación de la prueba piloto para brindar una retroalimentación
4. En la carga de información para aprender a manejar la plataforma

Una vez que el Gestor de Colecciones esté terminado, ¿qué tan probable sería que participe en las siguientes actividades?

	Muy improbable	Improbable	Neutral	Probable	Muy probable
Asistir a talleres de capacitación para el uso de la plataforma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyar en la captura y revisión de la base de datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportar fallas o errores en el funcionamiento del sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaborar en la migración de las bases de datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Participar en reuniones dentro de su área para unificar y acordar procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abandonar el uso de las plataformas o sistemas anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Considera que el departamento de Informática cuenta con el personal suficiente para solucionar las probables fallas en el nuevo gestor?

1. Sí
2. No

¿Considera que las subdirecciones de investigación deberían destinar personal para la migración de bases de datos y la captura de las cédulas al nuevo sistema?

1. Sí
2. No

¿Considera que el área de Digitalización de Colecciones debería destinar personal para la carga de imágenes al Gestor?

1. Sí
2. No

¿Considera pertinente el empleo de prestadores de servicio social para la carga y captura de fichas al nuevo gestor, siempre y cuando estén bajo supervisión de las Subdirecciones de Investigación y del Departamento de Informática?

1. Sí
2. No

¿Considera que debe existir un programa de capacitación continua para el uso del Gestor de Colecciones?

1. Sí
2. No

¿Estaría dispuesto a ser evaluado periódicamente sobre su desempeño y manejo en el uso del nuevo gestor?

1. Sí
2. No