



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**CAPACITACION PARA EL SERVICIO AL PUBLICO
EN EL MUSEO NACIONAL DE HISTORIA**

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

NINA ALEJANDRA SERRATOS ZAVALA

DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:
LIC. CARLOS PENICHE LARA



MEXICO, D. F.

OCTUBRE DE 2005

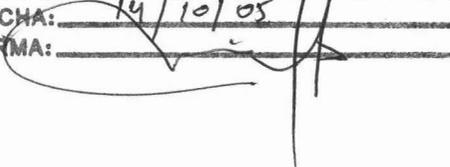
m349061

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	i
LISTA DE FIGURAS	ii
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	1
ANTECEDENTES	6
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	9
1. EL SERVICIO	9
2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	9
3. LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO DE MUSEOS	12
3.1. CALIDAD EN EL SERVICIO	14
3.2. LAS CUALIDADES DE LOS SERVICIOS	16
3.3. LOS USUARIOS DEL MUSEO NACIONAL DE HISTORIA	19
4. LA MEJORA DEL SERVICIO	22
5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	27
6. ATENCIÓN AL PÚBLICO EN MUSEOS	28
7. CAPACITACIÓN PARA PERSONAL QUE TRABAJA EN MUSEOS	30
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO	40
1. DISEÑO	44
2. PERFIL DEL PERSONAL	45
3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	53
3.1 LISTA DE VERIFICACIÓN	53
3.2 INDICADORES DE CAPACITACIÓN DEL M.N.H.	56
4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL M.N.H.	57
4.1 OBJETIVOS DEL CURSO	59
4.2 PROGRAMA DEL CURSO	60
4.3 PROCEDIMIENTO	67
CAPÍTULO III. RESULTADOS	69
1. LISTAS DE VERIFICACIÓN DEL PERSONAL DE SEGURIDAD Y DE CUSTODIA	69
2. QUEJAS Y SUGERENCIAS	77
3. ENCUESTAS DE SALIDA DE PÚBLICO	78
4. EVALUACIÓN INICIAL DEL CURSO (PRETEST)	82
5. EVALUACIÓN FINAL DEL CURSO (POSTEST)	84
6. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CURSO	88
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	91
1. DISCUSIÓN	91

2. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	102
	105

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: NINA ALEJANDRA
SERRATOS ZAVALA
FECHA: 14/10/05
FIRMA: 

LISTA DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PÁG.
1.1.	ESTADÍSTICA DE VISITANTES 2000-2005	3
1.2.	TIPO DE VISITANTES 2004	19
1.3.	TIPO DE VISITANTES 2005	20
1.4.	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	28
2.1.	PERSONAL DE CARA AL PÚBLICO	42
3.1.	CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA	69
3.1.1.	CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA	71
3.2.	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SEGURIDAD Y CUSTODIA	74
3.3.	PROBLEMÁTICA ENFRENTADA SEGURIDAD	75
3.4.	PROBLEMÁTICA ENFRENTADA CUSTODIA	76
3.5.	CONCENTRADO QUEJAS Y SUGERENCIAS PÚBLICO M.N.H.	77
3.6.	CONCENTRADO DE RESPUESTAS A ENCUESTAS DE SALIDA SÁBADO Y DOMINGO	80
3.7.	CONCENTRADO PRETEST	83
3.8.	CONCENTRADO POSTEST	84
3.9.	RESULTADOS DE LA PRUEBA DE SIGNOS DE WILCOXON	87
3.10.	CONCENTRADO EVALUACIÓN CONTENIDO Y ORGANIZACIÓN CURSO	89

LISTA DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	PÁG.
1.1.	ESTADÍSTICA DE VISITANTES 2000-2005	3
3.1.	CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA	70
3.2.	GLOBAL SITUACIÓN PERCEPTUAL	72
3.3.	ENCUESTA DE SALIDA PÚBLICO SÁBADOS Y DOMINGOS	81
3.4.	EVALUACIÓN INICIAL CURSO DE SENSIBILIZACIÓN	83
3.5.	EVALUACIÓN FINAL CURSO DE SENSIBILIZACIÓN	85
3.6.	RESULTADO DE LA PRUEBA DE SIGNOS DE WILCOXON	87
3.7.	SATISFACCIÓN CURSO DE SENSIBILIZACIÓN	90

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

El propósito de este proyecto, consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad en el servicio al público visitante al Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec (MNH) bajo la responsabilidad del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH); ya que a pesar de la vasta experiencia y propuestas novedosas generadas por esta Institución que durante mucho tiempo le han permitido ser pionera y estar a la vanguardia, aún presenta diferencias significativas en la operación y servicios ofertados entre un museo y otro. Actualmente, se puede afirmar que el MNH es considerado punta de lanza junto con el Museo Nacional de Antropología (MNA) y el Museo Nacional del Virreinato (MNV) a diferencia del resto de los museos del INAH que se han ido rezagando con el paso de los años en la prestación y calidad de sus servicios, lo anterior aunado a la problemática de conservación y mantenimiento de los propios sitios.

Actualmente, el INAH tiene 174 Zonas Arqueológicas, 78 Monumentos Históricos, así como 113 Museos abiertos al público bajo su resguardo y representaciones a nivel nacional en los 32 estados del país; en dichos sitios el Instituto hace contacto directo con la comunidad y puede establecer un diálogo con la misma. La Red de Museos custodia aproximadamente 600 mil bienes culturales y sólo en el 2004 se recibieron alrededor de 19 millones de visitantes entre Monumentos Históricos, Museos y Zonas Arqueológicas, gracias a su amplia y variada oferta cultural.

Se ha observado que la calidad de los servicios que ofrecen la mayoría de los recintos es variable, ya que en general no existen criterios ni lineamientos que permitan planear o evaluar estas acciones.

Igualmente, es notoria la ausencia de una clara reflexión sobre la misión, la visión, los objetivos y los contenidos de cada museo, que definan la importancia estratégica de los servicios prestados, así como su vinculación con la vocación de los recintos.

Sumado a lo anterior, son pocos los esfuerzos realizados para conocer los públicos y considerar sus características y expectativas dentro de la planeación y prestación de los servicios. Del total de los museos del INAH, solo el 53% opera una libreta de comentarios o buzón de quejas y sugerencias para los usuarios, de los cuales, sólo el 16% ha realizado algún tipo de análisis o estudio sobre sus visitantes. En general, no existe un control sistematizado de la ejecución y eficiencia de las actividades realizadas.

En el caso del Museo Nacional de Historia, que resguarda un acervo de más de 65,000 piezas y ofrece una variedad de servicios educativos y culturales a la comunidad, el número de visitantes asciende a alrededor de 100,000 usuarios al mes.

Esta realidad representa un compromiso fundamental, ya que de su correcta operación, el adecuado mantenimiento y la calidad de sus servicios, depende la imagen que los visitantes abstraen de la institución, así como la valoración y el conocimiento que adquieren sobre su patrimonio cultural.

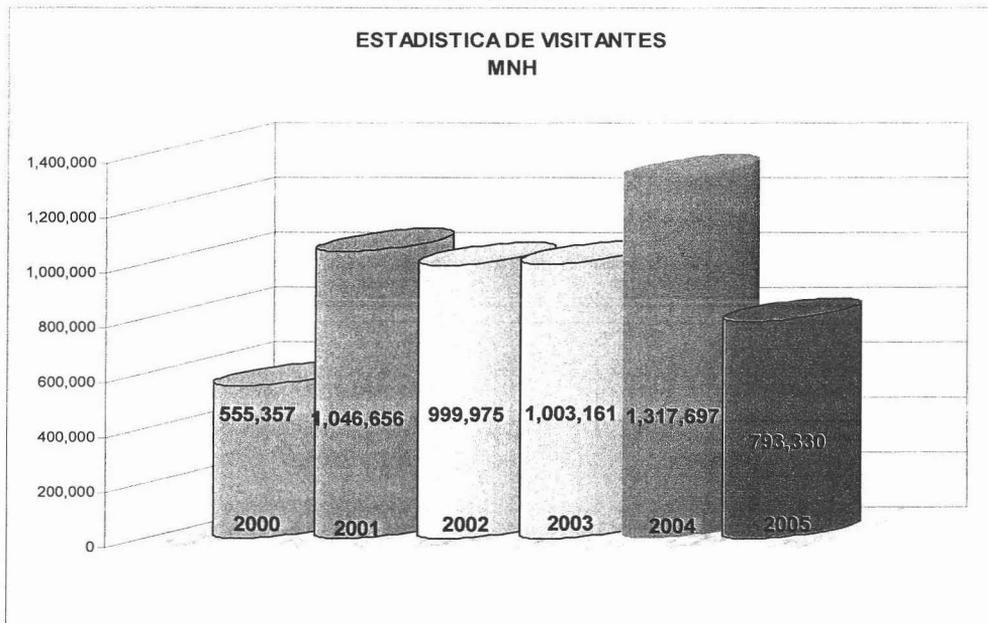
Durante los años 2003 y 2004 alrededor de 1 millón 3 mil y más de 1 millón 300 mil personas, respectivamente, visitaron el MNH (ver Tabla 1.1. y Figura 1.1.). Esta elevada afluencia, es sin duda una de las grandes fortalezas de la institución frente a las ofertas culturales de otros sectores gubernamentales, civiles o particulares, quienes incluso se han planteado como meta prioritaria la creación de públicos y el aumento de visitantes. Esta fuerza constituye una oportunidad cultural y significa una responsabilidad, ya que implica el compromiso de satisfacer las necesidades de conocimiento y de esparcimiento de quienes visitan el museo. Asimismo, responde a una de las prioridades expresadas en el Plan Nacional de Cultura, a través de la cual se hace referencia a la atención y satisfacción de las demandas e intereses de la ciudadanía.

TABLA 1.1. "ESTADÍSTICA DE VISITANTES 2000-2005"

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ENERO	56,735	86,512	69,066	69,452	97,544	74,034
FEBRERO	45,183	87,606	78,876	71,648	132,137	73,556
MARZO	12,215	112,864	130,625	93,415	121,874	133,820
ABRIL	0	127,994	87,840	101,762	152,275	100,973
MAYO	0	64,792	68,855	64,818	102,404	81,203
JUNIO	0	63,397	60,666	61,863	76,819	87,666
JULIO	0	106,639	97,267	96,643	135,582	177,460
AGOSTO	91,438	84,878	84,537	75,509	89,590	64,628
SEPTIEMBRE	89,304	88,326	70,461	96,956	158,087	0
OCTUBRE	88,647	58,702	82,144	80,544	102,330	0
NOVIEMBRE	84,564	83,620	85,448	105,766	76,290	0
DICIEMBRE	87,271	81,326	84,190	84,785	72,765	0
	555,357	1,046,656	999,975	1,003,161	1,317,697	793,330
	TOTAL ACUMULADO					4,922,846

FUENTE: (Subdirección Administrativa, M.N.H.; 2005)

FIGURA 1.1. "ESTADÍSTICA DE VISITANTES 2000-2005"



FUENTE: (Subdirección Administrativa, M.N.H.; 2005)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Museo Nacional de Historia, constituye actualmente un espacio en donde se cristalizan las funciones sustantivas del Instituto Nacional de Antropología e Historia en materia de Investigación, Conservación y Divulgación del Patrimonio Cultural. Sin embargo, la elevada afluencia de visitantes con que cuenta de manera permanente, le exige el desarrollo de estrategias que le permitan el aseguramiento de la calidad en el servicio al público.

Si bien es cierto que una amplia oferta y un buen funcionamiento de los servicios del museo (señalización, sistemas de información y orientación, diversas actividades educativo-culturales, áreas de descanso, baños, etc.) contribuyen a convertir la visita en una experiencia agradable y satisfactoria, existe un factor de especial importancia y al que frecuentemente no se le presta la suficiente atención: el trato entre los visitantes y el personal de cara al público del museo (taquilleros; personal de seguridad; custodios; personal administrativo que proporciona información y orientación; asesores educativos y personal de promoción y difusión; empleados de venta de materiales didácticos y artículos relacionados con el museo; empleados de limpieza; etc.).

Esto resulta significativamente importante, especialmente si consideramos que la interacción humana entre el público y el personal del museo es un hecho cotidiano y si partimos de la base de que para el Museo Nacional de Historia dentro de sus principios declaratorios: Lo más valioso del museo es su público.

El servicio al público en el Museo Nacional de Historia, es un factor importante para la generación de experiencias de conocimiento, transmisión de valores, cultura y disfrute en el público visitante, por lo que se requiere desarrollar de manera sistematizada en el personal involucrado en la atención al público los conocimientos y habilidades necesarios para lograr este objetivo.

El presente proyecto de trabajo se avoca a desarrollar una propuesta de procedimiento de capacitación que fortalezca y contribuya al mejoramiento del desempeño de las funciones y actividades relacionadas con el servicio al público en el museo. Así como a identificar áreas de oportunidad tanto para el trabajador como para la institución, para el mejoramiento de la calidad en el servicio al público.

El compromiso del M.N.H. frente a sus visitantes, frente a la propia institución y sus trabajadores exige la realización de programas de capacitación estratégicos que respondan a las necesidades particulares de la oferta y demanda de sus servicios y que aseguren la mejora en la calidad de los mismos, particularmente en la constante interacción humana que se establece entre el personal de cara al público del museo (personal operativo) y el visitante.

El cambio de actitud frente al público visitante para mejorar la calidad de los servicios que el museo ofrece como respuesta a sus demandas y expectativas, es fundamental en todos los trabajadores que integran el MNH, pero indispensable en el personal del área de Atención al Público, ya que son estos trabajadores los que tienen el contacto directo con el usuario (de cara al público) y a través de quienes se realizan los servicios del museo.

Las prestaciones laborales y las comisiones sindicales contribuyen a que aún cuando se cuente en los museos con el personal, exista una deficiente apertura o custodia de salas. En algunos casos, como en el MNH, la problemática se ha controlado incorporando a policías auxiliares en la custodia de las mismas, quienes además desempeñan labores de vigilancia, prevención y seguridad en las diversas áreas que conforman el museo. Esto se agrava cuando por motivos de rotación, dicho personal de seguridad, se ve limitado en el conocimiento y desempeño de sus funciones.

Evidentemente, la solución alternativa a la situación planteada anteriormente no es suficiente si se quiere eficientar y mejorar el servicio al público. Es necesario desarrollar

estrategias que fortalezcan y amplíen el conocimiento y dominio de las destrezas y habilidades de ejecución y operación tanto del personal de custodia como del personal de seguridad del museo por ser estas áreas las que requieren de una capacitación permanente, debido a que ambas son generalmente el primer contacto con el visitante y quienes establecen una constante interacción humana con el público del museo.

ANTECEDENTES

Los servicios pertenecen al sector ocupacional de más rápido desarrollo en el proceso de modernización suscitado por la vertiginosa evolución y empleo productivo de las "nuevas tecnologías", la cultura incluida dentro de ellos.

La competencia generada por el dominio del mercado cultural y recreativo se ha ido incrementando paulatinamente y cada vez se irá acelerando. Sólo sobrevivirán aquellos sitios mejor capacitados para atender eficiente y objetivamente las demandas de sus usuarios; ofrecer resultados más acordes a sus necesidades y servicios culturales y educativos oportunos, que cuenten con una organización lo suficientemente flexible para asimilar rápidamente el movimiento abrupto del mercado; que permita eficientar sus costos de operación a la par de mejorar su calidad, ya sea por la incorporación y mejor uso de nuevas tecnologías, o por mejoras significativas en su organización.

Para que una Institución Cultural como lo es un museo pueda operar y desarrollarse plenamente requiere hacer cambios sustantivos en su estructura y en su capacidad de servicios, que le permitan funcionar al máximo con la mejor calidad posible ya sea mejorando los recursos que se utilizan dentro de la propia institución, ampliando los esfuerzos para mejorar actitudes, elevando las expectativas y mejorando los esfuerzos de los beneficiarios.

La calidad en el servicio al público en el Museo Nacional de Historia es un proceso que debe permanecer definido en la Misión: "El Museo Nacional de Historia es el espacio de encuentro de las diversas memorias de nuestro pueblo, para apoyar la construcción colectiva de su historia y diseñar un mejor futuro" *Museo Nacional de Historia (MNH, 2001)*. Y en la Visión del propio museo: "El Museo Nacional de Historia es un centro de excelencia vivencial, imagen y modelo de vanguardia, con un crecimiento dinámico que permite transmitir valores y generar cultura con una alta vocación y calidad de servicio" (MNH, 2001). Además de que indudablemente debe responder a una de las prioridades expresadas en el Plan Nacional de Cultura; por lo que no debe dejarse al azar ni a la interpretación de los actores o los usuarios.

Asimismo, el museo debe ser capaz de transmitir en los visitantes una actitud de calidad ante la vida, como algo que se practique cotidianamente y que pueda generalizarse a la vida entera, hasta formar una actitud de respeto al patrimonio cultural y servicio hacia la humanidad.

Implantar la calidad en un museo demanda tiempo y esfuerzos, así como integración y compromiso plenos de los directivos y sus mandos medios, además de que la propia institución esté dispuesta a realizar cambios radicales tanto en lo estructural como en lo operativo. La implantación de un servicio al público de calidad también implica esfuerzos de imaginación, en el sentido de que la transmisión de valores y generación de cultura puede hacerse diferente.

Los criterios que se utilizan para evaluar la calidad en el servicio al público en museos incluyen: el índice de afluencia de visitantes, el promedio de público atendido, la cantidad de visitantes que regresan con nuevos usuarios, la diversidad de los servicios ofertados, la capacitación permanente del personal y la formación de nuevos cuadros, la creación de nuevos públicos, entre otros.

Arroyo (2001) señala:

...No olvidemos que para muchas comunidades, los museos han sido emblema del orgullo local, espacios lúdicos y educativos, que constituyen, además de escenarios vitales para significativos encuentros con el tiempo y la ciencia, espacios para ser más plenos y también más sensibles a la condición humana.... Los museos constituyen un vínculo privilegiado entre la sociedad y su riqueza cultural.... Con la fundación del Museo Nacional, en 1825, a sólo tres años de la consumación de la independencia, comienza la rica tradición museística mexicana.... que ha constituido uno de los cimientos más sólidos de la cultura, la nacionalidad y el sentido de identidad de los mexicanos, y su labor ha estado invariablemente vinculada a las funciones esenciales de la preservación del patrimonio cultural.... los museos constituyen herramientas que permiten el rescate de los procesos históricos y de las identidades locales (pp. 4-5).

El presente programa de trabajo inicia con una definición de lo que se entiende por calidad en el servicio, continúa con la detección de necesidades de capacitación del personal que desempeña labores en el área de atención al público, concretamente del área de seguridad y de custodia del MNH, el empleo de diversos indicadores para el diagnóstico y finaliza con los aspectos fundamentales para el aseguramiento de la calidad en el servicio al público de museos; una propuesta de procedimiento de capacitación que fortalezca y contribuya al mejoramiento en el desempeño de las funciones y tareas del personal que labora en el área de atención al público en el MNH, relacionadas con el servicio al público y el planteamiento de sus alcances y limitaciones.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. EL SERVICIO

Definición

El verbo *servir* indica la acción de estar al servicio de otro, estar empleado en la ejecución de algo por delegación de otro, estar a la disposición de otro.

El verbo latino *servio, is, ivi, itum*, denota servir, ser dependiente, estar sujeto, estar sometido, obedecer, complacer, someterse, acomodarse, sujetarse, conformarse a, dedicarse, consagrarse, procurar, entender.

Colunga (2001) indica que, en términos administrativos y de acuerdo con Juran, "servicio es el trabajo realizado para otra persona" (p.24). Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes.

Como se menciona en el libro Cultura de efectividad (1996), el servicio "es la disposición de la empresa y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades, empeño y todos sus recursos en función de las necesidades y expectativas del cliente".

Para Tschohl (2001), especialista en la materia, "servicio es lo que sus clientes piensan que es" (p ix).

2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Debido a la amplia gama de servicios y a su constante incremento, la especificación de las características que apliquen a la totalidad de los mismos se dificulta. Dentro de las

características generales de los servicios mencionadas en Colunga (2001), podemos señalar como las de mayor relevancia aquellas en donde se destaca la importancia de la interacción humana durante la prestación del servicio.

Los servicios en general requieren de una alta interacción humana, en especial durante el ciclo del servicio del cliente, debido al elevado número de transacciones directas que se dan con los usuarios ya que es cuando se solicita, se presta y se recibe el servicio.

Los servicios por lo regular involucran muchas transacciones directas con muchas personas, especialmente durante el ciclo del servicio del cliente, por medio de transacciones cara a cara, persona a persona, en el momento de prestarse el servicio.

Las relaciones son importantes porque incrementan o decrementan el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos. El impacto de un servicio se puede incrementar con una adecuada relación pero también el impacto de una buena relación se pierde ante un deficiente servicio.

En los servicios existen muchas formas de cometer errores por la alta variabilidad de los procesos, debido a la influencia de factores como: el que los servicios requieran de un elevado volumen de procesos y de un elevado número de transacciones directas con muchas personas, así como de interacción humana en alto grado.

No se puede prestar centralmente el quinto paso del ciclo del servicio de la empresa. El quinto paso del ciclo del servicio de la empresa consiste en: la prestación directa de los servicios. Por lo general, es suministrado por el empleado que tiene contacto directo con el usuario, en un lugar y en un momento dados, en los cuales regularmente la alta dirección y el personal de apoyo no están presentes.

La prestación del servicio tendrá mayores probabilidades de satisfacer consistentemente al usuario, en cuanto a la calidad del servicio principal y de los servicios periféricos, en la medida en que: la alta dirección de la prestadora del servicio

participe en el primero y en el segundo de los pasos del ciclo del servicio de la empresa o institución:

- 1. Determinar los usuarios y*
- 2. Detectar las necesidades de los usuarios, apruebe el tercero*
- 3. Planear los servicios, apoye el cuarto*
- 4. Crear los servicios y evalúe el quinto*
- 5. Prestar los servicios; esto último aun cuando la mayoría de los procedimientos del quinto paso se den fuera de su presencia.*
- 6. Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los usuarios.*

El servicio se debe planear y crear de antemano; pero se produce hasta el momento de prestarlo. La adecuada implementación de los cuatro primeros pasos del ciclo del servicio de la empresa, es lo que permitirá o dificultará la prestación del servicio, su calidad, la reducción de los errores y consecuentemente de los costos y el incremento de la competitividad de la empresa.

El quinto y penúltimo paso del ciclo del servicio de la empresa, en el cual los empleados que atienden directamente a los usuarios les prestan los servicios, a lo largo del ciclo del servicio de cada usuario, no se puede producir anticipadamente al momento de la prestación del servicio; por lo tanto, la empresa o institución debe tener la capacidad de prestar los servicios en los momentos en que los usuarios tengan necesidad de los mismos. Ya que, es en ese momento y sólo en ese momento que los usuarios están dispuestos a pagar por ellos.

La prestación de un servicio; debe de estar en una disposición de justo a tiempo, en el lugar preciso, en el momento deseado por el usuario y con el personal capacitado para prestar el servicio demandado.

Las expectativas de los usuarios son parte integral de su satisfacción respecto al servicio recibido. Cada persona tiene su propia visión acerca de la vida, sus

preferencias, sus creencias, sus valores, sus costumbres y sus expectativas; y, todas ellas influyen de una manera integral en su satisfacción personal respecto al servicio recibido (pp. 35-46).

3. LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO DE MUSEOS

El servicio al público es una acción, es una conducta o un conjunto de conductas que ocurren como un proceso para lograr un resultado específico, en este caso: el aprendizaje y valoración de los visitantes de su patrimonio cultural. La generación de cultura es el logro de una realización como producto, un resultado específico, es hacer algo para obtener un efecto; que los usuarios desarrollen valores, actúen de tal o cual manera, discriminen, asocien, reflexionen, apliquen, etc.

En segundo lugar, el servicio al público en museos es un servicio asociado a la obtención de valores y conocimiento, que adquieren los visitantes y que ocurre bajo algunas condiciones materiales como son: las salas de exposición, la colección, el guión científico, las cédulas museográficas, el material didáctico (publicaciones, folletos y cedularios), los materiales gráficos en la biblioteca, videoteca y fototeca, el número de visitantes, los Planes de manejo, Programas sustantivos y Proyectos especiales del museo y los salarios de los trabajadores, entre otros.

Finalmente, hay que resaltar el alto impacto que tiene la función educativa en los diversos públicos visitantes a los museos

Nuestra historia, se construye y escribe día con día a través de nuestro cotidiano actuar individual y social. Las huellas de nuestros antepasados son testimonio de sus victorias y derrotas, de proyectos y esperanzas de mejor vida.

Rostros, palabras, costumbres, voluntades, proyectos y objetos de nuestros ancestros se resguardan y exhiben en el Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec. Por

este sitio privilegiado, han pasado generaciones y han sucedido hechos que forman parte de lo que fuimos y hoy somos.

Recorrer las salas del MNH nos da la oportunidad de experimentar y comprender desde las últimas generaciones prehispánicas hasta el México actual, multicultural y multiétnico. Hoy todos los mexicanos encontramos en el Castillo de Chapultepec nuestra identidad, un pasado atesorado en objetos que dan testimonio de las experiencias vividas por nuestro país desde el siglo XV al XX.

Fue el general Lázaro Cárdenas quien decidió ceder al pueblo de México el edificio para albergar las colecciones del Museo Nacional de Historia, cuyas puertas fueron abiertas el 27 de septiembre de 1944 bajo la presidencia de Manuel Ávila Camacho.

...Ese día, durante la ceremonia de inauguración del Museo Nacional de Historia en el Castillo de Chapultepec, el primer director del recinto, el historiador José de Jesús Núñez y Domínguez, definió el sentido didáctico de este museo afirmando que se buscaba "destruir con nuestra instalación el antañón concepto de que los museos son cementerios de la Historia...", mencionado en el CD Proyecto de Reestructuración Museográfica (M.N.H. 2003).

De esta manera, con el Museo Nacional de Historia se delineó el emblemático destino pedagógico del Instituto Nacional de Antropología e Historia, cuyo propósito (al rescatar, conservar, investigar y divulgar nuestro legado ancestral) es procurar un aprendizaje vivo, útil y tangible de nuestra historia.

Los objetivos y metas del museo se han diversificado al ritmo del cambio social. Nuestra generación ha atestiguado el proceso de transformación de la concepción unívoca del pasado y del ser nacional, en un decidido reconocimiento de la pluralidad cultural y de la tolerancia como práctica ciudadana y política de gobierno.

En la actualidad, las demandas de una sociedad civil cada vez más activa obligan a los profesionales de los museos y a los especialistas en las disciplinas históricas y antropológicas, a la autocrítica permanente y al constante mejoramiento de la calidad del trabajo; así como a encontrar los medios y lenguajes idóneos para transmitir de modo atractivo y eficiente los conocimientos científicos y dejar huella en la memoria de las comunidades y sus diversos actores sociales.

3.1. CALIDAD EN EL SERVICIO

Larrea (1991) señala que cuando se habla de *calidad de servicio*, el servicio al que se refiere es el que se define como: "conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o un servicio" (p. 78).

La calidad se refiere al conjunto de características de un producto o servicio que lo definen dentro de una clase específica o una clasificación específica, algunos autores le dan el sinónimo de excelencia o de superioridad.

Es importante recordar que de cualquier manera la calidad es un proceso de grados, así, hay buena o mala calidad en relación a un parámetro específico.

En general la calidad en los países occidentales se ha definido, tratando de implantar la calidad a través de criterios externos, al proceso establecido por expertos y definidos técnicamente.

Sin embargo, el problema de la calidad, además de ser un asunto técnico, es un proceso que debe involucrar al usuario ya que sólo él es el único que puede definir si ha aprendido fácil, amplía o convenientemente conforme a sus principios, convicciones, expectativas o circunstancias.

Larrea (1991), nos dice que hace ya unos años Paul Flipo, mencionaba los siguientes factores como determinantes de la percepción de un buen servicio:

- ❖ Fiabilidad (hacer las cosas bien a la primera)
- ❖ Capacidad de respuesta
- ❖ Tangibilidad
- ❖ Cortesía
- ❖ Competencia
- ❖ Seguridad
- ❖ Credibilidad
- ❖ Accesibilidad
- ❖ Comunicación
- ❖ Comprensión y conocimiento del cliente

Más tarde, Parasuraman, Zeithaml y Berry resumieron los anteriores elementos en los siguientes:

- ↓ Fiabilidad,
- ↓ Capacidad de respuesta
- ↓ Tangibilidad
- ↓ Aseguramiento (que incluye cortesía, competencia, seguridad y credibilidad)
- ↓ Empatía (que incluye accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente)

Dentro de las conclusiones más importantes que menciona Larrea cuando habla del análisis múltiple al que han sido objeto las relaciones entre prestación principal y servicio, podemos describir las siguientes:

- a) El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal.
- b) Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio principal.

- c) La calidad del servicio encuentra más dificultades de control, en general, que la calidad del producto/servicio principal.
- d) La evidencia empírica confirma que las empresas o instituciones que más se preocupan por mejorar el nivel de su servicio son también, comúnmente, empresas o instituciones sobresalientes en su nivel de productividad y de calidad técnica (o de la prestación principal).

A partir de lo anterior, se desprende la siguiente definición: La calidad de servicio es "la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal" (pp.81-82).

De tal manera que, si bien es cierto que la calidad en el servicio al público puede definirse *a-priori*, externa y objetivamente a partir de premisas técnicas, es también cierto, que es en última instancia quien recibe los servicios quien determina si obtiene la calidad deseada o proporcional a las expectativas, a los esfuerzos y/o al tiempo y costo que invierte en su visita al museo.

En general, el público califica la calidad en el servicio en un museo en función de sus propias expectativas y deseos.

3.2. LAS CUALIDADES DE LOS SERVICIOS

De acuerdo a Peniche (2003), las cualidades de los servicios se definen como:

- *Intangibles*, como conjunto de acciones, aunque sus resultados sí sean operacionalizables y contrastables a través de criterios específicos. Los usuarios de los museos no obtienen un objeto a cambio de su esfuerzo, tiempo o dinero, pero sí obtienen un resultado o un conjunto de resultados (valores, educación,

aprendizaje, repertorios, conocimiento, etc.) que pueden ser contrastados con sus expectativas.

Lo importante es que el desarrollo y la generación de cultura como producto directo, se traduce en la integración de conocimientos y valores en los usuarios.

- *Variables*, dependientes de los estados psicológicos tanto de quien los suministra como de quien los recibe, es decir, son función del comportamiento humano; en otras palabras, el servicio al público en museos sólo es realizable y es el resultante de la interacción humana trabajador-usuario. Por otra parte, es difícil de homogeneizar o de uniformar e incluso de generalizar, ya que ocurre la mayor parte de las veces en el marco de la interacción humana en donde el beneficiario del servicio también juega un papel importante.
- El servicio al público en museos ocurre como un *proceso unívoco producción-consumo*; es decir, se produce casi simultáneamente, al momento que se consume, con el usuario implicado en el mismo proceso educativo-cultural con procesos tales como: la motivación, la emoción, la atención y concentración, entre otros; el proceso es fundamentalmente el resultante de la interacción humana que ocurre en ese momento preciso y durante los encuentros sucesivos; así, una bien planeada sesión de servicio al público se puede estropear por una situación emocional circunstancial por parte del trabajador o los visitantes, o por falta de información que desconcierte a los usuarios.
- *Perecederos*, La mayoría de los servicios educativos y culturales que ofrece un museo al público son efímeros, es decir, no se pueden almacenar, salvo en libros y revistas o CD'S y DVD'S; pero su esencia como proceso enseñanza-aprendizaje, se da básicamente en el momento de la interacción promotor-visitante y si no se usan cuando están disponibles, la capacidad de servicio se diluye, por lo que hay que renovarla permanentemente.

Por estas razones la evaluación del servicio al público en museos, debe tratarse específicamente como una interacción humana que tiene un resultado que es el desarrollo y la generación de cultura en los visitantes; pero además tenemos que tener claro que este resultado no es estable sino, por el contrario, es variable de visitante a visitante y de grupo a grupo ya que intervienen procesos tales como los aprendizajes previos, los valores o las emociones de los usuarios. Además, que la generación de cultura no sólo es de conocimientos y de valores, sino también de perspectivas, juicios, actitudes o experiencia; pero la variación no termina aquí, el significado de cultura tiene que competir con aprendizajes previos, actuales y futuros; es decir, el tiempo también es otro factor que modifica y altera este resultado.

La mayor parte de las instituciones responsables del patrimonio cultural como los museos se preocupan intensamente por los procesos de conservación, investigación y divulgación, sobre todo por lo que se refiere a las condiciones materiales y la apariencia o presentación de los servicios; pero son realmente pocos los sitios o museos que se han preocupado por los contenidos psicosociales de la interacción humana durante el servicio al público, en los cuales las actividades, el lenguaje, e incluso los sonidos, colores y olores juegan un papel en el proceso producción-consumo.

Los visitantes perciben el servicio bajo su propia perspectiva, dentro de un contexto empático personal y bajo sus propias condiciones y expectativas, la perspectiva del museo raras veces es considerada por los usuarios; perciben al personal de seguridad y de custodia con los que interactúan cara a cara durante su visita y de los cuales esperan recibir la información requerida y, un poco, al resto del personal operativo del área de atención al público con el que, en distintos niveles, también interactúan para obtener información específica.

En todo caso, lo que los usuarios pueden percibir son los efectos que sobre sus procesos cognitivos y culturales tienen los servicios educativos y culturales ofertados a través de materiales didácticos y les es difícil, considerar los esfuerzos o los costos que el museo realiza para proporcionarles los servicios operativos.

Identidad y Cultura es lo que el visitante recibe del Museo Nacional de Historia a cambio de su dinero, su tiempo y su esfuerzo por conocer de cerca un museo "vivo"; así como un espacio de reflexión sobre su historia y su patrimonio cultural, incrementando y fortaleciendo sus valores y conocimientos para la construcción de un futuro más digno para sí mismo y para su nación.

3.3. LOS USUARIOS DEL MUSEO NACIONAL DE HISTORIA

Podemos considerar como el usuario más frecuente del museo al estudiante (del 100% de la población de visitantes del MNH, alrededor del 60% corresponde a público escolar) quien es el directamente beneficiado por los servicios educativos y culturales; sin embargo, no es el único usuario de los mismos (Ver Tablas 1.2. y 1.3.).

TABLA 1.2. "TIPO DE VISITANTES 2004"

MUSEO NACIONAL DE HISTORIA					
CIFRAS TOTALES DE VISITANTES POR EL EJERCICIO 2004					
2004	PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA	BACHILERATO Y PROFESIONAL	PUBLICO GENERAL		TOTAL
MES			NACIONAL	INTERNACIONAL	
ENERO	5417	722	89615	1790	97544
FEBRERO	9928	1567	118604	2038	132137
MARZO	32670	1465	85482	2257	121874
ABRIL	19931	834	129380	2130	152275
MAYO	15987	1852	82371	2194	102404
JUNIO	17136	1002	56158	2523	76819
JULIO	1589	191	130494	3308	135582
AGOSTO	1319	399	85334	2538	89590
SEPTIEMBRE	6735	804	148323	2225	158087
OCTUBRE	11091	1644	88599	996	102330
NOVIEMBRE	10656	1567	62225	1842	76290
DICIEMBRE	4315	1000	65861	1589	72765
TOTAL	136774	13047	1142446	25430	1317697

FUENTE: (Subdirección Administrativa, M.N.H.; 2004)

TABLA 1.3. "TIPO DE VISITANTES 2005"

MUSEO NACIONAL DE HISTORIA					
CIFRAS TOTALES DE VISITANTES POR EL EJERCICIO 2005					
2005 MES	PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA	BACHILERATO Y PROFESIONAL	PUBLICO GENERAL		TOTAL
			NACIONAL	INTERNACIONAL	
ENERO	4815	506	66914	1797	74032
FEBRERO	9582	381	61943	1650	73556
MARZO	12633	372	117905	2910	133820
ABRIL	5671	380	94922	0	100973
MAYO	2987	1567	75020	1629	81203
JUNIO	43512	685	40587	2872	87656
JULIO	3087	264	171035	3074	177460
AGOSTO	0	0	0	0	0
SEPTIEMBRE	0	0	0	0	0
OCTUBRE	0	0	0	0	0
NOVIEMBRE	0	0	0	0	0
DICIEMBRE	0	0	0	0	0
TOTAL	82287	4155	628326	13932	728700

FUENTE: (Subdirección Administrativa, M.N.H.; 2005)

Tenemos junto al estudiante a sus maestros, que (aunque no en todos los casos) son los que capitalizan la experiencia del museo como vehículo de comunicación y transmisión de valores, para integrarlos posteriormente a los procesos de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos. Son estos los que generan expectativas y deseos sobre los servicios educativos del museo, tan elevados o más que los propios estudiantes y que, por otra parte, quieren que la información que reciben sus discípulos no sea disonante con sus enseñanzas y creencias. Es tal vez el usuario más difícil de complacer ya que en muchas ocasiones, lamentablemente, solo esperan algo específico y elemental como la reproducción de la información de las diversas cédulas de las salas de exposición del museo, respecto al nivel de medición de la asimilación de conocimientos de sus alumnos. Además, despertar y mantener su interés por desarrollar la experiencia autogestiva y reflexiva en su visita al museo, en la mayoría de los casos es una tarea titánica y de difícil continuidad.

También tenemos al usuario especializado y al visitante ávido de nutrir y reafirmar su identidad y fortalecer su cultura histórica y patrimonial. Es el que se interesa y responde

sin objeciones a los criterios de preservación, conservación y normas de comportamiento dentro del propio recinto. En muchas ocasiones estos usuarios son también los consumidores de la diversidad de la oferta cultural del museo y por consiguiente, generadores de aportaciones significativas que aseguran el mantenimiento del monumento histórico, la conservación del acervo y el fortalecimiento del museo en equipamiento especializado que favorecen la seguridad y las condiciones de exhibición de la colección, así como el mejoramiento de los procesos de la calidad en el servicio al público.

Este usuario es atendido a través de un Programa de *Formación de Nuevos Públicos* del MNH, lo que le permitirá al museo junto con diversos sectores de la sociedad consolidar de manera participativa la construcción colectiva de un patrimonio tangible e intangible con recursos propios para el desarrollo integral de la humanidad.

Luego tenemos a la sociedad en general como usuario de la cultura cuyas principales expectativas se centran en la socialización de un espíritu inculcador de valores, la creación de una conciencia cívica y la preservación del patrimonio histórico y cultural; este usuario es a la vez promotor y divulgador de este patrimonio.

De acuerdo a Peniche (2003), la sociedad (gobierno, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, escuelas y universidades, asociaciones, servidores públicos y privados) es considerada como cliente final.

Este usuario es exigente y decisivo en el proceso educativo- cultural ya que es el cliente final.

4. LA MEJORA DEL SERVICIO

EL CÍRCULO DE LA CALIDAD

Este es asimismo llamado círculo de Deming y círculo de Shewhart y consiste en la reproducción de cuatro pasos:

A) Planear

Recabando información y apoyándonos en esta, se planea y programa un cambio partiendo de respuestas a cuestionamientos sobre los cambios que serían convenientes hacer en la prestación de los servicios, lo que desean realmente los usuarios, con qué datos se cuenta, si son necesarias más observaciones y de qué tipo, así como la decisión de qué analizar y cómo hacerlo.

B) Ejecutar

Se realiza el cambio que se decidió y planeó con anticipación, de preferencia a baja escala con el fin de tener el menor número de sorpresas negativas elevadas.

C) Observar

Se vigilan los efectos causados por el cambio desarrollado a baja escala y una vez que se experimenta el cambio y que se han hecho las correcciones pertinentes, se implementa a alta escala.

D) Medir

Se procede a la verificación de los resultados, respondiéndonos qué aprendimos, qué mejoramos y dónde estamos ahora. Además, de que debemos repetir:

- El Planear, con base en los conocimientos acumulados

- El Ejecutar y así sucesivamente

LOS PASOS HACIA LA CALIDAD

I. Planear la calidad

Son los mandos medios y los profesionistas de la institución, los responsables de desarrollar diseños de los servicios que sean capaces de dar respuesta a las necesidades y las preferencias, así como desarrollar procesos capaces de producir los requerimientos demandados por los usuarios. Posteriormente, turnan los planes a los trabajadores de cara al público.

II. Controlar la calidad

A partir de los planes recibidos, los trabajadores de cara al público llevan a cabo los procesos, además de crear y prestar los servicios.

En el proceso de la prestación de los servicios se va descubriendo que éste no es capaz de prestar el 100% de servicios buenos, de tal manera que un porcentaje de errores es necesario corregir y/o complementar.

Los trabajadores no pueden eliminar esos errores ya que no está en ellos la posibilidad de intervenir el proceso, en el mejor de los casos realizan un control de calidad limitado consistente en la detección de las fallas en los servicios con el fin de evitarlas, corregirlas y/o compensarlas; así como en atacar aquellos puntos que se encuentran fuera de los límites de control, es decir las causas especiales que se presentan.

El proceso es aceptado como adecuado, cuando en realidad se está actuando como apagafuegos y de manera reactiva mas no proactiva en la corrección de errores, regresando la variabilidad a la zona de la calidad admitida como natural en la prestación del servicio.

La consecuencia se traduce en el cargo de un costo permanente de ineficiencia, que impacta directamente al usuario en la calidad del servicio y en el precio.

III. Mejorar la calidad

La mejora de la calidad sólo se da en el momento en que se aplica el círculo de la calidad o de Deming:

- Planear, obtener, analizar los datos y decidir la acción a realizar
- Ejecutar la decisión tomada
- Observar los efectos del cambio
- Medir los resultados en la nueva situación y
- Así sucesivamente

Cuando un proceso de prestación de servicios es estable se considera entonces que es el momento más indicado para su mejora, ya que es cuando se han eliminado las causas especiales y se encuentra bajo control estadístico.

FORMAS PARA MEJORAR EL SERVICIO

- 1) Perfeccionando los servicios
- 2) Perfeccionando los procesos
- 3) Innovando los servicios
- 4) Innovando los procesos

La alta dirección es un actor fundamental en todos los proyectos de mejora del servicio de la empresa o institución que encabeza, desarrollando actividades como:

- a) Decidir o participar en la decisión sobre qué proyectos abordar
- b) Decidir o participar en la decisión sobre quiénes integrarán el equipo de trabajo
- c) Escuchar las propuestas de mejora del servicio de cada grupo de trabajo
- d) Aprobarlas, modificarlas o cancelarlas
- e) De aprobarlas o modificarlas, autorizar los recursos necesarios para su logro
- f) Llevar a cabo el seguimiento de los avances
- g) Reconocer a los equipos de trabajo que han concluido sus proyectos de mejora del servicio

La alta dirección, a nivel general, es quién marca la pauta en las acciones de mejora del servicio; a nivel específico, le corresponde al líder del proyecto y/o al coordinador del grupo de trabajo.

Así mismo quien da el seguimiento a las acciones de mejora del servicio, a nivel general, es la alta dirección; a nivel específico, el líder del proyecto, el coordinador del grupo de trabajo y el grupo mismo.

Existen dos posibilidades para evaluar el impacto de una mejora del servicio:

- La primera, evalúa el avance en contra de la posición original y se da valor financiero a dicho avance.
- La segunda, evalúa el avance en contra de las metas establecidas y se da valor financiero a dicho avance.

Las instituciones o empresas que desean ser competitivas y permanecer en el mercado, deben conocer y poder satisfacer las necesidades y las preferencias presentes y futuras de sus clientes externos.

Una vez que se presta el servicio, se necesita medir su impacto entre los usuarios a fin de mejorarlo permanentemente y de adaptarlo a las cambiantes necesidades y preferencias de estos.

Uno de los mayores riesgos al aplicar el círculo de la mejora del servicio, es caer en la rutina; por lo que se recomienda ejecutar el ciclo una y otra vez, continua o indefinidamente, pero siempre basado en la evaluación de los datos.

Para que una institución o empresa prestadora de servicios pueda lograr la permanencia en el mercado, debe alcanzar y mantener la competitividad en: la calidad del servicio, el precio y el trato a los clientes externos.

En conclusión, para Colunga (2001) la mejora del servicio es aplicada por grupos de trabajo, apoyados por su supervisor y por la alta dirección, a problemas que afectan la prestación del servicio de su departamento; se aplica hasta un límite, generalmente marcado por la competitividad, posteriormente se recurre a la innovación y nuevamente a la mejora continua. (pp.74-82)

Sin embargo, es importante señalar que al planteamiento anterior le hace falta considerar un aspecto fundamental que impacta a la calidad: el servicio está en la interacción. No hay que olvidar que el servicio al público en museos sólo es realizable y es el resultante de la interacción humana trabajador-usuario y que, por otra parte, es difícil de homogeneizar o de uniformar e incluso de generalizar, ya que ocurre la mayor parte de las veces en el marco de la interacción humana en donde el beneficiario del servicio también juega un papel importante.

Así, una bien planeada sesión de servicio al público puede fallar por una situación emocional circunstancial por parte del trabajador o los visitantes, o por falta de información que desconcierte a los usuarios. Por estas razones la evaluación de la calidad y la mejora en el servicio al público en museos, debe tratarse específicamente como un proceso fundamentalmente resultante de la interacción humana.

5. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación propuesto se vera debidamente cimentado en una determinación sistemática de necesidades, que permitirá no sólo que el MNH resuelva alguna de sus fallas actuales sino que prevea su problemática futura en lo que respecta al desempeño de funciones del personal del área de Atención al Público.

Según Mendoza (2002), "se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del personal, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes". (p.39)

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de conocimientos e información.
2. Se vincula en los objetivos y la misión de la organización y en los del propio puesto, al cobrar dimensión por medio de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas de rendimiento.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación. (Ver Tabla 1.4.)

TABLA 1.4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
El vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación	Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.
Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.	Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
El punto de partida para planear el desarrollo del personal	La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.	La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la organización y a los que se debe asistir o enviar algún subordinado, es la capacitación que está de moda.
El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la organización.	La garantía de que la capacitación será un éxito.
El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.	Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.
El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.	El resultado de un trabajo estéril, que consiste en "husmear" por toda la organización y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.
Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las organizaciones se modifican, ya sea por cambios planeados o por la influencia de factores externos	La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.
Hechos que no pocas veces el personal y sus jefes inmediatos desconocen o respecto de los cuales tienen ideas poco precisas.	La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.
El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.	Los bajos niveles de escolaridad del personal.

FUENTE: (Mendoza; 2002. p.40)

6. ATENCIÓN AL PÚBLICO EN MUSEOS

LOS MUSEOS: SU DEFINICIÓN

La definición del Consejo Internacional de Museos, ICOM (citada en Madrid, 1986) señala que:

El museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y

principalmente expone los testimonios materiales del hombre y su medio ambiente, con propósitos de estudio, educación y deleite. (p. 25)

EL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL MUSEO

Existen grandes variantes en cuanto al número y especialización del personal que trabaja en los museos.

Todos, desde el primero al último forman parte sustancial del equipo de trabajo en el que cada uno, estando perfectamente consciente de sus responsabilidades y adecuadamente capacitado para el desempeño de sus funciones, contribuye desde su particular área de trabajo al mejor logro de los fines del museo: recolectar, investigar, conservar, exponer, preservar y difundir, el patrimonio cultural de la nación, para deleite y educación de los visitantes y usuarios del museo.

EL PATRIMONIO ANTE SU PÚBLICO Y EL PÚBLICO COMO PATRIMONIO

Todo museo se debe a sus visitantes y por ello es muy importante resignificar al público frente a cualquier espacio museográfico como el patrimonio más valioso con el que pueda contar todo museo o sitio histórico visitado.

En ese sentido y como señala Zavala (citado en Vallejo, 2002) "la situación deseable, en términos de comunicación social, es que...el patrimonio cultural se integre a las experiencias de formación de las comunidades interpretativas a las que pertenece por derecho propio" (p. 94).

El patrimonio más valioso de los museos es su público por ende es necesario reconocer que la reconstrucción continua de nuestra memoria cultural se debe a su participación activa, por lo que la atención que se les preste debe tener permanentemente respuestas a cuestionamientos como de qué manera se satisfacen o modifican las expectativas de los visitantes a lo largo de su visita.

7. CAPACITACIÓN PARA PERSONAL QUE TRABAJA EN MUSEOS

King (2003), asesor de desarrollo de la fuerza laboral del Consejo para Museos, Archivos y Bibliotecas del Reino Unido en un estudio de caso sobre un programa de capacitación laboral aplicado en primera instancia en los museos británicos y después extendido a los sectores de archivos y bibliotecas, afirma que el actual crecimiento de la demanda por un mayor desarrollo profesional, va acompañado de cierta reticencia por parte de los directivos debido, principalmente:

- 1) al costo tan elevado que implica la capacitación laboral continua y
- 2) a la necesidad de contratar personal temporal que supla a los asistentes al foro o curso de capacitación.

No obstante, una vez implementado el foro en donde el objetivo del programa de capacitación era servir de escenario para compartir, aprender y aplicar habilidades nuevas y, con ello, mejorar la experiencia del público que asiste a los museos y utiliza los servicios que éstos ofrecen; los beneficios obtenidos por los trabajadores y voluntarios de los museos que participaron en el programa fueron:

- 1) la adquisición de nuevas habilidades,
- 2) el mejoramiento de las habilidades previas y
- 3) el incremento de su confianza personal.

Por último, los beneficios recibidos por los museos, archivos y bibliotecas fueron:

- 1) el reconocimiento y conocimiento de los sectores entre sí,
- 2) conocer y compartir habilidades nuevas,
- 3) mejorar las oportunidades de desarrollo profesional de sus empleados y
- 4) la adquisición y desarrollo de habilidades laborales. (pp.254-256)

Matthews y Thebridge (2001), Director de Investigación del Centro para la Investigación de la Información, de la Facultad de Computación, Información e Inglés de la

Universidad de Inglaterra Central, e Investigadora del mismo Centro; señalan la necesidad de capacitar al personal de los archivos, las bibliotecas y los museos, así como, de coordinar los esfuerzos individuales en este sentido de los tres sectores, basándose en los resultados obtenidos por el Reporte del Consejo para Museos, Archivos y Bibliotecas y del Seminario de la Oficina de Preservación Nacional, indicando que:

- Existen programas de capacitación para el personal pero sin coordinación.
- Es fundamental la necesidad de fomentar el interés personal por capacitarse.
- Los materiales publicados disponibles son limitados.
- La mayoría de las instituciones que ofrecen capacitación a sus empleados producen sus propios materiales, o bien, ajustan los ya existentes a sus necesidades.
- A pesar de que se ha incrementado la cantidad de recursos obtenidos de Internet, éstos no pueden todavía suplantar las sesiones formales de capacitación.
- La principal debilidad sigue siendo la capacitación de la administración para la preservación, por lo que es necesario desarrollar una lista de las habilidades indispensables para la administración de la preservación, basada en la experiencia de los museos.
- Existe el reconocimiento de un renovado interés en la preservación debido, especialmente, a la moda de la digitalización y el creciente énfasis de los usuarios de estos sectores en poder acceder a las colecciones a través de Internet.

- Existe la educación abierta como medio de capacitación.
- Los investigadores requieren información fidedigna sin importar la fuente, por lo que se deben homologar los funcionamientos de las bibliotecas, de los archivos y de las oficinas oficiales de registros de los museos.

Fraser (1991), en su experiencia museológica describe en un artículo, paso a paso, la plática de la voluntaria Jane Castleton en una visita guiada al Museo de Arte de Filadelfia, donde después de una presentación personal y una breve descripción del tour llamado *Titulares del Museo*, explica las diversas formas de cómo abordar, sensibilizar e invitar a conocer las posibilidades de membresía a públicos que gustan de visitar museos: "Los miembros del museo lo perciben como un lugar alejado de las demandas mundanas de la realidad, donde un individuo puede fortalecer sus vínculos con las fuerzas creativas del mundo, viejas y nuevas"

Fraser (1991) nos narra cómo la guía mientras hace el recorrido por las diferentes salas del museo (la sala del siglo XVIII francés, la sala de Inglaterra, la sala de arte medieval, la cafetería que representa el arte colonial norteamericano, etc.), aprovecha cualquier oportunidad para promover las visitas a los museos y también a su ciudad y los servicios que ésta ofrece al turista: ...Un museo no es únicamente un edificio, ni una mera colección de objetos. Un museo.... es una institución pública con una misión, con un mandato.... ofrece la oportunidad de disfrutar los más altos privilegios de la riqueza y el ocio, a todas aquellas personas que poseen gustos refinados, pero no los medios para satisfacerlos. Y para aquellos que aún no poseen gustos refinados, el museo les proporciona entrenamiento.

A través de este artículo, podemos comprender la importancia de la interacción humana y de la optimización del tiempo del personal de museos de cara al público, cuyo objetivo principal consiste en desempeñar sus funciones con eficiencia, de manera alineada y congruente con la misión y la visión de la institución, mediante la prestación de un servicio de calidad. De una adecuada interacción humana con el visitante, así como de

una correcta operación del museo depende la posibilidad de transmitirle al usuario que la finalidad de un museo no es exclusivamente desarrollar la apreciación por la historia y el arte, sino fundamentalmente desarrollar una apreciación e introyección de valores.

Como podemos resumir del artículo de Fraser (1991) ... Por apreciación de valores, entendemos la habilidad de distinguir entre lo valioso y lo no valioso, lo verdadero y lo falso, lo hermoso y lo feo, entre refinamiento y grotesco.... entre lo trascendente y lo degradante, entre lo decente y lo indecente en el vestir y en el actuar, entre valores que permanecen y los que son temporales.... entre lo que es diferente y lo que es mejor.... la habilidad de distinguir entre derechos y deseos, entre lo que es bueno para mi y lo que es bueno para la sociedad. (pp. 104-122)

En la revista Industrial and comercial Training (2003) aparece un artículo acerca del personal de museos que reciben entrenamiento administrativo y de liderazgo, en donde se analiza un programa de capacitación en trabajo en equipo y comunicación interna para los gerentes del Museo de Guerra Imperial Británico.

Es un programa de seis días, dividido en dos módulos, dirigido a Directores y Jefes de Departamento; el primer módulo, con una duración de tres días cubre temas de liderazgo, estrategia, administración del cambio, autoreconocimiento, motivación, poder y control personal, cultura organizacional y micropolítica. Los participantes, trabajaron en equipo para aplicar sus respectivas habilidades y capacidades en un proyecto de desarrollo organizacional del museo (estrategias de comunicación o generación de ingresos). El segundo módulo, cubría temas de desarrollo de equipo, trabajo en equipo, actuación administrativa, comunicación y asesoramiento. Asimismo, el programa ofrecía mesas de trabajo optativas tales como manejo de conflictos, habilidades de negociación, administración a distancia, delegación, motivación, manejo del estrés y solución creativa de problemas.

Los resultados de éste programa de capacitación para directivos y mandos medios del museo británico mencionado con anterioridad, arrojó la siguiente conclusión: "...Al

mismo tiempo que ayudamos a nuestros directivos a desarrollar sus habilidades para el futuro, este programa logró el trabajo en equipo y la comunicación interna" (p.2).

El tema relacionado con la importancia del rol que juegan los directivos de museos para la integración de equipos de trabajo de alto desempeño se puede observar también en el análisis del reporte del Comité de la Asociación Americana de Museos, sobre el entrenamiento a los trabajadores de los museos:

Según este informe, el trabajo en un museo se puede dividir en tres categorías:

- 1) el trabajo administrativo, al que competen todas las actividades del museo,
- 2) el trabajo de los conservadores, quienes se encargan de la adquisición, la preservación y la exposición de las colecciones y
- 3) el trabajo educativo dirigido a incrementar la utilidad práctica del museo para la comunidad.

Por otro lado, subraya que el director de un museo necesita:

- Conocer los métodos de las empresas.
- Poseer una personalidad que inspire confianza.
- Ser capaz de relacionarse positivamente con su personal.
- Tener un amplio conocimiento sobre la naturaleza humana para seleccionar a los responsables de los diferentes departamentos.
- En relación a la adquisición de piezas para el incremento de las colecciones, debe conocer el mercado y tener un sentido de calidad al valorar un trabajo artístico.
- Tener una clara percepción de las diferentes necesidades de la comunidad y un sentido de responsabilidad para cooperar con los esfuerzos públicos dirigidos al trabajo educativo.
- Poseer un amplio conocimiento de otros idiomas.
- Tener facilidad para expresarse claramente, tanto oralmente como de forma escrita.
- Su educación debe incluir: el estudio de la ética de los museos y de la historia del arte, viajes extensos al extranjero, la oportunidad de relacionarse con los objetos en

su lugar de origen, trabajo arqueológico de campo y un estudio intensivo de la historia (p. 22).

Whiting del Museo de Arte de Cleveland (citado en The Bulletin of the College Art Association of America, 1917) agrega otras cualidades y habilidades adicionales tales como:

1. Personalidad y encanto.
2. Desarrollo físico y espiritual sano.

Los cursos universitarios obviamente deben proveer el conocimiento de otros idiomas, estética, historia del arte y arqueología. Pero cuando los aspirantes a directores o conservadores terminan sus estudios formales, todavía necesitan una instrucción especializada en asuntos relacionados con la práctica y la administración de los museos.

El análisis del reporte en mención aporta también las siguientes recomendaciones:

- La elaboración de un compendio de métodos que muestren las prácticas administrativas en los diferentes museos.
- La publicación en el periódico del museo de las discusiones sobre temas de interés general por representantes de las diferentes organizaciones.
- La publicación del acervo bibliográfico del museo.
- La publicación de las inauguraciones de nuevos museos.

Para Schenck (1950), las funciones de un museo consisten en: coleccionar, preservar y exhibir objetos tangibles únicos. Agrega, que es precisamente el problema de la exposición lo que ha provocado un sorprendente incremento de museos en los últimos años y que esto, a su vez, ha causado cambios radicales en los criterios para la adquisición de objetos y su preservación.

Para el autor existe una diferencia axiomática entre educación y entrenamiento. El entrenamiento es, obviamente, más específico ya que está dirigido a enseñarle a un individuo la realización de un determinado trabajo y está relacionado con lo que conocemos como *know how* (técnicas y métodos especiales). La educación, por otro lado, menciona Schenck (1950) es un asunto de formación y profundización de la propia comprensión.

Para el autor, la educación y el entrenamiento ideal de un trabajador de museos consiste en:

- Ser un estudiante con la capacidad para el crecimiento intelectual continuo.
- Ser enseñado a que él debe de saber más que otros acerca de algo.
- Tener un conocimiento amplio de las técnicas artísticas y arquitectónicas.
- Conocer los principios del diseño y ser capaz de aplicarlos.
- Conocer sobre historia.
- Saber de metodología de la investigación.
- Ser entrenado para ser un escritor comprometido.
- Saber cómo leer un balance financiero y cómo trabajar ajustándose a un presupuesto.
- Tener la habilidad de lograr que se hagan las cosas, sin lastimar los sentimientos humanos.
- Ser hábil para las relaciones públicas (buena memoria para nombres y caras).
- Ser buen orador y comunicador, ya que debe ser capaz de dejar a cualquier público con la necesidad de profundizar más en el tema.

Finalmente, para Schenck (1950) la función educativa de los museos es un tema de reflexión: "...Los museos no son instituciones educativas con colecciones, sino colecciones con responsabilidades educativas." (pp. 187-191)

Costello (1944), hace un análisis acerca de la relación de la educación universitaria con la educación necesaria para trabajar en un museo. Y nos dice, que para un

conferencista o guía de museo novato es factible saber que uno de sus principales retos es el poder distinguir los diferentes tipos de público y con ello, tener la capacidad de adaptar su información a las necesidades específicas de sus escuchas. Probablemente, tendrá que buscar palabras más sencillas o simplificar el contenido de su discurso, pero sin desvirtuar el significado real y sobre todo, sin perder la atención del público.

Así, es evidente que la mera posesión del conocimiento aunque sea rico en detalles, es insuficiente para cumplir con las funciones de un museo.

En un museo, el conferencista debe ilustrar su guión con los objetos del museo, los cuales probablemente no son los que generalmente se estudian en las universidades. Por ello, un trabajador de un museo debe tener la capacidad de apreciación artística, conocer los diferentes estilos y comprender las relaciones entre ellos; así como, una amplia comprensión de las tendencias típicas de los diferentes periodos históricos a fin de que sea capaz de transferir sus conocimientos sobre una clase de objetos o monumentos histórico-artísticos a otros (armaduras, tapices y muebles).

Para Costello (1944), el entrenamiento para trabajar en un museo debe incluir el desarrollo de las siguientes habilidades y capacidades:

- 1) una comprensión de las características fundamentales de cada periodo histórico, así como de sus expresiones artísticas, a fin de ser capaz de adaptar el material existente a las necesidades específicas de los diferentes tipos de público;
- 2) una comprensión de los procesos de investigación que produjeron la información a fin de sacar el mejor aprovechamiento de la colección del museo; finalmente,
- 3) en relación al trabajo especializado que muchas veces se requiere en el departamento de servicios educativos del museo, la habilidad de saber aplicar dichos métodos de investigación en campos menos conocidos o en aspectos más restringidos de campos ya estudiados.

La autora, afirma que a través de un entrenamiento adecuado el guía de museo obtendrá una comprensión más amplia de las relaciones entre los diferentes períodos históricos y el significado que las tendencias del pasado puedan tener para comprender nuestro propio tiempo (pp. 137-139). Y, por consecuencia, podemos concluir que obtendrá la capacidad para transmitir al público visitante los valores necesarios para la construcción de un mejor futuro para la humanidad.

Por lo anterior, podemos afirmar que la capacitación en los museos a nivel mundial es una necesidad general sentida y una practica cotidiana en diversos escenarios desde principios del siglo pasado y que para nuestro país día con día es requerida con mayor frecuencia y de manera sistematizada, máxime que en México el perfil de los trabajadores de los museos es aún muy bajo.

El público, es lo más importante para un museo y en la medida que cubramos sus expectativas a través de un servicio de calidad y el trato amable de un personal capacitado y calificado en los conocimientos y habilidades necesarios para prestar ese servicio, podremos garantizar la generación de experiencias de conocimiento, transmisión de valores, cultura y disfrute en el visitante.

Implantar la calidad en un museo demanda el seguimiento de un plan estratégico, además de tiempo y esfuerzos, así como integración y compromiso plenos de los directivos y de sus mandos medios; asimismo, la propia institución debe estar dispuesta a realizar cambios radicales tanto en lo estructural como en lo operativo.

Alcanzar y mantener el éxito en los museos modernos requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y participativa.

El cambio de actitud frente al público visitante para mejorar la calidad de los servicios que el museo ofrece como respuesta a sus demandas y expectativas, es fundamental en todos los trabajadores que integran el MNH pero indispensable en el personal del área de Atención al Público, ya que son estos trabajadores los que tienen el contacto directo con el usuario (de cara al público) y a través de quienes se realizan los servicios del museo.

Las tareas que se espera sean desempeñadas eficientemente por el personal que tiene contacto directo con el público (particularmente de las áreas de custodia y de seguridad), y que están relacionadas con la operación del museo y su imagen, son:

- Presentarse puntualmente y debidamente uniformado.
- Portar el uniforme, gafete, placas y distintivos (en su caso) con gallardía y pulcritud y en todas sus actividades, que los identifique como personal de seguridad y de custodia.
- Adoptar en todo momento una actitud amable y de respeto ante el usuario.
- En caso de ser necesario, encausar al usuario con el personal adecuado, en los casos en que el apoyo solicitado no se lo pueda brindar él mismo.
- Tener una actitud de disciplina y de respeto hacia el visitante, trabajadores, compañeros y hacia sus superiores.
- Realizar actividades de orientación de los servicios, información general del museo o de auxilio al visitante.
- Orientar al público en los diferentes recorridos por el museo y demostrar capacidad de manejo de carga en salas.
- Vigilar que la sala y sus colecciones exhibidas se mantengan en buen estado de limpieza y conservación.
- Vigilar que el público usuario cumpla con las normas de seguridad y conservación establecidas en el museo.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO

OBJETIVO Y EXPECTATIVAS

El presente proyecto de trabajo se avoca a desarrollar una propuesta de procedimiento de capacitación que fortalezca y contribuya al mejoramiento del desempeño de las funciones y actividades relacionadas con el servicio al público en el museo. Así como a identificar áreas de oportunidad tanto para el trabajador como para la institución, para el mejoramiento de la calidad en el servicio al público.

La propuesta consiste en implementar un programa de capacitación sistematizado para el servicio al público en el M.N.H., lo cual contribuirá a optimizar, desarrollar y ampliar las habilidades de ejecución y operación, así como de comunicación, del personal que labora en el área de atención al público

El compromiso del M.N.H. frente a sus visitantes, frente a la propia institución y sus trabajadores exige la realización de programas de capacitación estratégicos que respondan a las necesidades particulares de la oferta y demanda de sus servicios y que aseguren la mejora en la calidad de los mismos, particularmente en la constante interacción humana que se establece entre el personal de cara al público del museo y el visitante.

La calidad en el servicio como factor fundamental en la vocación del museo, se traduce en una adecuada actitud y desempeño de las funciones del equipo de trabajo, que abarcan desde la atención directa a los usuarios, hasta la eficiente realización de las diversas actividades y servicios que se ofrecen en el interior del museo.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar al personal del área de atención al público del museo, optimizando y fortaleciendo las habilidades de ejecución de sus funciones, para el aseguramiento de la transmisión de conocimiento, valores y cultura en el público visitante.

DELIMITACIÓN DEL TEMA

El personal de custodia ha sido parte fundamental en la operación del área de Atención al Público en los distintos recintos que, si bien es ahí donde encontramos el mayor número de trabajadores del área administrativa, técnica y manual del INAH, es una de las áreas que más problemas genera en la operación y servicio al público. Esto significa, que la situación que presentan la mayoría de los sitios y/o museos es que no siempre cuentan con la totalidad de los espacios de visita o salas abiertas o custodiadas, ni en número ni en horario.

Las prestaciones laborales y las comisiones sindicales contribuyen a que aún cuando se cuente en los museos con el personal, exista una deficiente apertura o custodia de salas. En algunos casos, como en el MNH, la problemática se ha controlado incorporando a policías auxiliares en la custodia de las mismas, quienes además desempeñan labores de vigilancia, prevención y seguridad en las diversas áreas que conforman el museo. Esto se agrava cuando por motivos de rotación, dicho personal de seguridad, se ve limitado en el conocimiento y desempeño de sus funciones.

Evidentemente, la solución alternativa a la situación planteada anteriormente no es suficiente si se quiere eficientar y mejorar el servicio al público. Es necesario desarrollar estrategias que fortalezcan y amplíen el conocimiento y dominio de las destrezas y habilidades de ejecución y operación tanto del personal de custodia como del personal de seguridad del museo.

De acuerdo al cuadro siguiente, se propone iniciar el programa de capacitación, con las áreas de custodia y de seguridad por ser las que requieren de una capacitación permanente, debido a que ambas son generalmente el primer contacto con el visitante, quienes establecen una constante interacción humana con el público ó quienes se ubican estratégicamente y desempeñan funciones en los puntos cruciales relacionados con el servicio al público.

Posteriormente, se extenderá el programa de capacitación al resto de las áreas también relacionadas con el servicio al público y que requieren capacitación periódica y/o especializada.

A continuación, en la Tabla 2.1. se enlistan las áreas y el personal del museo que están directamente involucrados en los procesos relacionados con la oferta y prestación de servicios al público:

TABLA 2.1. "PERSONAL DE CARA AL PÚBLICO"

Área	Personal
Seguridad	*56
Custodia	*24
Omarsa (outsourcing de limpieza)	***30
Mesas de atención al público	**24
Servicios educativos	*** 4
Difusión	*** 9
	TOTAL 147
*Personal que requiere capacitación permanente	
**Personal que requiere capacitación periódica	
***Personal que requiere capacitación periódica y especializada	

FUENTE: (Subdirección Técnica M.N.H. 2005)

DEFINICIÓN DE VARIABLES (QUE PODRÍAN SER CONSIDERADAS COMO CRITERIOS)

V.D. = EL SERVICIO

Características esperadas del comportamiento del personal de seguridad y de custodia de museos en el momento de prestar un servicio al público visitante:

- Presentación y puntualidad
 - Presentarse puntualmente y debidamente uniformado.
 - Portar el uniforme, gafete, placas y distintivos (en su caso) con gallardía y pulcritud y en todas sus actividades, que los identifique como personal de seguridad y de custodia.

- Trato amable al usuario
 - Adoptar en todo momento una actitud amable y de respeto.
 - En caso de ser necesario, encausar al usuario con el personal adecuado, en los casos en que el apoyo solicitado no se lo pueda brindar él mismo.
 - Tener una actitud de disciplina y de respeto hacia el visitante, trabajadores, compañeros y hacia sus superiores.

- Prestar un servicio de información general y de orientación a los visitantes
 - Realizar actividades de orientación de los servicios, información general del museo o de auxilio al visitante.
 - Orientar al público en los diferentes recorridos por el museo y demostrar capacidad de manejo de carga en salas.

- Conocimiento básico y participación activa en la conservación preventiva del monumento y la colección del museo
 - Vigilar que la sala y sus colecciones exhibidas se mantengan en buen estado de limpieza y conservación.

- Vigilar que el público usuario cumpla con las normas de seguridad y conservación establecidas en cada museo.

V.I. = LA OPINIÓN DEL PÚBLICO SOBRE EL SERVICIO

El público es quien recibe los servicios y por lo tanto quien determina si obtiene la calidad deseada ó proporcional a las expectativas, a los esfuerzos y/o al tiempo y costo que invierte en su visita al museo.

Por lo anterior, es necesario considerar y medir la opinión del público acerca de los servicios y normas del museo, el trato del personal que presta el servicio, así como conocer las características de los distintos tipos de público que visitan el museo y la percepción que tienen del mismo con respecto a su presentación, conservación, mantenimiento y operación; mediante la aplicación encuestas de salida al visitante.

1. DISEÑO

El diseño del estudio es de un solo grupo con pretest y postest que nos permite comparar el cambio en algún índice de la conducta de los sujetos, es decir evaluar si se produce un cambio (o no) entre la primera y la segunda medición.

Se aplicó un pretest o evaluación inicial, con el fin de conocer y medir el concepto que los participantes (personal de seguridad) tienen con respecto a las funciones que desempeñan como equipo de trabajo, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos y metas que el museo desea alcanzar; así como el conocimiento y el nivel de desempeño de las funciones y las tareas encaminadas a mejorar la calidad en el servicio al público visitante.

Se aplicó asimismo un postest o evaluación final, en el que se pudo constatar una mejora en el conocimiento de los participantes, con respecto a los temas desarrollados durante el curso.

2. PERFIL DEL PERSONAL

➤ PERSONAL DE SEGURIDAD

Vigilante: se denomina así al encargado del cuidado de una sala o sector del museo, que trabaja en horarios matutino o vespertino, durante la apertura del museo.

De acuerdo a Lara (1986), el perfil de la persona (personal contratado por honorarios) deberá ser el siguiente:

- 1) Ser de nacionalidad mexicana.
- 2) Ser mayor de edad.
- 3) Educación, la que exija su corporación.
- 4) Capacitación y/o experiencia en el manejo de equipos de seguridad.
- 5) Conocimientos sobre combate de incendios y manejo de aparatos para el caso.
- 6) Experiencia en programas de protección civil.
- 7) No tener antecedentes penales.
- 8) Vocación de servicio.
- 9) Don de observación.
- 10) Constancia y disciplina.
- 11) Discreción y honestidad. (pp. 17-18)

Presentación:

Según Madrid (1986) el vigilante al tomar el servicio deberá presentarse correctamente aseado, y si posee uniforme, llevar el mismo en buenas condiciones. En caso de contar

solamente con placa de identificación, ésta deberá colocarse de manera visible, para que los visitantes del museo puedan apreciar con rapidez y seguridad su calidad de encargado de la vigilancia.

Funciones Generales

1. Abrir la sala a su cargo en los días hábiles, al iniciarse el horario normal de labores o recibir aquélla sin novedad o con las que hubiere de turno anterior.
2. Controlar el estado de la sala y de las colecciones allí expuestas.
3. Realizar la limpieza o aseo general de la sala y mobiliario común existente en ella, así como de las puertas, ventanas, cambio o reposición de lámparas de acceso normal, etcétera.
4. Prestar un servicio mínimo de orientación a los visitantes.
5. Control, al finalizar el turno, del estado de las piezas o colecciones, dando aviso a quien corresponda, si existiese alguna novedad.
6. Cierre y control de puertas y ventanas, así como la puesta en servicio del sistema de alarma, si lo hubiere.
7. Entrega de las llaves al encargado de ellas.
8. Llevar ordenadamente, de acuerdo con las normas que se le indiquen, una libreta, en donde asentará, diariamente las novedades ocurridas en su trabajo. Esta libreta deberá ser revisada y firmada diariamente por el superior inmediato, del que dependa el vigilante. (pp. 40,41)

Funciones Específicas, tomadas del Artículo 9 de las Normas Generales de Seguridad para los Museos del I.N.A.H., dadas por la Dirección General de dicho Instituto el 20 de mayo de 1986 (citadas en Madrid 1986)

- a) Vigilar que el público usuario cumpla con las normas de seguridad y conservación establecidas en cada museo.
- b) Conocer y accionar el mecanismo de los sistemas de seguridad con que cuente el museo.
- c) Aplicar invariablemente las instrucciones que en materia de seguridad y conservación se les dicte.
- d) Utilizar los uniformes y distintivos que los identifique como personal de seguridad (p44)

Tareas Relevantes

1. Abrir la sala a su cargo en los días hábiles, al iniciarse el horario normal de labores o recibir aquélla sin novedad o con las que hubiere de turno anterior.
 - A. Presentarse puntualmente y debidamente uniformado.
 - B. Recibir la bitácora de control de salas, consignas y el equipo de apoyo que se le entrega para el desempeño de sus labores (radio).
 - C. Realizar un recorrido de reconocimiento para detectar anomalías en las instalaciones y en la colección que se exhibe, notificando a la brevedad a su superior inmediato sobre el resultado de su recorrido.
2. Controlar el estado de la sala y de las colecciones allí expuestas.

- A. Vigilar que la sala y sus colecciones exhibidas se mantengan en buen estado de limpieza y conservación.
 - B. Anotar en la bitácora y reportar inmediatamente cualquier movimiento de piezas de colección (por mantenimiento museográfico, de conservación ó realización de toma fotográfica y/o video) que se realice en la sala que resguarda.
 - C. Verificar que dicha actividad haya sido previamente autorizada por la autoridad correspondiente del Museo.
3. Prestar un servicio mínimo de orientación a los visitantes.
- A. Realizar actividades de orientación de los servicios, información general del museo o de auxilio al visitante.
 - B. Adoptar en todo momento una actitud amable y de respeto.
 - C. En caso de ser necesario, encausar al usuario con el personal adecuado, en los casos en que el apoyo solicitado no se lo pueda brindar él mismo.
4. Control, al finalizar el turno, del estado de las piezas o colecciones, dando aviso a quien corresponda, si existiese alguna novedad.
- A. Realizar un recorrido detallado a fin de detectar situaciones fuera de lo normal, mismas que reportara al entregar la bitácora de la sala al encargado de turno y supervisor de seguridad al momento del cierre de la sala y término de su turno.
 - B. Reportar las novedades que se hayan presentado, aportando los datos con precisión y claridad.
 - C. Entregar el equipo y material que recibió durante su servicio, retirándose de su sala hasta que quede bien cerrada y verificada por quienes realizan el cierre.
5. Entrega de las llaves al encargado de ellas.

6. Llevar ordenadamente, de acuerdo con las normas que se le indiquen, una libreta, en donde asentará, diariamente las novedades ocurridas en su trabajo. Esta libreta deberá ser revisada y firmada diariamente por el superior inmediato, del que dependa el vigilante.
 - A. Vigilar que la sala y sus colecciones exhibidas se mantengan en buen estado de limpieza y conservación.
 - B. Anotar en la bitácora correspondiente y reportar inmediatamente cualquier movimiento de piezas de colección (por mantenimiento museográfico, de conservación ó realización de toma fotográfica y/o de video) que se realice en la sala que resguarda.
 - C. Verificar que dicha actividad haya sido previamente autorizada por la autoridad correspondiente del Museo.

7. Vigilar que el público usuario cumpla con las normas de seguridad y conservación establecidas en cada museo.
 - A. Vigilar que el visitante acate las normas de seguridad y conservación en el interior de las instalaciones.
 - B. Verificar que no se introduzcan en las salas objetos y materiales que por sus características, pudieran poner en riesgo las piezas de colección y la integridad física de los demás visitantes.
 - C. Impedir el uso de flash de las cámaras fotográficas.
 - D. Verificar que no se consuman alimentos.
 - E. Evitar el contacto directo del público con las piezas que están desprovistas de protección.
 - F. En todo momento, conducirse con respeto y amabilidad.

8. Conocer y accionar el mecanismo de los sistemas de seguridad con que cuenta el museo.

- A. Identificar y conocer el funcionamiento de los diferentes dispositivos y mecanismos de apoyo en materia de seguridad con que cuente en su área de responsabilidad.
 - B. En caso de ser necesario, operar dichos mecanismos y dispositivos en forma oportuna y adecuadamente.
 - C. Reportar el estado de operatividad que observe en cada uno de ellos.
9. Ejecutar las instrucciones que en materia de seguridad, conservación y protección civil le indiquen sus inmediatos superiores.
- A. Participar en las diferentes actividades de protección civil y en los planes para casos de emergencia que se implementen en el Museo.
 - B. Ser parte activa de las diferentes brigadas que conforman el comité de protección civil.
10. Utilizar los uniformes y distintivos que los identifique como personal de seguridad
- A. Portar el uniforme, gafete, placas y distintivos con gallardía y pulcritud y en todas sus actividades, que lo identifiquen como personal de vigilancia.
 - B. Tener una actitud de disciplina y respeto hacia el visitante, trabajadores, compañeros, y hacia sus superiores.

Tareas Relevantes consideradas para su capacitación dentro del Curso de Sensibilización que se aplicó al personal de Seguridad del M.N.H.:

La 1.A.; la 2.A.; la 3.A., 3.B. y 3.C.; la 6.A.; la 7.A., 7.B., 7.C., 7.D., 7.E. y 7.F.; así como la 10.A. y 10.B.

➤ PERSONAL DE CUSTODIA DE MUSEOS

Custodio: a partir de la denominación genérica, se denomina así al que guarda con cuidado y vigilancia.

De acuerdo a Lara (1986) el perfil de la persona (personal de base del museo) deberá ser el siguiente:

- 1) Ser de nacionalidad mexicana.
- 2) Ser mayor de edad.
- 3) Tener educación secundaria y/o experiencia comprobable en materia de seguridad.
- 4) Tener experiencia en el manejo de equipos de extinción de incendios.
- 5) Tener experiencia en programas de protección civil.
- 6) No tener antecedentes penales.
- 7) Vocación de servicio.
- 8) Don de observación.
- 9) Constancia y disciplina.
- 10) Discreción y honestidad.

Funciones Específicas, tomadas del Profesiograma de la Cédula de Valuación del Puesto, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y entendidas como:

“Conjunto de actividades laborales encaminadas a identificar y reportar el deterioro que sufren las colecciones y los inmuebles del Instituto Nacional de Antropología e Historia, así como proteger y velar por la seguridad de las colecciones en exhibición”.

- I. Vigilar que el público cumpla los reglamentos y normas de seguridad generales del Instituto, así como los específicos del centro de trabajo.
- II. Vigilar que los bienes culturales, muebles e inmuebles no sean dañados.

- III. Verificar el estado de los bienes culturales muebles e inmuebles cuando se reciben para su custodia.
- IV. Ejecutar las instrucciones que en materia de seguridad, conservación y protección civil le indiquen sus inmediatos superiores.
- V. Realizar recorridos sistemáticos en el área asignada.
- VI. Supervisar los trabajos de limpieza, del área asignada.
- VII. Reportar el estado de conservación de los bienes culturales en exhibición.
- VIII. Aplicar medidas preventivas y de seguridad las cuales se establecen en las normas generales de seguridad como: el no permitir la introducción de alimentos, bultos o animales e impedir el paso a personas en estado de ebriedad, a fumadores en sala y tomar fotografías con flash.
- IX. Recibir prendas y objetos del público visitante cuando el rol así lo establezca, depositándolos en el guardabultos, entregando a cambio la contraseña respectiva y siendo responsable de la recepción-devolución.
- X. Reportar verbalmente o por escrito los acontecimientos suscitados en el área signada.
- XI. Dar información general al público acerca de la ubicación de los espacios y del patrimonio cultural exhibido en el museo.

- XII. Proporcionar los primeros auxilios al público visitante, en caso de accidente, solicitando el apoyo especializado y sin descuidar su función.

- XIII. Coordinarse con los elementos de seguridad para enfrentar los problemas que se susciten en el área asignada durante la jornada de trabajo, y participar en las brigadas de protección civil y auxilio en casos de siniestro.

- XIV. Auxiliar y participar en los simulacros de contingencia.

- XV. Vigilar que ninguna persona ajena al centro de trabajo o sin autorización, permanezca dentro de las instalaciones después del horario de servicio. (pp.2-3)

3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1. LISTA DE VERIFICACIÓN

Con el fin de determinar las necesidades de capacitación del personal de seguridad y custodia del M.N.H., se elaboraron dos instrumentos a través de la técnica denominada *Lista de Verificación* del tipo *simple* basado en un modelo de Mendoza (2002, p.108), los cuales se decidieron aplicar de manera colectiva y por área: el primero a 17 trabajadores (74%) del área de custodia con 13 reactivos; y el otro a 56 trabajadores (100%) del área de seguridad con 11 reactivos; lo anterior, se instrumentó de acuerdo a las funciones y tareas de cada área (Ver Anexo1 y 2).

En un principio se consideró al total del personal que conforma a ambas áreas, sin embargo debido a que algunos trabajadores del área de custodia se encontraban dentro de su período vacacional ó comisionados en otra área de trabajo del propio museo ó en proceso administrativo dentro del Programa de Retiro Voluntario, no fue posible que participara el 100% de dicha área sino el 74%; no siendo así el caso del área de seguridad con la que se contó en un 100%.

Una vez conformadas las listas de verificación, se procedió a su aplicación dentro de las instalaciones del M.N.H. (Biblioteca y sala 4 de Exposiciones Temporales) con la participación y la colaboración voluntaria del personal de custodia y del personal de seguridad del museo. La aplicación fue única para el área de custodia y en el caso del área de seguridad se dividió en 3 grupos ya que el número de participantes es mayor, como puede observarse en la sección de resultados.

En el grupo de custodia participó no solo el Coordinador o Supervisor, sino además estuvo presente su Delegado Sindical quien manifestó, por un lado que el sindicato de trabajadores a través de un Comité especial tenían programados ya sus propios cursos pero por otro lado, consideraba que era sumamente importante sumar un curso relacionado con el servicio y el trato al público que no tenían y que a todos, incluyéndose a él mismo, "les urgía".

En el grupo de seguridad, participó el Jefe de supervisión de mayor rango (denominado por su jerarquía dentro de su agrupamiento: *Puma 1*), quien se mostró en todo momento dispuesto, colaborador y asertivo, así como muy interesado en poder recibir capacitación tanto sus subordinados como también él mismo como líder. Expresó su preocupación por el trato al público, ya que en muchas ocasiones es un ejercicio de tolerancia ante las agresiones del visitante y para lo cual no están entrenados. Nos sugirió capacitación relacionada con el manejo de información general histórica y la conservación del museo, así como cursos de Relaciones Humanas y de Comunicación para él y toda su área.

Así mismo, señaló que es necesario trabajar para resolver los conflictos añejos para colaborar conjuntamente entre custodios y policías (seguridad), en el desempeño de funciones y tareas que tienen en común relacionadas con la operación del museo y el servicio al público.

Es importante mencionar que para el personal de custodia, la presencia del Delegado durante el proceso de aplicación de las listas de verificación fue determinante en su actitud de apertura y confianza para responder al instrumento, sin el temor de poner en evidencia el nivel de su capacidad de desempeño en su área de trabajo.

En el caso del personal de seguridad se observó, particularmente en el primer grupo de participantes, cierto temor de ser evaluados con las listas de verificación y por consecuencia estar en riesgo de perder su trabajo. Esta situación se percibió a través de comentarios de algunos integrantes de dicho personal antes y durante la aplicación, pero finalmente se pudo reducir la ansiedad del grupo durante el proceso, mediante una explicación clara que les dimos acerca de los propósitos de la sesión, así como la aclaración de sus dudas.

Con respecto al segundo y tercer grupo de seguridad, la aplicación se dio en un ambiente de mayor confianza y de empatía, los participantes adoptaron una actitud de apertura y colaboración absoluta; incluso la mayoría mostró gran interés en recibir capacitación para mejorar en el desempeño de sus funciones y tareas.

Un factor fundamental para ambas áreas, tanto para la de custodia como para la de seguridad fue que se les hiciera mención de que la información obtenida es única y exclusivamente para fines de orientación y mejora en los procesos de capacitación del personal del museo, así como garantizarles la confidencialidad de la información.

En la sección de resultados, se presentan las estadísticas comparativas entre ambas áreas con respecto a la percepción de sus necesidades de capacitación

3.2. INDICADORES DE CAPACITACIÓN DEL M.N.H.

El Museo Nacional de Historia cuenta actualmente con un indicador significativo que nos permite conocer la opinión del público con respecto al servicio y/o trato que reciben de los servidores públicos (personal de Atención al Público y Mandos Medios principalmente) del museo: el buzón de *Quejas y Sugerencias*. (Ver Anexo 3)

En la sección de resultados de este programa de trabajo se incluye un cuadro descriptivo con el número de Quejas y Sugerencias recibidas en el museo durante el último trimestre del año 2004 y el primer trimestre de 2005, período en el que se desarrolla la propuesta y fundamentación de dicho programa, así como la Detección de Necesidades de Capacitación al personal de seguridad y de custodia del museo.

Así mismo y con el objeto de medir la opinión del público acerca de los servicios y normas del museo, el trato del personal que presta el servicio, así como conocer las características de los distintos tipos de público que visitan el museo y la percepción que tienen del mismo con respecto a su presentación, conservación, mantenimiento y operación; se diseñó expresamente y se aplicó al azar una *Encuesta de Salida* (Ver Anexo 4), instrumento de 12 reactivos de respuesta cerrada y abierta a un total de 60 personas en días sábados y 60 personas en días domingos. Lo anterior, por considerárseles públicos diferentes que visitan al Museo Nacional de Historia.

Dichas Encuestas de Salida se llevaron a cabo en la explanada principal del recinto, donde se desarrolla el tránsito de entrada y salida de los visitantes, con la ayuda del personal de mandos medios del área Técnica y de Seguridad del museo; cabe señalar que el público encuestado se mostró dispuesto e interesado en ser abordado, colaborar y manifestar su opinión.

En la sección de resultados se presentan las estadísticas comparativas del público de sábados y domingos, así como su percepción y opinión del museo y sus servicios.

4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MNH

Para que una Institución Cultural como lo es un museo pueda operar y desarrollarse plenamente, hoy en día, requiere cambios sustantivos en su estructura y en su capacidad de servicios que le permitan funcionar al máximo con la mejor calidad posible, mejorando los recursos que se utilizan dentro de la propia institución, ampliando los esfuerzos para mejorar actitudes, elevando las expectativas y mejorando los esfuerzos hacia los beneficiarios.

La competencia generada por el dominio del mercado cultural y recreativo se ha ido incrementando paulatinamente y cada vez se irá acelerando por lo que, sólo sobrevivirán aquellos espacios mejor capacitados para atender eficiente y objetivamente las demandas de sus usuarios.

La calidad en el servicio al público en el Museo Nacional de Historia es un proceso definido con precisión en la misión y la visión del propio museo, además de que responde a una de las prioridades expresadas en el *Plan Nacional de Cultura*; por lo que no debe dejarse al azar ni a la interpretación de los actores o los usuarios.

El museo debe ser capaz de transmitir en los visitantes una actitud de calidad y dignidad ante la vida, como algo que se practique cotidianamente y que pueda generalizarse a la vida entera, hasta formar una actitud de respeto al patrimonio cultural y de servicio hacia la humanidad.

Implantar la calidad en un museo demanda el seguimiento de un plan estratégico, además de tiempo y esfuerzos, así como integración y compromiso plenos de los

directivos y sus mandos medios; asimismo, la propia institución debe estar dispuesta a realizar cambios radicales tanto en lo estructural como en lo operativo. La implantación de un servicio al público de calidad también implica esfuerzos de imaginación, en el sentido de que la transmisión de valores y generación de cultura puede hacerse diferente.

Alcanzar y mantener el éxito en las empresas modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y participativa.

El cambio de actitud frente al público visitante para mejorar la calidad de los servicios que el museo ofrece como respuesta a sus demandas y expectativas, es fundamental en todos los trabajadores que integran el MNH, pero indispensable en el personal del área de Atención al Público, ya que son estos trabajadores los que tienen el contacto directo con el usuario (de cara al público) y a través de quienes se realizan los servicios del museo.

Por tal motivo, este programa de trabajo propone el diseño y la implementación del curso de capacitación: *Sensibilización a la Calidad en el Servicio al Público en el Museo Nacional de Historia*.

La finalidad es llevar a los participantes a entender y comprender:

- La importancia que reviste ofrecer servicios de calidad estratégicamente planeados y dirigidos.
- El por qué "Trabajo en Equipo" no significa solamente "trabajar juntos", sino en forma integrada y hacia una dirección específica.

- La importancia de alinear el Trabajo en Equipo como toda una filosofía organizacional, como una forma de pensar diferente, una fortaleza, un camino de éxito que permitirá hacer que realmente el trabajador se comprometa con los objetivos de la Institución.
- El por qué con la adopción de una filosofía del trabajo en equipo, así como sus técnicas dentro de una organización puede atraer a la institución éxitos en rendimiento personal y colectivo, que impulsen la productividad.
- La diferencia SINERGICA; es decir percibir que la suma de las partes por igual logra mas que una sola de manera aislada. Lo cual significa, que para lograr el objetivo común es indispensable que cada elemento del sistema (cada trabajador) desempeñe sus funciones dentro de un nivel de excelencia.
- El cómo se generan y construyen permanentemente los momentos que buscan obtener la total satisfacción en cualquier punto de contacto (directo o indirecto) entre el museo y sus usuarios.
- Que el cambio está en uno mismo y cómo es que a través de alcanzar una Visión Común podemos orientarnos para hacerlo.
- El cómo se puede mejorar la comunicación y el trabajo en equipo cuando se dirige la actitud alineadamente entre la Misión, la Visión y los Valores de la Institución.

4.1. OBJETIVOS DEL CURSO

Objetivo general

Al finalizar el curso, los participantes comprenderán la importancia que representa ofrecer servicios de calidad al público visitante al Museo Nacional de Historia, perfectamente definidos y planeados; así como entenderán la necesidad que conlleva a un cambio de actitud personal y grupal con el propósito de alcanzar la satisfacción del usuario (visitantes al museo).

Objetivos específicos

Los participantes:

- Experimentarán, vívidamente, el proceso de integración de un equipo de trabajo como una forma de orientar y dirigir los esfuerzos de todos hacia objetivos comunes que den cumplimiento a la Misión, la Visión y los Valores de la Institución.
- Comprenderán las diversas dificultades que se presentan en los procesos de trabajo en equipo, relacionadas con la comunicación, el trabajo por objetivos, el liderazgo y la proactividad.
- Experimentarán diferentes alternativas para superar los conflictos y obstáculos en el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y la actitud.

4.2. PROGRAMA DEL CURSO

EVALUACION INICIAL

Con el objeto de conocer y evaluar el nivel de conocimiento que los participantes tienen con respecto a la Misión y la Visión del MNH; los objetivos específicos que dan cumplimiento a misión del museo; la definición de Calidad en el Servicio; las áreas que intervienen en la propuesta de valor a los visitantes; las expectativas de servicio que

tienen los visitantes y las áreas de oportunidad en los procesos de trabajo, se diseñó exprofeso una evaluación inicial o pretest conformado por 14 reactivos de respuesta abierta (Ver Anexo 5)

I. HECHOS

Hechos, estadísticas y reportes que reflejan y miden la opinión del usuario del museo; análisis y evaluación de la información documentada que sustenta la problemática.

Son los datos registrados y concentrados a través de los diferentes indicadores con que cuenta el MNH de manera permanente (como el Buzón de *Quejas y Sugerencias*) y periódicamente (como las *Encuestas de Salida a Público*), que nos permiten conocer la información referente a los niveles de desempeño de las funciones del personal del museo e identificar aquellas que no se están cumpliendo.

De tal manera que, una vez que se hace evidente que los participantes no conocen o no recuerdan bien la estadística de los resultados de dichos indicadores, se procede a mostrarles la información.

Finalidad:

Sensibilizar con hechos reales (documentados) el impacto en la atención y la calidad en el servicio al público en el MNH.

II. ZONA DE CONFORT

Análisis de los procesos psicológicos que influyen directa y/o indirectamente en las personas para salir o permanecer en zonas de comodidad física y/o emocional.

Concepto empleado con la finalidad de sensibilizar e impactar a las personas respecto a la evidente necesidad de cambio, si se desea mejorar. Así como, la necesidad de adaptarse a los cambios y de actuar inclusive antes de que estos sucedan.

Nuestra zona personal de confort es aquella en la cual nos sentimos muy cómodos en lo que estamos haciendo, en nuestros trabajos, nuestras vidas y nuestras experiencias. Una zona en la que no tenemos ninguna sensación de riesgo ni de ansiedad. Algunos lo definen sentirse cómodo, otros seguir la rutina.

Cada uno de nosotros tenemos nuestra propia zona personal de confort. Tenemos termostatos incorporados a nuestro cuerpo que regulan nuestro nivel de ansiedad, miedo, y malestar. Cuando caminamos fuera de los límites existentes de nuestro conocimiento, habilidades, hábitos y actitudes, comenzamos a sentirnos ligeramente ansiosos. Nuestra tendencia natural es hacer alto y retroceder.

La desventaja de todo esto es que permanecer en nuestra zona de comodidad puede ser muy limitativo. Sólo se ven pasar de cerca las oportunidades y hay una tendencia a estancarse. La complacencia, en este mundo competitivo de ritmo acelerado, puede ser fatal para las empresas o las Instituciones y limitar seriamente su crecimiento. Si el museo no está aprendiendo, intentando nuevas cosas y creciendo, la finalidad de sus servicios y la prestación de los mismos pueden verse deteriorados.

Es permaneciendo fuera de nuestra zona de confort, en donde se da el crecimiento. Igual que un músculo que se hace más fuerte cuando lo ejercitamos más allá de su rango normal de uso, nosotros nos hacemos más fuertes cuando salimos de nuestra rutina. Y al igual que nuestros músculos, una vez que nos extendemos más allá de nuestras capacidades actuales, no regresamos jamás a nuestras dimensiones originales.

Muchas veces, una vez que un sistema se pone en marcha y prueba que es efectivo, se deposita gran confianza en él y se crea una zona de confort a su alrededor que permita operar en forma fácil y segura.

Esa zona de confort está continuamente amenazada por fuerzas exógenas: nuevas ofertas culturales, entre las cuales los usuarios representan la mayor amenaza. Al igual que otros actores en una economía de mercado, los usuarios buscan continuamente las mejores opciones disponibles. Por ello, si el museo permanece demasiado tiempo en sus zonas de confort puede inducir a esos usuarios a buscar nuevas opciones entre las muchas que están disponibles en el mercado cultural y sobre todo si sienten que con ello pueden obtener una mejora y/o mayores beneficios.

Finalidad:

Sensibilizar al participante sobre la necesidad de cambiar y los retos que implica permanecer o no en el área denominada zona de confort, así como los costos e impactos que esto ocasiona en lo general al museo y en lo particular a los empleados en su desarrollo profesional.

III. CÍRCULOS DE CONTROL, INFLUENCIA Y PREOCUPACIÓN

Identificación de las áreas de dispersión en los procesos de alineamiento de los objetivos que permitan cumplir con la misión y visión de la institución: áreas de control, influencia y preocupación.

Concepto que ayuda a las personas a entender dónde están depositando su tiempo y su energía; así como, a reconocer que si estos se generan de manera eficaz se evita el desaprovechamiento de esos recursos.

Finalidad:

Sensibilizar a los participantes sobre los efectos de actuar sobre aquello que esta en sus manos, influenciar en aquello que no pueden controlar y evitar perder el tiempo en algo que no se puede remediar

IV. LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Comprensión de la importancia que tiene reconocer y saber propiciar las acciones que conllevan a la total satisfacción del usuario (visitante) y el impacto que se genera a favor del museo.

Los Momentos de la Verdad son los momentos de contacto con el visitante; una oportunidad de superar las expectativas del usuario.

El objetivo, es mostrar a los participantes que los usuarios que tienen su nivel de expectativa superado, pueden volverse leales a la empresa o institución; así como, mostrar que sí podemos y es mejor planear los Momentos de la Verdad para nuestros visitantes.

Así mismo, se les lleva a comprender cómo es que antes de enfrentar el Momento de la Verdad, el usuario posee ya un Nivel de Expectativa_creado a partir de información recibida de diversos orígenes.

Y cómo entonces, el visitante al enfrentar el Momento de Verdad, experimenta el Nivel de Realidad y es este momento, el que va a determinar su grado de satisfacción con respecto a la atención, producto o servicio recibido.

Un Momento de la Verdad, es cualquier momento en que un usuario tiene contacto de manera directa o indirecta con la empresa o Institución. Son los momentos en los que el visitante se va formando un Nivel de Realidad y va definiendo que tanto le gustó o no la experiencia.

Nosotros podemos planear los Momentos de la Verdad para nuestros visitantes. Solamente aquellos clientes que tengan su Nivel de Expectativa superado se pueden volver leales a la empresa o a la institución.

Finalidad:

Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de ejecutar acciones planeadas, dirigidas a la obtención del entusiasmo y la satisfacción de los usuarios en cada visita al museo. Así como, a reconocer el valor de aprovechar a través de estos momentos de la verdad, esos contactos, esos instantes en que como prestadores del servicio se ven involucrados directamente con los visitantes; ya que en realidad estos son miles de oportunidades diarias para satisfacer al público del museo, así como a la vez, miles de situaciones de riesgo diarias para generar un usuario insatisfecho.

V. DINÁMICAS QUE REFLEJAN CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Experimentación y aprendizaje a través de diferentes dinámicas vivenciales de trabajo en equipo, que reflejan la aplicabilidad en el día a día de la temática presentada.

- Los equipos de alto desempeño realizan tareas importantes con poca ó ninguna orientación
- Ellos se usan unos a otros como recursos
- Ellos mantienen usuarios-clave y buenas relaciones con estos
- Ellos producen productos y servicios de alta calidad basados en las necesidades de la empresa o Institución
- Ellos identifican y enfocan los resultados de las tareas a través de competir constructivamente unos con otros

- Al finalizar, ellos se recompensan y se reconocen unos con otros por sus contribuciones y logros

Finalidad:

Propiciar entre los participantes la oportunidad de experimentar vividamente las dificultades que se generan cuando se ejecutan acciones no planeadas, se da una mala comunicación o se adopta una actitud desinteresada; así como demostrar a los participantes que trabajando en equipo se pueden lograr fácilmente los objetivos institucionales.

VI. ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Análisis y discusión de las áreas de oportunidad, que permiten la identificación de las acciones que se reconocen como *importantes* (lo que fortalece el logro y la consolidación de los objetivos del museo) y las acciones denominadas *urgentes* (lo que inmediatamente hay que atender).

Elaboración de una propuesta para un plan estratégico grupal, de acción aplicable, funcional y viable que permita evaluar el impacto del programa y dar seguimiento sistematizado a la detección de las áreas de oportunidad y de mejora del servicio al público.

Finalidad:

Generar una autoreflexión de las áreas de oportunidad que pueden ser atendidas de inmediato de manera individual y en equipo; así como propiciar que cada participante genere sus compromisos de mejora a mediano y largo plazo en términos pragmáticos, que permitan su observación y seguimiento.

EVALUACION FINAL

1. Con el objeto de identificar las mejoras que den sustento a la temática y objetivos propuestos en el curso de capacitación diseñado y aplicado, se elaboró exprofeso una evaluación final o posttest conformado, de igual manera a la evaluación inicial, por 14 reactivos de respuesta abierta (Ver Anexo 6)

4.3. PROCEDIMIENTO

El curso se desarrollará en un ambiente flexible y de mejoramiento apoyado con técnicas didácticas de facilitación permanente que permiten la reflexión y participación de todo el grupo en una estructura de 40 % en trabajo conceptual en aula y el 60 % en dinámicas de trabajo que permiten la experimentación vívida y participativa de los participantes.

Será impartido por un consultor externo experto en el tema, por considerarse un factor facilitador para la apertura, la asertividad y la confianza del personal que participará en el proceso de dicho curso, ante la presencia de una persona ajena a la problemática de la Institución con respecto al nivel de desempeño de sus funciones y tareas, así como la calidad en el servicio al público del museo. La participación del Área Técnica del museo, en esta ocasión, solo será como observadora.

Este curso estará dirigido a personal que por las funciones que desempeña interactúa "cara a cara" con el usuario, diaria y de manera permanente (personal de seguridad y custodia).

El Museo Nacional de Historia, abre sus puertas y ofrece servicio al público de martes a domingo de las 9:00 a.m. a las 5:00 p.m., los 365 días del año.

Para el presente programa de trabajo, se seleccionaron 27 trabajadores del área de seguridad pertenecientes al turno relacionado con la fecha y horario elegidos para la

aplicación del curso, lunes 09 de mayo de 2005 de 08:00 a 16:00hrs. Es importante señalar que la razón por la que se decidió aplicarlo en un día lunes, particularmente se debe a que este día de la semana es el único que permanece cerrado al público en general y es el día propicio para actividades de este tipo, además de las referentes a la planeación, la conservación y el mantenimiento del propio museo.

Para el mejor aprovechamiento del aprendizaje, el curso se realizará en un solo día dentro de las instalaciones del MNH (Sala Siqueiros y Patio de Banderas).

CAPÍTULO III. RESULTADOS

1. LISTAS DE VERIFICACIÓN DEL PERSONAL DE SEGURIDAD Y DE CUSTODIA

GLOBAL DE LISTAS DE VERIFICACIÓN DEL PERSONAL DE SEGURIDAD Y CUSTODIA

Durante el primer trimestre de 2005, se aplicaron 73 listas de verificación con la finalidad de determinar las necesidades de capacitación del personal de seguridad y custodia del M.N.H. quienes respondieron en un 100%. Del total de encuestados, el 77% pertenece al área de seguridad y el 23% al área de custodia.

Edad promedio: 48 años

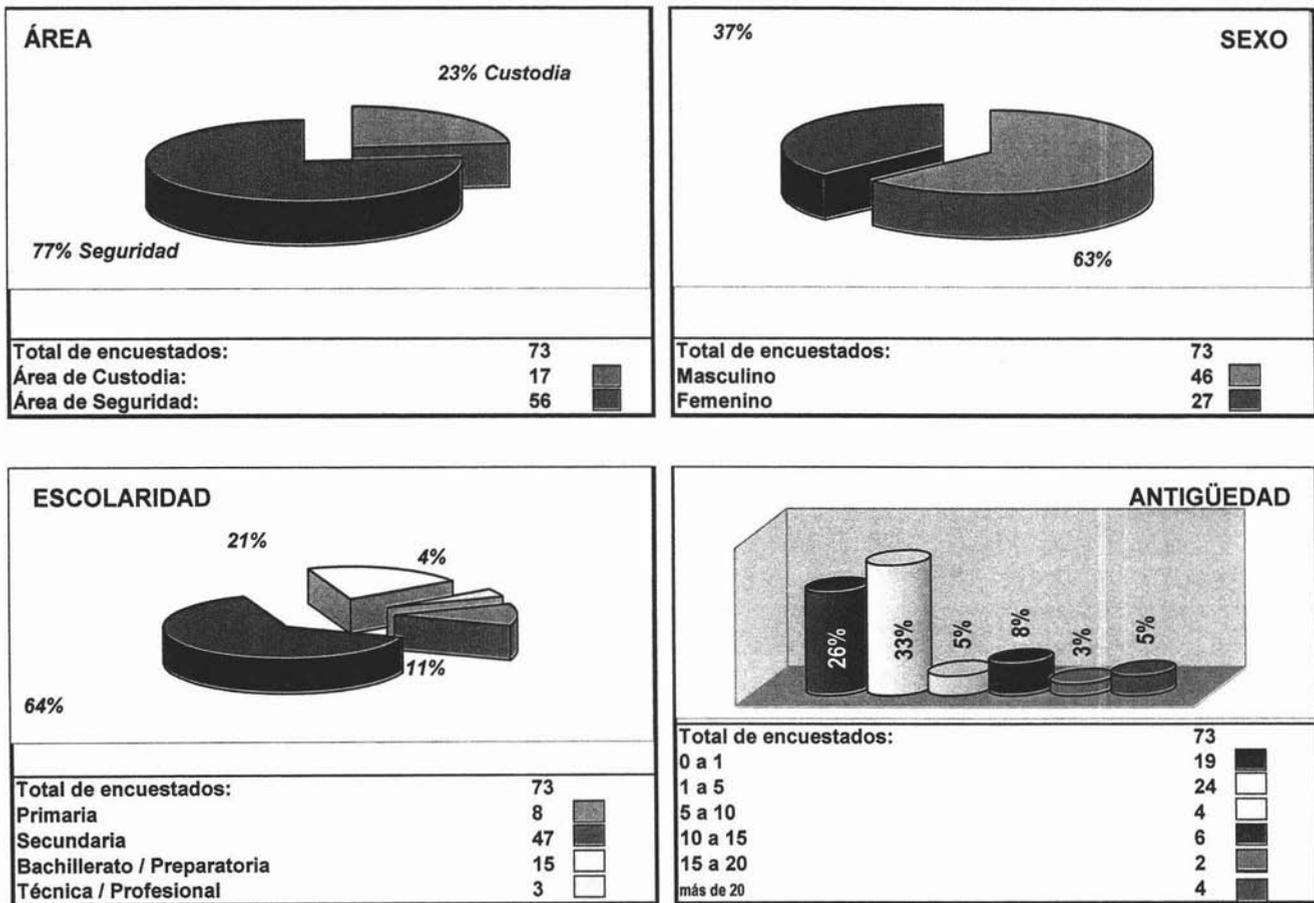
Del total de encuestados, el 63% pertenece al género masculino y el 37% al género femenino. El 64% cursó la secundaria, mientras que sólo el 4% cursó una carrera técnica ó profesional. (Ver Tablas 3.1. Y 3.1.1. y Figura 3.1.)

TABLA 3.1. CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA

Total de encuestados	73											
Área	Custodia	17	Seguridad	56								
		23%		77%								
Sexo	Masculino	46	Femenino	27								
		63%		37%								
Escolaridad	primaria	8	secundaria	47	bachillerato/ preparatoria	15	Técnica/ profesional	3				
		11%		64%		21%		4%				
Antigüedad	0 a 1 año	19	1 a 5 años	24	5 a 10 años	4	10 a 15 años	6	15 a 20 años	2	más de 20 años	4
		26%		33%		5%		8%		3%		5%

FUENTE: (Archivo Personal, 2005)

FIGURA 3.1. CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA



FUENTE: (Archivo Personal, 2005)

TABLA 3.1.1 CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA

	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			Resultados		
	Si necesita capacitación	No necesita capacitación	No contestó	SI	NO	N.C.
Vigilar que el público cumpla reglamentos y normas de seguridad generales del Instituto, así como los específicos del centro de trabajo	3	14	0	18%	82%	0%
Vigilar que los bienes culturales, muebles e inmuebles no sean dañados	6	11	0	35%	65%	0%
Verificar el estado de los bienes culturales muebles e inmuebles cuando se reciben para su custodia	4	13	0	24%	76%	0%
Ejecutar las instrucciones que en materia de seguridad, conservación y protección civil le indiquen sus inmediatos superiores	17	0	0	100%	0%	0%
Realizar recorridos sistemáticos en el área asignada	3	14	0	18%	82%	0%
Supervisar los trabajos de limpieza del área asignada	9	8	0	53%	47%	0%
Reportar el estado de conservación de los bienes culturales en exhibición	6	11	0	35%	65%	0%
Aplicar medidas preventivas y de seguridad, las cuales se establecen en las normas generales de seguridad como: el no permitir la introducción de alimentos, bultos o animales e impedir el paso a personas en estado de ebriedad, a fumadores en sala y tomar	9	7	1	53%	41%	6%
Reportar verbalmente o por escrito los acontecimientos suscitados en el área asignada	3	13	1	18%	76%	6%
Dar información general, cuando el público lo solicite, acerca de la ubicación de los espacios y del patrimonio cultural exhibido en el museo	15	2	0	88%	12%	0%
Proporcionar los primeros auxilios al público visitante, en caso de accidente, solicitando el apoyo especializado y sin descuidar su función	17	0	0	100%	0%	0%
Coordinarse con los elementos de seguridad para enfrentar los problemas que se susciten en el área asignada durante la jornada de trabajo, y participar en las brigadas de protección civil y auxilio en casos de siniestro	14	1	2	82%	6%	12%
Abrir la sala a su cargo en los días hábiles, al iniciarse el horario normal de labores o recibir aquélla sin novedad o con las que hubiere de turno anterior.	19	37	0	34%	66%	0%
Controlar el estado de la sala y de las colecciones allí expuestas	24	32	0	43%	57%	0%
Presentar un servicio mínimo de orientación a los visitantes que lo soliciten	26	30	0	46%	54%	0%
Control, al finalizar el turno, del estado de las piezas o colecciones, dando aviso a quien corresponda, si existiese alguna novedad	18	38	0	32%	68%	0%
Entrega de las llaves al encargado de ellas	3	53	0	5%	95%	0%
Llevar ordenadamente, de acuerdo con las normas que se le indiquen, una libreta, en donde asentará, diariamente las novedades ocurridas en su trabajo. Esta libreta deberá ser revisada y firmada diariamente por el superior inmediato, del que dependa el vig	15	41	0	27%	73%	0%
Vigilar que el público usuario cumpla con las normas de seguridad y conservación establecidas en cada museo	25	31	0	45%	55%	0%
Conocer y accionar el mecanismo de los sistemas de seguridad con que cuente el museo.	51	5	0	91%	9%	0%
Ejecutar las instrucciones que en materia de seguridad, conservación y protección civil le indiquen sus inmediatos superiores	54	2	0	96%	4%	0%
Utilizar los uniformes y distintivos que los identifique como personal de seguridad	11	44	1	20%	79%	2%

** Nota: Los resultados de las tareas son en relación al número de participantes de cada área, no al total de los encuestados.

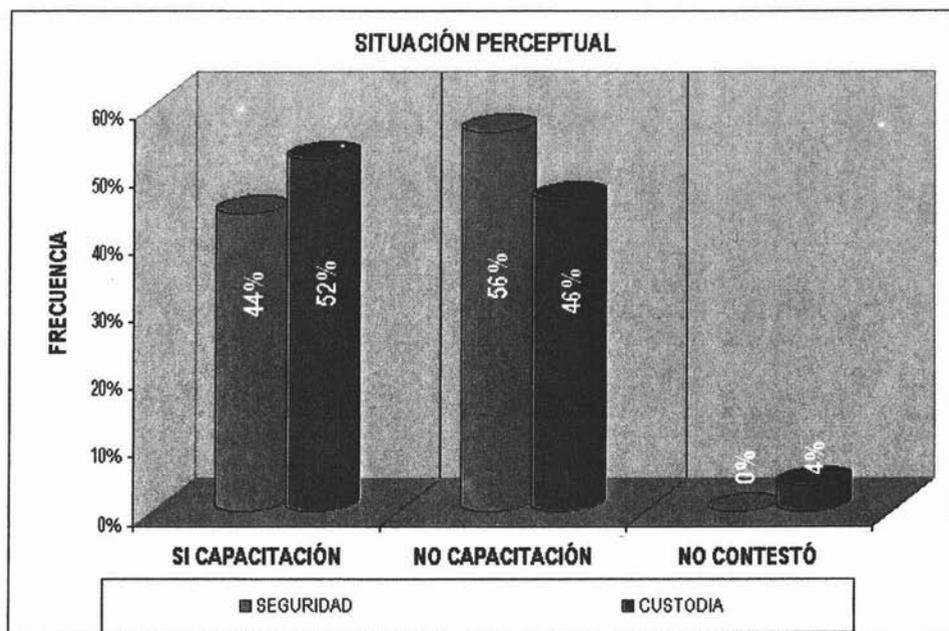
FUENTE: (Archivo personal 2005)

SITUACIÓN PERCEPTUAL SEGURIDAD Y CUSTODIA

En el área de Seguridad, el 44% de los encuestados opinó que si necesita capacitación en general y el 56% contestó que no necesita capacitarse. En el área de Custodia, el 52% de los encuestados considera necesario capacitarse en general, el 46% considera que no requiere de capacitación y el 4% se abstuvo de contestar. (Ver Figura 3.2.)

El 100% de los encuestados del área de custodia considera que necesita capacitación con respecto a tareas relacionadas con seguridad, conservación, protección civil y primeros auxilios. El 96% de los encuestados del área de seguridad coinciden en la misma percepción.

FIGURA 3.2. GLOBAL SITUACIÓN PERCEPTUAL



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

Las tareas relacionadas con el trato directo al público, como son: proporcionar información sobre las normas generales de seguridad del museo así como información general acerca de la ubicación de los espacios y del patrimonio cultural exhibido, fueron señaladas como necesidad de capacitación por los trabajadores del área de custodia en un 53% y 88% respectivamente.

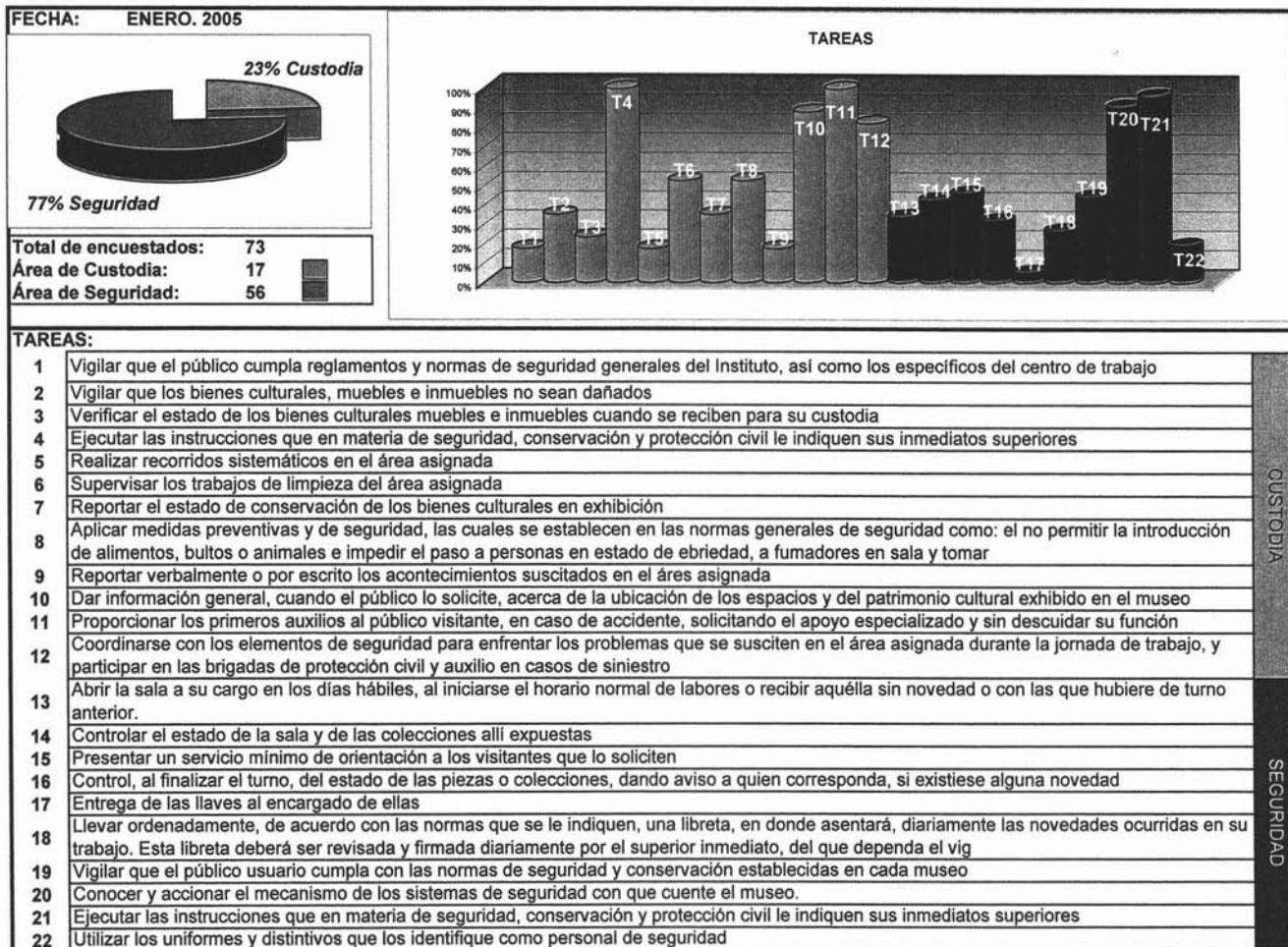
Los trabajadores del área de seguridad consideran que las tareas relacionadas con el trato directo al público como son: prestar un servicio de orientación, vigilar que el público cumpla con las normas del museo y utilizar los uniformes y distintivos que los identifique como personal de seguridad (imagen) son desempeñadas adecuadamente y sólo un 46%, 45% y 20% respectivamente, requieren capacitación sobre estos temas. (Ver Tabla 3.2.)

En general, los encuestados de ambas áreas comentaron que les interesaba recibir un curso de relaciones humanas y desarrollo humano para poder proporcionar una atención adecuada al público.

El personal de seguridad manifestó como los problemas más frecuentes enfrentados en aquellas tareas en las que requieren capacitación y que están relacionadas con el servicio al público: la falta de conocimientos y materiales de apoyo para informar, baja calidad en el servicio, deficiente claridad en la señalización del museo, así como deficiente comunicación y trabajo en equipo dentro del área y con el resto de las áreas de atención al público. (Ver Tabla 3.3.)

Para el personal de custodia, los problemas más frecuentes fueron: la falta de señalizaciones en el museo para el visitante y la falta de conocimientos sobre el tema de relaciones humanas. (Ver Tabla 3.4.)

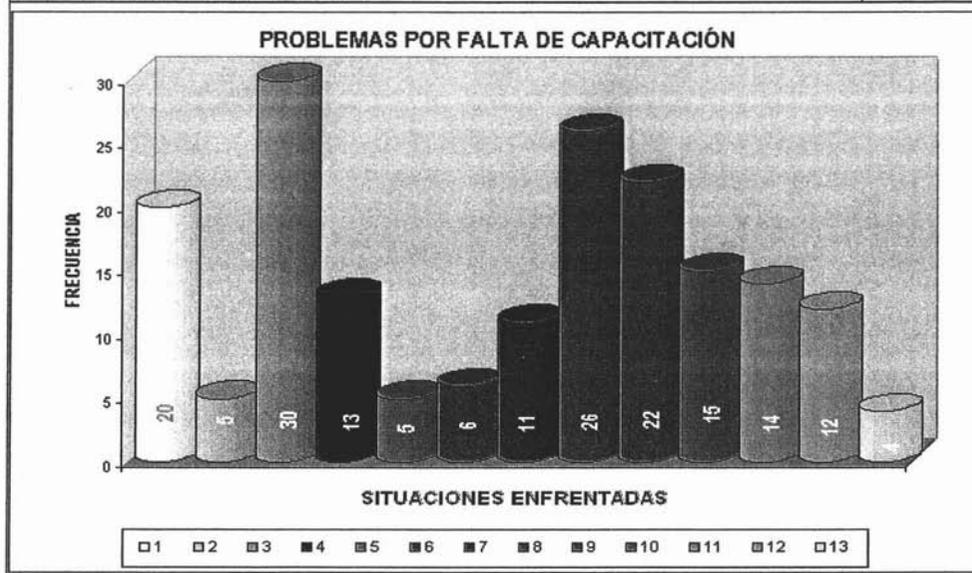
TABLA 3.2. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SEGURIDAD Y CUSTODIA



FUENTE: (Archivo personal 2005)

TABLA 3.3 PROBLEMÁTICA ENFRENTADA SEGURIDAD

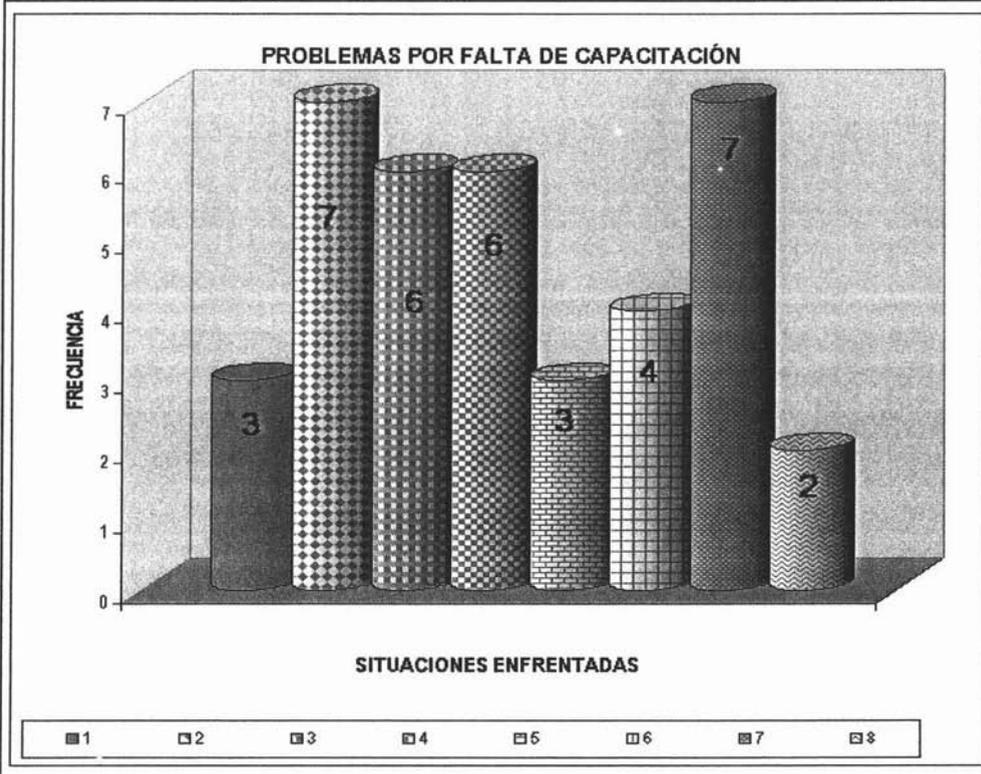
PROBLEMAS QUE EL PERSONAL DE SEGURIDAD ENFRENTA RESPECTO A LAS TAREAS QUE DESEMPEÑA MAL POR FALTA DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA
1. Falta de simulacros para responder frente a siniestros	20
2. Desconocimiento del idioma Inglés para atender al público extranjero	5
3. Carencia de conocimientos técnicos para operar el sistema de seguridad del museo	30
4. Falta de materiales de trabajo y equipamiento	13
5. Desconocimiento del organigrama del museo para la toma de decisiones en caso de emergencia	5
6. Carencia de criterio y trato amable al público y entre compañeros	6
7. Deficiente comunicación y trabajo en equipo dentro del área y con el resto de las áreas de atención al público	11
8. Falta de conocimientos y materiales didácticos para orientar e informar al público	26
9. Poca constancia en la impartición y seguimiento de cursos de protección civil y primeros auxilios	22
10. Falta de información del acervo y la importancia de su conservación	15
11. Baja calidad en el servicio	14
12. Deficiente claridad en la señalética en los recorridos de los visitantes	12
13. Carencia de un espacio adecuado para atención medica para el público visitante en caso de ser necesario	4



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

TABLA 3.4 PROBLEMÁTICA ENFRENTADA CUSTODIA

PROBLEMAS QUE EL PERSONAL DE CUSTODIA ENFRENTA RESPECTO A LAS TAREAS QUE DESEMPEÑA MAL POR FALTA DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA
1. Falta de capacitación en general	3
2. Falta de curso de capacitación en: primeros auxilios, el uso de extinguidores, protección civil, inglés, computación y mantenimiento museográfico	7
3. Falta de suficientes botiquines en las áreas de trabajo para emergencias y primeros auxilios	6
4. Se requiere de un taller de relaciones humanas	6
5. Falta de reuniones más seguido con los coordinadores de área, para resolver problemas	3
6. Falta de radios de intercomunicación para estar en contacto con seguridad	4
7. Falta de señalizaciones, o que las que existen sean más específicas	7
8. El material de trabajo ya es viejo u obsoleto	2



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

2. QUEJAS Y SUGERENCIAS

TABLA 3.5. CONCENTRADO QUEJAS Y SUGERENCIAS PÚBLICO M.N.H.

MES	CANTIDAD	TRIMESTRE
OCTUBRE	340	4° DEL 2004
NOVIEMBRE	300	4° DEL 2004
DICIEMBRE	240	4° DEL 2004
TOTAL	880	
ENERO	100	1° DEL 2005
FEBRERO	200	1° DEL 2005
MARZO	300	1° DEL 2005
TOTAL	600	

FUENTE: (Banco de datos M.N.H.)

Quejas y sugerencias recibidas en el museo nacional de historia durante el último trimestres del 2004 y el primero de 2005.

Periodo evaluado: Cuarto trimestre del 2004 y Primer trimestre del 2005

Población: 1480 Visitantes

Público: Visitante de martes a viernes y visitantes de fines de semana (Sábado y Domingo)

40 % de los visitantes reportan que el personal uniformado (policía) tiene malos modos: no saludan, son intransigentes, parecen molestos y no dan indicaciones claras, ni con cortesía. 40 % de los visitantes reportan que el personal uniformado (policía) es pasivo: no informan la circulación de recorridos, esperan a que se les pida información en lugar de abordar ellos al público; con visitantes extranjeros evitan la interacción y no manejan información básica de las piezas en exhibición del museo.

20 % de los visitantes reportan falta de criterio del personal uniformado (policía): son inflexibles, no prevén situaciones de conflicto y solo esperan instrucciones. 25 % de los visitantes reportan la falta de papeletas para el llenado de quejas y sugerencias.

35 % de los visitantes reportan no estar informados a tiempo y con claridad sobre las normas de conservación del museo. 40 % de los visitantes reportan malos modos del personal administrativo: trato poco cortés, intransigencia y un nivel de criterio bajo.

3. ENCUESTAS DE SALIDA DE PÚBLICO

Para complementar la detección de necesidades de capacitación del personal que labora en el área de atención al público del Museo Nacional de Historia, se tomó una muestra del público asistente. A continuación se presentan los resultados de aplicación de la encuesta a 120 visitantes al museo durante los días sábados y domingos del primer trimestre del año 2005.

En sábado, la edad menor es de 15 años, la más alta es de 68 años y la edad promedio es de 41.5 años; 55% de los encuestados pertenece al género masculino y el 45% al femenino. El día domingo, la edad menor es de 14 años, la más alta es de 69 y el promedio es de 41.5 años; el 37% pertenece al género femenino y el 63% al masculino.

En sábado, la escolaridad promedio de los encuestados es de licenciatura (profesional), mientras que un 2% no cursó estudios y el 4.5% llegó al postgrado. En domingo, la escolaridad promedio es de licenciatura, el 2% no estudió y el 2% llegó al postgrado.

En sábado, el 30% son empleados en general (no especificaron de qué tipo) y en domingo, el 40% tiene la misma profesión; el 82% son visitantes nacionales mientras que el 18% son extranjeros en sábado; el 92% nacionales y el 8% extranjeros en domingo.

Un 78% asiste al museo con su familia tanto en sábado como en domingo; en sábado asiste por cuestiones de paseo un 43% y en domingo por tareas un 39%.

El 58% se lleva mas de una hora en su recorrido en sábado y un 47% una hora durante el domingo; el 15% dice no haber recibido información lo suficientemente clara en sábado y el 27% coincide con lo mismo en domingo; el 8% no recibió un trato amable por parte del personal en sábado y el 5% tampoco en domingo; sólo un 37% califica con 9 el trato que recibe el visitante por parte del personal del museo en sábado y un 38% con 10 en domingo.

El 5% opina que la imagen que proyecta el personal de M.N.H. es regular o mala tanto en sábado como en domingo; el 12% se quejó que las señalizaciones no son claras en sábado y el 28% el día domingo.

El 10% considera bien o regularmente limpias las instalaciones del museo en sábado, el 25% en domingo; un 25% no recibió una buena orientación por parte del personal en sábado y el 37% opina lo mismo en domingo; el 7% considera que falta vigilancia en las salas del museo durante los sábados y un 12% dice que falta durante los domingos; el 17% considera que le hace falta capacitación al personal del museo en sábado y el 28% en domingo.

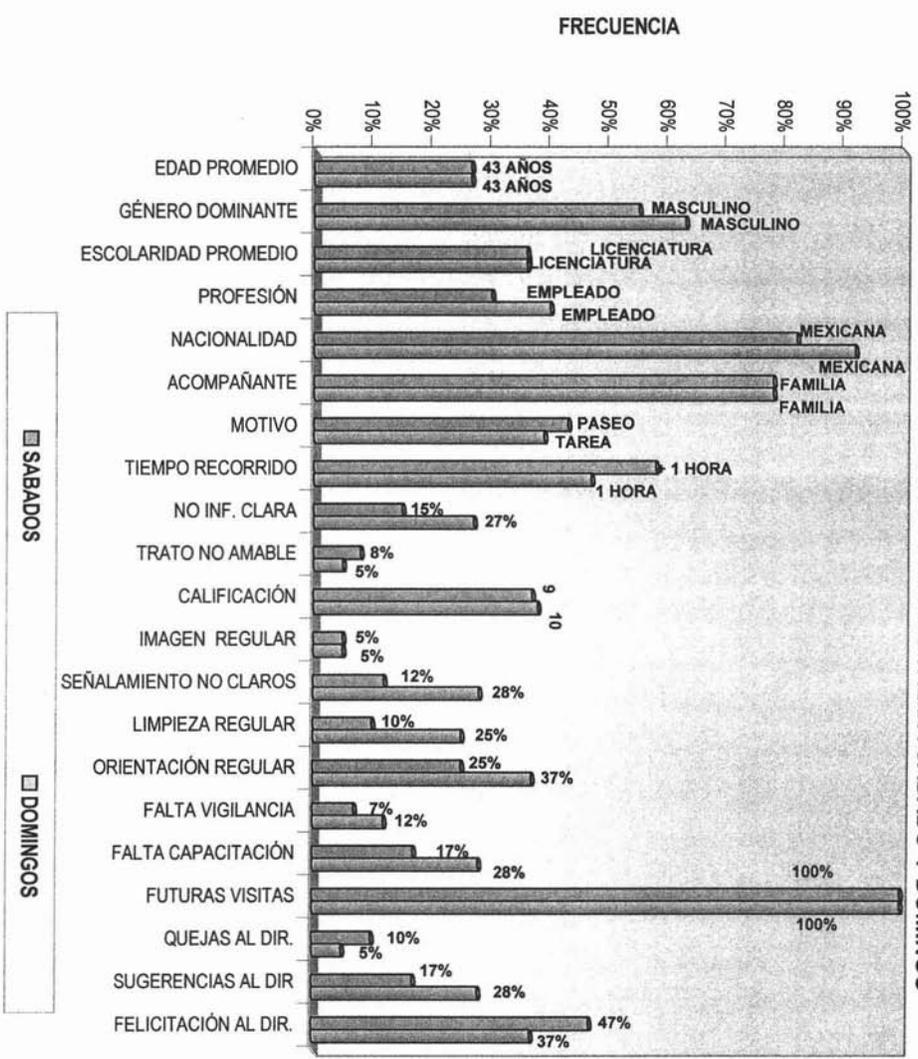
Tanto sábados como domingos, el 100% de la población opina que regresaría nuevamente a visitar el museo. En sábado, el 10% presentó una queja al director, el 17% una sugerencia y el 47% una felicitación. En domingo, un 5% presentó una queja, el 28% una sugerencia y el 37% una felicitación. (Ver Tabla 3.6 y Figura 3.3)

TABLA 3.6. CONCENTRADO DE RESPUESTAS A ENCUESTAS DE SALIDA SÁBADO Y DOMINGO

	Frecuencia	
	Sábado	Domingo
1.- ¿cuánto tiempo le tomó su recorrido por el museo?		
30 minutos	6	7
1 hora	19	28
Más de 1 hora	35	25
2.- ¿desde el inicio de su visita obtuvo usted información clara sobre los servicios y normas del museo?		
Si	51	44
No	9	27
3.- ¿recibió un trato amable del personal del museo?		
Si	55	57
No	5	3
4.- ¿qué calificación le daría del 0 al 10, donde 10 es excelente?		
0	7	3
6	0	3
7	1	0
8	10	18
9	22	20
10	20	23
5.- ¿cómo encontró la imagen del personal que lo atendió?		
Buena	57	57
Regular	2	3
Mala	1	0
6.- considera que la señalización del museo es :		
Clara	53	43
Regular	6	11
Confusa	1	6
7.- ¿cómo calificaría la limpieza del museo?		
Excelente	54	45
Buena	5	15
Regular	1	0
Mala	0	0
8.- ¿al solicitar usted información u orientación, el personal del museo se la proporcionó de manera satisfactoria?		
Si	45	38
No	15	22
9.- ¿las piezas que encontró en las salas del museo se encuentran bien custodiadas?		
Si	56	53
No	4	7
10.- ¿considera que el personal del museo está capacitado para la atención al público?		
Si	50	43
No	10	17
11.- ¿regresaría usted al museo?		
Si	60	60
No	0	0
12.- ¿tiene usted algún comentario que hacerle al director del museo sobre la forma en que se le atendió?		
Si	44	42
No	16	18

FUENTE: (Archivo personal, 2005)

FIGURA 3.3. ENCUESTA DE SALIDA PÚBLICO SÁBADOS Y DOMINGOS



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

4. EVALUACIÓN INICIAL DEL CURSO (PRETEST)

El día 09 de mayo de 2005, se impartió al personal de seguridad del M.N.H. un curso de *Sensibilización a la Calidad en el Servicio al Público en el Museo Nacional de Historia*.

El total de participantes fue de 27 trabajadores adscritos al área de seguridad.

Del total de participantes, antes de iniciar el curso, ninguno (el 0%) conoce o recuerda la Misión del M.N.H.; el 7.41% sí conoce la Visión del M.N.H.; el 22.22% sabe lo que desea transmitir el museo a sus visitantes; el 59.26% tiene una definición clara de lo que significa servicio; el 59.26% conoce medianamente los factores que intervienen en su área de trabajo para proporcionar un servicio al público asistente; el 33.33 % puede describir qué se requiere para satisfacer las demandas de servicio del público asistente; el 18.52 % sabe en qué se basa el público para calificar la calidad en el servicio prestado por el personal del M.N.H.; el 88.89% conoce el tipo de usuarios que visitan el M.N.H.; el 51.85% tiene una idea general de las tareas que le son asignadas diariamente para la elaboración de su trabajo; el 55.56% tiene una idea clara de cómo se logra la satisfacción del visitante; el 70.37% opina que la capacitación mejora el desempeño de las personas; el 11.11 % tiene una idea de qué es un estándar de servicio; el 11.11 % sabe con qué otras áreas de trabajo se relaciona para poder proporcionar un buen servicio y el 14.81% puede describir las funciones que comparte con dichas áreas. (Ver Tabla 3.7. y Figura 3.4.)

TABLA 3.7 CONCENTRADO PRETEST

CONCENTRADO DE EVALUACION INICIAL DEL PARTICIPANTE

38481

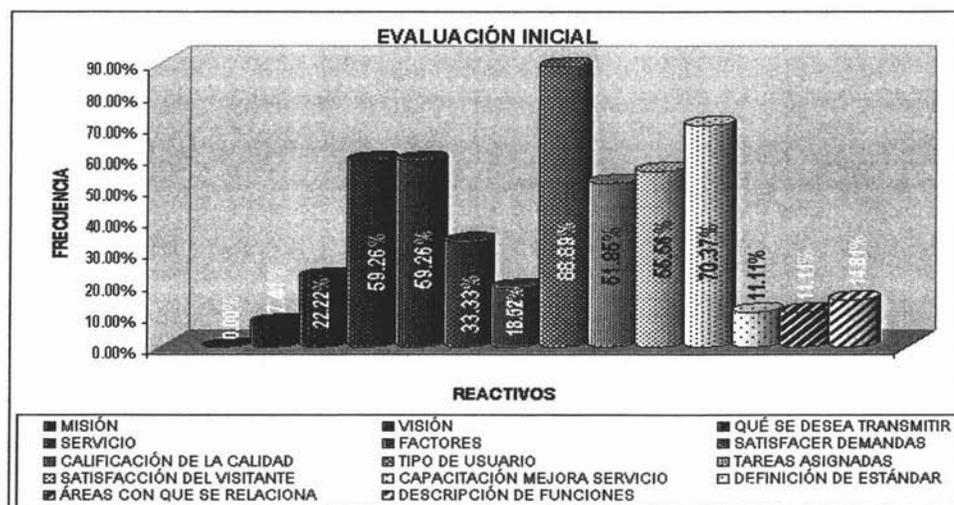
PART 27

CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO EN EL M.N.H.

CONCEPTO		ACEPTABLE		
			ACEP	
1	Describa brevemente cuál es la misión del MNH	0.00%	0	100.00%
2	Describa brevemente cuál es la visión del MNH	7.41%	2	100.00%
3	Mencione qué busca nuestro museo transmitir a los visitantes	22.22%	6	100.00%
4	Diga usted qué es servicio	59.26%	16	100.00%
5	Indique en su área de trabajo qué factores intervienen para proporcionar un servicio al público	59.26%	16	100.00%
6	Las expectativas de servicio de nuestros visitantes han cambiado a través del tiempo, por lo que describa qué se requiere actualmente en el desempeño de sus labores para satisfacer lo que la gente quiere	33.33%	9	100.00%
7	Mencione cómo cree que califican la calidad del servicio los visitantes	18.52%	5	100.00%
8	Indique el tipo de usuarios que visitan el museo regularmente	88.89%	24	100.00%
9	Describa cuáles son las 10 principales funciones y tareas que tiene usted asignadas para el desempeño de su labor diaria.	51.85%	14	100.00%
10	Desde su punto de vista, mencione cómo se logra la satisfacción del visitante	55.56%	15	100.00%
11	¿Opina usted que la capacitación mejora el desempeño de las personas?, explique porqué.	70.37%	19	100.00%
12	Describa qué es un estándar (parámetro) de servicio.	11.11%	3	100.00%
13	Mencione con qué otras áreas de atención al público del museo se relaciona usted cuando presta un servicio.	11.11%	3	100.00%
14	Enliste qué funciones o tareas comparte usted con las áreas mencionadas anteriormente de atención al público e indique cómo podrían mejorar el desempeño de las mismas, para ofrecer un servicio de calidad.	14.81%	4	100.00%

FUENTE: (Archivo personal, 2005)

FIGURA 3.4. EVALUACIÓN INICIAL CURSO DE SENSIBILIZACIÓN



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

5. EVALUACIÓN FINAL DEL CURSO (POSTEST)

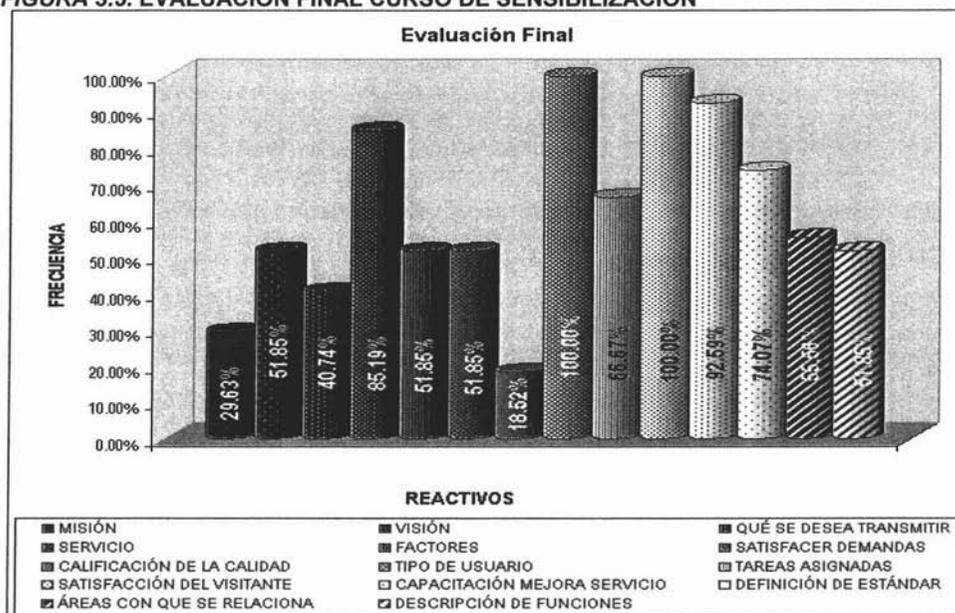
Del total de participantes, una vez concluido el curso, el 29.63% puede definir la Misión del M.N.H.; el 51.85% conoce la Visión del M.N.H.; el 40.74% sabe qué desea transmitir el M.N.H. a sus visitantes; el 85.19% conoce la definición de servicio; el 51.85% conoce los factores que intervienen en su área de trabajo para proporcionar un servicio al público asistente; el 51.85% sabe de los requerimientos para satisfacer las demandas de servicio del público asistente; el 18.52% conoce en qué se basa el público para calificar la calidad en el servicio prestado por parte del personal del M.N.H.; el 100% conoce el tipo de usuarios que visitan el M.N.H.; el 66.67% conoce las tareas que le son asignadas diariamente para la elaboración de su trabajo; el 100% sabe cómo se logra la satisfacción del visitante; el 92.59% opina que la capacitación mejora el desempeño de las personas; el 74.07% sabe lo que es un estándar (parámetro) de servicio; el 55.56% reconoce las áreas con las que se relaciona para poder proporcionar un buen servicio y el 51.85% puede describir las funciones que comparte con dichas áreas de trabajo. (Ver Tabla 3.8 y Figura 3.5)

TABLA 3.8. CONCENTRADO POSTEST

CONCENTRADO DE EVALUACION FINAL DEL PARTICIPANTE				
38481				
CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO EN EL M.N.H.				PART. 27
	CONCEPTO	ACEPTABLE	ACEP	
1	Describa brevemente cuál es la misión del MNH	29.63%	8	100.00%
2	Describa brevemente cuál es la visión del MNH	51.85%	14	100.00%
3	Mencione qué busca nuestro museo transmitir a los visitantes	40.74%	11	100.00%
4	Diga usted qué es servicio	85.19%	23	100.00%
5	Indique en su área de trabajo qué factores intervienen para proporcionar un servicio al público	51.85%	14	100.00%
6	Las expectativas de servicio de nuestros visitantes han cambiado a través del tiempo, por lo que describa qué se requiere actualmente en el desempeño de sus labores para satisfacer lo que la gente quiere	51.85%	14	100.00%
7	Mencione cómo cree que califican la calidad del servicio los visitantes	18.52%	5	100.00%
8	Indique el tipo de usuarios que visitan el museo regularmente	100.00%	27	100.00%
9	Describa cuáles son las 10 principales funciones y tareas que tiene usted asignadas para el desempeño de su labor diaria.	66.67%	18	100.00%
10	Desde su punto de vista, mencione cómo se logra la satisfacción del visitante	100.00%	27	100.00%
11	¿Opina usted que la capacitación mejora el desempeño de las personas?, explique porqué.	92.59%	25	100.00%
12	Describa qué es un estándar (parámetro) de servicio.	74.07%	20	100.00%
13	Mencione con qué otras áreas de atención al público del museo se relaciona usted cuando presta un servicio.	55.56%	15	100.00%
14	Enliste qué funciones o tareas comparte usted con las áreas mencionadas anteriormente de atención al público e indique cómo podrían mejorar el desempeño de las mismas, para ofrecer un servicio de calidad.	51.85%	14	100.00%

FUENTE: (Archivo personal, 2005)

FIGURA 3.5. EVALUACIÓN FINAL CURSO DE SENSIBILIZACIÓN



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

En los resultados obtenidos antes y después del curso destacan aquellos relacionados con el cambio en la disposición de los trabajadores hacia los usuarios, cuyo porcentaje de mejora está reflejado en los reactivos 6 y 10. Es decir en el reactivo 6, referente a las habilidades que se requieren en el desempeño de sus labores para satisfacer las demandas del público, podemos observar un cambio del 33.33% al 51.85%; y en el reactivo 10, referente al manejo de conocimientos para el logro de la satisfacción de los visitantes, encontramos un cambio del 55.56% al 100%; lo cual nos habla de una mejora significativa en ambos casos una vez tomado el curso.

➤ **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE EL PRETEST Y EL POSTEST DEL CURSO DE SENSIBILACIÓN MEDIANTE LA PRUEBA DE SIGNOS DE WILCOXON**

Con el objeto de proporcionar un intervalo de confianza más angosto y preciso en el rendimiento de los sujetos antes y después del curso se utilizó de manera complementaria este tipo de estadística no paramétrica.

Recordemos que el objetivo general de nuestro curso plantea que: al finalizar, los participantes comprenderán la importancia que representa ofrecer servicios de calidad al público visitante al Museo Nacional de Historia, perfectamente definidos y planeados; así como entenderán la necesidad que conlleva a un cambio de actitud personal y grupal con el propósito de alcanzar la satisfacción del usuario (visitantes al museo).

La aplicación del test de Wilcoxon, nos permitió emplear un procedimiento estadístico para probar las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H₀): No habrá diferencia significativa entre los trabajadores del museo en el conocimiento y las habilidades para el desempeño de sus funciones, una vez tomado el Curso de Sensibilización.

Hipótesis Alterna (H_a): Después de asistir al Curso de Sensibilización, el trabajador del Museo Nacional de Historia tendrá las herramientas para fortalecer el conocimiento y las habilidades en el desempeño de sus funciones.

Nivel de significancia

Para todo valor de probabilidad igual ó menor que 0.05, se acepta la *H_a* y se rechaza la *H₀*.

Interpretación

Sí existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de conocimientos y el manejo de habilidades para el desempeño de las funciones de los trabajadores de el Museo Nacional de Historia relacionadas con el servicio al público, antes y después de haber asistido al Curso de Sensibilización como se muestra en la siguiente tabla y figura. (Tabla 3.9 y Figura 3.6)

TABLA. 3.9. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE SIGNOS DE WILCOXON

Rangos

		N	Rangos Significativos	Suma de Rangos
POSTEST - PRETEST	Rangos Negativos	1 ^a	2.50	2.50
	Rangos Positivos	26 ^b	14.44	375.50
	Empates	.0 ^c		
	Total	27		

a. POSTEST < PRETEST

b. POSTEST > PRETEST

c. POSTEST = PRETEST

Pruebas estadísticas^b

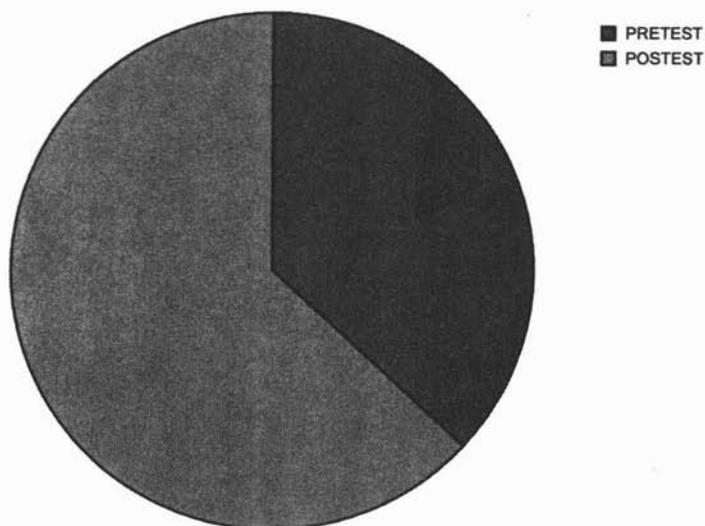
	POSTEST - PRETEST
Z	-4.503 ^a
Significancia	.000

a. Basado en rangos negativos

b. Prueba de signos de Wilcoxon

FUENTE: (Archivo personal, 2005)

Figura 3.6. RESULTADO DE LA PRUEBA DE SIGNOS DE WILCOXON



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

6. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CURSO

Después de la evaluación final y para cerrar el curso, se aplicó una evaluación de satisfacción del contenido y organización del mismo, en donde de manera anónima se obtuvo la siguiente información:

Tendencias más altas:

El 44.44% consideró que la claridad en el planteamiento de los objetivos fue excelente; el 48.15% opinó que los objetivos previstos fueron cubiertos satisfactoriamente; el diseño y contenido fueron excelentes según el 88.89%; el 37.04% opinó que la duración del evento fue satisfactoria; el material utilizado durante el curso fue excelente, según el 77.78%.

Con respecto al instructor, el 74.07% opinó que el dominio que tiene el expositor sobre el tema es excelente; su exposición también se consideró excelente según el 74.07%; en cuanto al manejo del material didáctico que utilizó el 62.96% opinó que éste fue excelente; así mismo el 59.26% calificó de excelente la forma de aclarar las dudas y problemas de los participantes. Un 77.78% calificó como excelente el lenguaje utilizado por el instructor y un 44.44% opinó que la actuación del instructor ante situaciones conflictivas presentadas por el grupo fue excelente.

En cuanto a la organización del curso, los participantes opinaron de la siguiente manera: el 74.07% consideró excelente el lugar físico donde se desarrolló el evento; un 51.85% calificó el nivel de desempeño de los equipos y material de apoyo como excelentes; el 88.89% también calificó de excelente la atención que recibió el grupo por parte del coordinador del evento y el 66.67% opinó que la logística resultó excelente.

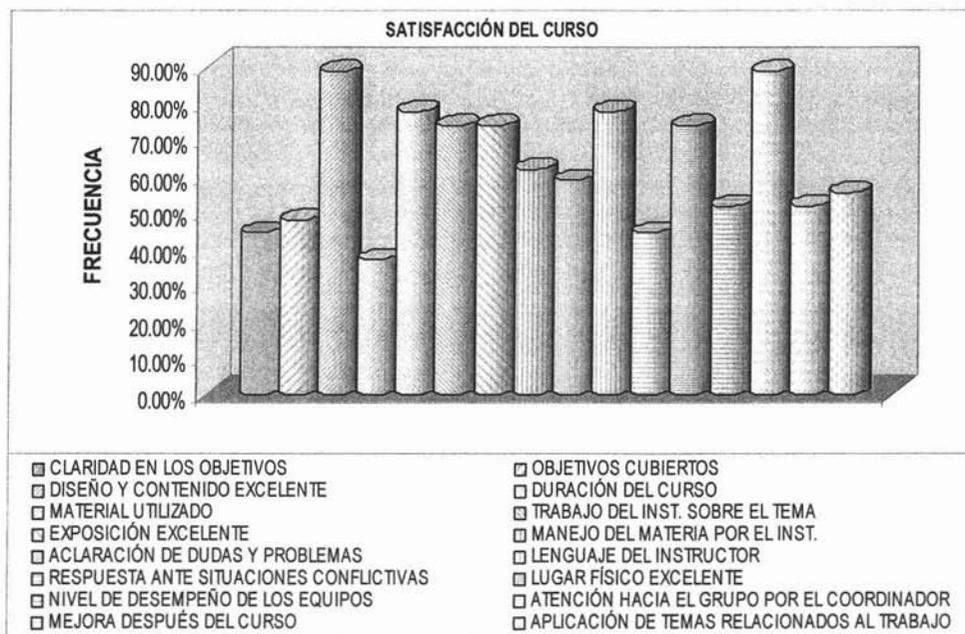
El 51.85% de los participantes considera que el curso aumentó significativamente el nivel de conocimientos y/o habilidades para su trabajo y el 55.56% que la aplicación de los temas que se trataron están altamente relacionados con su trabajo cotidiano. (Ver Tabla 3.10. y Figura 3.7.)

TABLA 3.10. CONCENTRADO EVALUACIÓN CONTENIDO Y ORGANIZACIÓN CURSO

CONCENTRADO DE EVALUACION DE SATISFACCION						
38481						
Part. 27						
CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL M.N.H.						
CONCEPTO		EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	REGULAR	MAL
PROGRAMA Y CONTENIDO						
1	La claridad en el planteamiento de los objetivos fue:	44.44%	40.74%	14.81%	0.00%	0.00%
2	Los objetivos previstos se cubrieron en un grado:	40.74%	48.15%	11.11%	0.00%	0.00%
3	El diseño y contenido fueron:	88.89%	7.41%	3.70%	0.00%	0.00%
4	La duración del evento me pareció:	33.33%	37.04%	22.22%	7.41%	0.00%
5	El material que se me proporcionó durante el curso fue:	77.78%	22.22%	0.00%	0.00%	0.00%
INSTRUCTOR						
6	El dominio que tiene el expositor sobre el tema es:	74.07%	22.22%	3.70%	0.00%	0.00%
7	La exposición hecha por el instructor me pareció:	74.07%	25.93%	0.00%	0.00%	0.00%
8	El manejo del material didáctico que utilizó fue:	62.96%	33.33%	3.70%	0.00%	0.00%
9	La forma como aclaró las dudas y problemas de los participantes fue:	59.26%	25.93%	11.11%	3.70%	0.00%
10	El lenguaje utilizado por el instructor fue:	77.78%	18.52%	0.00%	3.70%	0.00%
11	Ante situaciones conflictivas presentadas por el grupo, el instructor manifestó una actuación:	44.44%	33.33%	11.11%	7.41%	0.00%
ORGANIZACIÓN						
12	El lugar físico donde se desarrolló el evento fue:	74.07%	22.22%	3.70%	0.00%	0.00%
13	El nivel de desempeño de los equipos y material de apoyo fueron:	51.85%	37.04%	3.70%	7.41%	0.00%
14	La atención que recibió el grupo por parte del coordinador fue:	88.89%	7.41%	0.00%	3.70%	0.00%
15	La logística resultó:	66.67%	29.63%	0.00%	0.00%	0.00%
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES						
16	El curso aumento el nivel de conocimientos y/o habilidades para mi trabajo	51.85%	40.74%	7.41%	0.00%	0.00%
17	La aplicación de los temas que se trataron en relación a mi trabajo fueron:	55.56%	44.44%	0.00%	0.00%	0.00%

FUENTE: (Archivo personal, 2005)

FIGURA 3.7. SATISFACCIÓN CURSO DE SENSIBILIZACIÓN



FUENTE: (Archivo personal, 2005)

Los resultados anteriores nos permiten observar un cambio significativo en las respuestas obtenidas entre la evaluación inicial del curso (pretest) y la evaluación final (postest) en cuanto al manejo de conocimientos, así como un cambio en la percepción del trabajador con respecto a sus necesidades de capacitación, en la comprensión del trabajo individual y colectivo y en la identificación de áreas de oportunidad; lo cual constatamos a través de las aportaciones de los participantes con respecto al contenido y las dinámicas experimentadas durante el curso.

En general, podemos percibir una reestructuración en el manejo de conocimientos y habilidades así como un cambio en la disposición del sujeto hacia su trabajo y hacia el usuario.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

Las expectativas que animaron este programa de trabajo fueron:

Desarrollar una propuesta de procedimiento de capacitación que fortalezca y contribuya al mejoramiento en el desempeño de las funciones y actividades del personal que labora en el área de atención al público en el Museo Nacional de Historia, relacionadas con el servicio al público. Así como, identificar áreas de oportunidad tanto para el trabajador como para la institución, para el mejoramiento de la calidad en el servicio al público.

Estas expectativas se lograron en virtud de que se elaboró y aplicó el curso de capacitación con éxito, obteniéndose un cambio en la disposición del sujeto hacia su trabajo y hacia el usuario, un cambio en la percepción del trabajador con respecto a sus necesidades de capacitación, así como una reestructuración en el manejo de conocimientos y habilidades de operación que desconocían, o no dominaban los participantes del curso en la solución de los conflictos y las demandas que enfrentan cotidianamente; lo cual puede constatarse en la sección de resultados.

El Objetivo General de nuestro proyecto de trabajo fue: “capacitar al personal del área de atención al público del museo, optimizando y fortaleciendo las habilidades de ejecución de sus funciones, para el aseguramiento de la transmisión de conocimiento, valores y cultura en el público visitante”.

Principalmente, se observó un cambio significativo en las respuestas obtenidas en los cuestionarios de evaluación del curso, es decir, en la comparación entre el pretest y el postest en lo que se refiere al manejo de conocimientos, en la disposición hacia los usuarios, en la comprensión del trabajo individual y colectivo, así como en la

identificación de áreas de oportunidad; lo cual constatamos, a través de las aportaciones de los participantes acerca de las dinámicas experimentadas durante el curso.

La propuesta para el mejoramiento del servicio, consistió en implementar un programa de capacitación para el servicio al público en el M.N.H., con el fin de contribuir a optimizar, desarrollar y ampliar las habilidades de ejecución y operación, así como de comunicación, del personal que labora en el área de atención al público.

El compromiso del M.N.H. frente a sus visitantes, frente a la propia institución y sus trabajadores exige la realización de programas de capacitación estratégicos que respondan a las necesidades particulares de la oferta y demanda de sus servicios y que aseguren la mejora en la calidad de los mismos, particularmente en la constante interacción humana que se establece entre el personal del museo y el público.

La calidad en el servicio como factor fundamental en la vocación del museo, se traduce en una adecuada actitud y desempeño de las funciones del equipo de trabajo, que abarcan desde la atención directa a los usuarios, hasta la eficiente realización de las diversas actividades y servicios que se ofrecen al interior del museo.

Con el propósito de verificar lo planteado en la justificación, en el planteamiento del problema y en nuestro objetivo general de este programa de trabajo; así como con el fin de contribuir a la solución y a la mejora de la problemática presentada, se diseñó y se llevó a cabo el curso de capacitación denominado *Sensibilización a la Calidad en el Servicio al Público en el Museo Nacional de Historia*, teniendo como participantes a un grupo de 27 trabajadores del área de seguridad de dicho museo y en el cual, se precisó como objetivo general el siguiente: *Al finalizar el curso, los participantes comprenderán la importancia que representa ofrecer servicios de calidad al público visitante al Museo Nacional de Historia, perfectamente definidos y planeados; así como entenderán la necesidad que conlleva a un cambio de actitud personal y grupal con el propósito de alcanzar la satisfacción del usuario (visitantes al museo).*

La aplicación exitosa del Curso de Sensibilización al personal de seguridad del MNH, permitió que se confirmara y cumpliera nuestro objetivo general de trabajo y nuestras expectativas de que capacitando al personal del área de atención al público, optimizando y fortaleciendo las habilidades de ejecución de sus funciones, brindamos las herramientas necesarias para el aseguramiento de la transmisión de conocimiento, valores y cultura en el público que asiste al museo. Evidencia de esto, son los cambios significativos observados en el manejo y comprensión de conocimientos de los trabajadores antes y después del curso de capacitación, relacionados con la Misión, la Visión y los Valores que el museo busca transmitir a sus visitantes. En los tres casos, el cambio significativo en los porcentajes reflejados en los reactivos 1, 2 y 3 entre el pretest y el postest, nos indican una reestructuración en el manejo de conocimientos que desconocían o no dominaban los participantes del curso, relacionados con los objetivos, principios y metas de la institución, así como con los valores de nuestra Historia y nuestra Cultura.

1. DISCUSIÓN

Procedimiento.

1.-Se aplicó un pretest o evaluación inicial, con el fin de conocer y medir el concepto que los participantes (personal de seguridad) tienen con respecto a las funciones que desempeñan como equipo de trabajo, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos y metas que el museo desea alcanzar; así como el conocimiento y el nivel de desempeño de las funciones y las tareas encaminadas a mejorar la calidad en el servicio al público visitante.

- La evaluación midió respuestas referentes a:

- Qué conocimiento tienen de la Misión y la Visión del Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec.
- Qué tanto conocen de los valores que el museo se propone transmitir a sus visitantes.
- Qué conocimiento tienen en relación a lo que significa Servicio.
- Qué tanto saben en relación a las expectativas que los visitantes tienen actualmente del museo y qué se requiere en el desempeño de sus labores para satisfacerlas.
- Cómo y a través de qué factores el visitante califica la calidad en el servicio.
- Qué tanto conocen de la diversidad del tipo de visitantes que acuden al museo.
- Cuáles son las principales funciones y tareas que tienen asignadas para la realización de su labor diaria.
- Qué tanto creen en la capacitación como forma de mejora en el desempeño de las personas.
- Con qué áreas se relacionan y qué funciones o tareas comparten cuando prestan un servicio al público, así como de qué manera podrían mejorar su desempeño para ofrecer servicios de calidad.

2.- Durante la aplicación del curso se realizaron actividades en equipo con discusión de casos, así como dinámicas de trabajo que permitieron a los participantes conocer en dónde se encuentran las áreas de oportunidad con respecto a las funciones que hacen o dejan de hacer.

3.- Se interactuó con los participantes a través de la técnica de facilitación, en la exposición de temas que permitieron la retroalimentación al mismo tiempo que la introyección de conceptos, en un proceso de búsqueda de expansión de sus percepciones y mejoramiento de su desarrollo personal. Lo cual, junto con las actividades señaladas en el inciso 2, permitió que los participantes concientizaran y reconocieran las acciones que hacen o dejan de hacer y que obstaculizan el logro

de los objetivos: trato amable y calidad en el servicio al visitante. Así mismo, permitió exponer e identificar la problemática a la que se enfrentan día con día para desempeñar sus funciones y para lograr ser congruentes y estar alineados con la misión y la visión del MNH.

4.- Se aplicó finalmente un postest o evaluación final, en el que se pudo constatar una importante mejora en el conocimiento de los participantes, con respecto a la temática desarrollada durante el curso. Así mismo, se llevó a cabo una evaluación del curso en donde se registraron aportaciones que los participantes hicieron acerca del contenido y la organización del curso así como del desempeño del instructor. (Ver Anexo 7)

Conclusiones.

- Es evidente el desconocimiento de la Misión y la Visión del MNH por parte del personal de seguridad que participó en el curso y por consecuencia, la Visión Común tampoco es identificable; lo cual genera un bajo compromiso con los objetivos de la Institución así como una falta de conocimiento de los estándares de desempeño que se persiguen obtener de las actividades y funciones que realiza dicho personal.
- Se puede percibir poca continuidad en los procesos de capacitación del personal y una falta de comunicación en cuanto al conocimiento específico de las funciones y actividades que el personal de seguridad debe de desempeñar en las áreas asignadas del museo.
- Es posible identificar la falta de vocación de algunos de los participantes, lo que hace evidente que la selección del perfil del personal no se realiza en función de las necesidades y objetivos perseguidos por la Institución.
- En general, el personal de seguridad que participó en el evento no tiene un sentido de arraigo y/o de pertenencia al museo.

- El personal participante desconoce con precisión la estructura y los procesos de interacción con otras áreas de servicio del MNH. Es decir, los procesos y actividades complementarias con el resto de las áreas de atención al público.
- Se detectan áreas de oportunidad relacionadas con la necesidad de una capacitación continua al personal de seguridad del museo, para alcanzar una mejora en su interacción con el público visitante.
- En general, el personal de seguridad participante tiene un adecuado conocimiento del tipo y características del público visitante del MNH.
- Se puede percibir la carencia de conocimiento de un plan estratégico de acción y de su ejecución por parte del personal de seguridad del museo: qué hacer, cómo hacerlo, qué resultados esperar, en qué se busca beneficiar a los visitantes, qué beneficios obtendrá la Institución, etc.
- Como consecuencia de las aportaciones de los participantes, es posible identificar un área de oportunidad en relación al desarrollo del liderazgo de sus superiores. Se pudo percibir, que sus líderes actúan como creen que debe ser un líder; mas no se identifica un conocimiento específico de cómo actúa un líder y cuáles son las áreas de actuación que le permiten estimular el fortalecimiento y la integración de las labores del equipo de trabajo, para su alto desempeño.
- Como resultado de los trabajos de análisis y discusión en mesas de trabajo por equipos, es posible observar que la mayoría del personal participante tiene un conocimiento superficial de los objetivos, las acciones y las funciones de su área, sustentados en la idea de lo que creen que debe ser más que en el propio conocimiento de los mismos.

La realización del curso, fungió así mismo como una herramienta facilitadora para la transmisión a los participantes de la importancia y el valor del conocimiento de las características y las cualidades de los servicios en los procesos de planeación para la prestación de un servicio de calidad a los usuarios (visitantes) del museo, como son:

- Los servicios requieren de una alta calidad en la interacción humana, ya que es en ese momento cuando se solicita, se presta y se recibe el mismo.

- Un servicio con calidad es la base principal para lograr la satisfacción del usuario; las relaciones, al igual que otros de los servicios del museo complementan en sí al servicio, incrementando o decrementando su impacto en el público visitante.
- La prestación del servicio tendrá mayores probabilidades de satisfacer consistentemente al usuario (público), en la medida en que: la alta dirección del museo participe en el primero y en el segundo de los pasos del ciclo del servicio de la institución: *1. Definición de los usuarios (público)* y *2. Detección de las necesidades de los usuarios*; autorice el tercero: *3. Planeación de los servicios*; apoye el cuarto: *4. Creación de los servicios* y evalúe el quinto: *5. Prestación de los servicios*; esto último aun cuando la mayoría de los procedimientos del quinto paso se den fuera de su presencia.
- El servicio se debe planear y crear de antemano, pero se produce hasta el momento de prestarlo. El museo debe tener la capacidad de prestar los servicios en el momento en que los usuarios tengan la necesidad de los mismos. Ya que, es en ese momento y sólo en ese momento que los usuarios están dispuestos a pagar por ellos.
- Las expectativas del cliente son parte fundamental de su satisfacción respecto al servicio recibido. Cada persona tiene su propia visión acerca de la vida, sus preferencias, sus creencias, sus valores, sus costumbres y sus expectativas; y, todas ellas influyen de una manera integral en su satisfacción personal respecto al servicio recibido. En general, el público califica la calidad en el servicio en un museo en función de sus propias expectativas y deseos.
- Los usuarios del museo no obtienen un objeto a cambio de su esfuerzo, tiempo o dinero, pero sí obtienen un resultado o un conjunto de resultados (valores, educación, aprendizaje, repertorios, conocimiento, etc.) que pueden ser

contrastados con sus expectativas. Lo importante es que el desarrollo y la generación de cultura como producto directo, se traduce en la integración de conocimientos y valores en los usuarios.

- Una bien planeada sesión de servicio al público se puede estropear por una situación emocional circunstancial por parte del trabajador o de los visitantes, o por falta de información que desconcierte a los usuarios.

- La evaluación del servicio al público en el MNH, debe tratarse específicamente como una interacción humana que tiene un resultado que es el desarrollo y la generación de cultura en los visitantes; pero además tenemos que tener claro que este resultado no es estable sino, por el contrario, es variable de visitante a visitante y de grupo a grupo ya que intervienen procesos tales como los aprendizajes previos, los valores o las emociones de los usuarios. Además, que la generación de cultura no sólo es de conocimientos y de valores, sino también de perspectivas, juicios, actitudes o experiencia; pero la variación no termina aquí, el significado de cultura tiene que competir con aprendizajes previos, actuales y futuros; es decir, el tiempo también es otro factor que modifica y altera este resultado.

El Museo Nacional de Historia (MNH), actualmente es uno de los museos más visitados de nuestro país y esta realidad representa un compromiso fundamental, ya que de su correcta operación, el adecuado mantenimiento y la calidad de sus servicios, depende la imagen que los visitantes abstraen de la Institución, así como la valoración y el conocimiento que adquieren sobre su patrimonio cultural.

2. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

- La rotación del personal de seguridad y el ausentismo del personal de custodia es una problemática que la institución seguirá enfrentando a futuro, por lo que es

recomendable la capacitación del personal asignado al área de Atención al Público del MNH de manera sistematizada, a través de cursos en los cuales se les sensibilice y entrene en el conocimiento de la Misión y la Visión del museo para el cual prestan un servicio; así como en el conocimiento preciso de las funciones a desempeñar y el desarrollo de las habilidades necesarias para el cómo se deben de ejecutar las tareas relevantes, encaminadas al logro de los objetivos planteados por la institución.

- Se requieren establecer dentro de las estrategias de capacitación, mecanismos que incrementen en el personal de Atención al Público el conocimiento de todas las áreas que confluyen en el servicio al público visitante y de esta manera, saber qué deben hacer y cómo deben articularse en la realización de las funciones comunes encaminadas a obtener la total satisfacción del usuario.
- Es necesario capacitar al personal en el conocimiento y en el manejo de materiales didácticos con información general de la historia de nuestro país, información de las normas de conservación del monumento y de la colección del MNH, así como información de los diferentes servicios que presta el museo, que les permita ofrecer un servicio integral y de calidad al visitante.
- Es recomendable que la institución programe y realice periódicamente Reuniones de Planeación y Reuniones de Operación con el personal de cara al público, con el objeto de retroalimentar y de evaluar los procesos de operación del museo y conocer la problemática que el personal encuentra diariamente al desarrollar sus funciones; así como los esfuerzos de superación que realizan para mejorar la prestación del servicio al público, en función de las expectativas de este último.
- Se sugiere que la Institución tome en cuenta e incorpore las propuestas de su personal para la implementación de mejoras en los procesos de trabajo, ya que además de que este personal es el que tiene el pulso de las necesidades de los usuarios del museo (visitantes), se sentirán integrados y se estimulará en ellos el sentido de pertenencia y de compromiso con la Institución.
- Se debe dar respuesta y seguimiento a las aportaciones que los participantes proporcionaron como áreas de mejora en la evaluación al curso, particularmente

a aquellas que predominaron como: la necesidad de recibir cursos de capacitación para el servicio al público con mayor frecuencia y de manera permanente.

- Es fundamental, dar seguimiento y sistematizar el Programa de Capacitación del MNH para que no se olvide y se pierda el esfuerzo realizado.

Aspectos a considerar para mejorar la calidad en el servicio al público en el MNH:

- Las debilidades identificadas deben percibirse como áreas de oportunidad que el MNH puede transformar en fortalezas.
- Se requiere de una Visión Común, una Visión Integral, que permita el desarrollo de una Planeación Estratégica para una operación de excelencia en el museo.
- Es necesario mejorar de manera continua el desempeño de las funciones específicas del personal del museo relacionado con el servicio al público, de manera directa o indirecta, articulando las áreas involucradas y propiciando el trabajo en equipo de manera interdisciplinaria.
- La institución requiere:
 - Mayor rigor en la definición del perfil y en la selección del personal relacionado con el servicio al público
 - Dirección de esfuerzos encaminados a la formación de nuevos cuadros y el desarrollo de su funcionamiento
 - Aprovechamiento de perfiles potenciales que incrementen los estándares de excelencia en el desempeño de las funciones relacionadas con el servicio al público

La calidad en el servicio, es una responsabilidad compartida, un esfuerzo y un compromiso bilateral entre el dirigente y el trabajador; el trabajo aislado no funciona, es

fallido; es decir, un curso de capacitación no es suficiente para garantizar la calidad en el servicio al público ya que para este fin se requiere que desde la dirección del propio museo, los mandos medios y todas las áreas involucradas en la planeación de esta tarea se involucren desde el inicio del desarrollo de los pasos del ciclo de la Institución para prestar el servicio.

La implementación y la sistematización de un Programa de Capacitación para el Servicio al Público en el Museo Nacional de Historia, tendrá mayores probabilidades de satisfacer consistentemente al usuario (visitante) en la prestación del servicio; pero adicionalmente es una oportunidad para desarrollar las herramientas necesarias tanto para el museo como para sus trabajadores, para contribuir en la consolidación de los objetivos de la Institución en la transmisión de conocimiento y valores, así como en la generación de conceptos como identidad, desarrollo y cultura en beneficio de los mexicanos para una vida más digna y la construcción colectiva de un Proyecto de Nación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, S. R. (2001). Lineamientos generales de trabajo para museos 2001/2006. México, D.F. CONACULTA – INAH.
- Colunga, C. (2001). La calidad en el servicio. México, D.F. Panorama Editorial, S.A. de C.V. (pp. 24 -25, 35-46, 74-82).
- Costello, J. (1944). College Art Journal. Relation of Graduate School Training to Work in Museum Education. USA. College Art Association. Volume 3, Number 4, (pp. 137-139).
- Fraser, A. (1991). October. Museum Highlights: A Gallery Talk. Filadelfia, USA. MIT Press. Volume 57, (pp 104-122).
- Industrial and Commercial Training. (2003). Museum staff get leadership and management training. London, UK. Emerald Group Publishing Limited. Volume 35 Number 1. (pp. 1-2).
- Instituto de Efectividad Xabre. (1996). Cultura de efectividad. México. Grupo Editorial Íbero América.
- Instituto Nacional de Antropología e Historia. Museo Nacional de Historia. (2001). Plan de Manejo. Documento Interno.
- King, V. (2003). Workforce Development Adviser at Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries. London, UK. Library Management, Volume. 24 Number 4/5. (pp. 254-256).

- Lara de la Fuente, Leonor. 1986. Manual de Seguridad para los Museos del I.N.A.H. México, D.F. Instituto Nacional de Antropología e Historia. (pp. 17-19).
- Larrea, P. (1991). Calidad de Servicio, Del marketing a la estrategia. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. (pp. 78, 81 y 82).
- Madrid, M.A. (1986). Cartilla de Seguridad y Vigilancia para Museos. México, D.F. Instituto Nacional de Antropología e Historia. (pp. 25, 40,41,44).
- Mendoza, A. (2002). Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo. México. Edit. Trillas. (pp. 39-40, 108).
- Matthews, G. & Thebridge, S. (2001). Preservation management training and education: developing a sector-wide approach. Birmingham, UK. New Library World. Volume 102 number 11/12. (pp. 443-452).
- Museo Nacional de Historia. (2003). CD. Proyecto de Reestructuración Museográfica. México, D.F. INAH.
- Peniche, C. (2003). Calidad en la Educación. Manuscrito inédito.
- Schenck, E. C. (1949-1950). College Art Journal. The Training of Personnel for General Museum Work. USA. College Art Association. Volume 9, Number 2, (pp 187-191).
- Subsecretaría de Egresos. Unidad de Servicio Civil. Cedula de Valuación del Puesto. Profesiograma. México, D.F. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (pp.2-3).
- The Bulletin of the College Art Association of America, (1917). Discussion of the Report of a Committee of American Association of Museums on Training of Museum Workers. USA. College Art Association. Volume 1, Number 3, (pp. 21-28).

- Tschohl, J. (2001). Servicio al Cliente. México. Editorial Pax México. (p. IX).
- Zavala, L. (2002). El Patrimonio Cultural y la Experiencia Educativa del Visitante. En M.E. Vallejo (Coord.) Educación y Museos. Experiencias Recientes. Antología. (pp.94-95). México, D.F. I.N.A.H.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ANEXO 1. LISTA DE VERIFICACIÓN CUSTODIA



CONFIDENCIAL
C

Área: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Escolaridad: _____

Antigüedad: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____ Fecha: _____

Instrucciones: A continuación se enlistan las principales tareas de su puesto, seguidas de las palabras "SI" y "NO". Lea cuidadosamente cada una de las tareas, piense en la forma en que las desempeña actualmente y tache la palabra "SI" cuando considere que las realiza mal por falta de conocimientos y habilidades; en caso de que piense que las está desempeñando bien tache la palabra "NO".

Esta información es confidencial y de suma importancia para esta institución, sólo se usará para planear la capacitación que Usted requiere.

Tareas ó actividades de su puesto	Necesidades de capacitación	
Vigilar que el público cumpla los reglamentos y normas de seguridad generales del Instituto, así como los específicos del centro de trabajo.	SI	NO
Vigilar que los bienes culturales, muebles e inmuebles no sean dañados.	SI	NO
Verificar el estado de los bienes culturales muebles e inmuebles cuando se reciben para su custodia.	SI	NO
Ejecutar las instrucciones que en materia de seguridad, conservación y protección civil le indiquen sus inmediatos superiores.	SI	NO
Realizar recorridos sistemáticos en el área asignada.	SI	NO
Supervisar los trabajos de limpieza, del área asignada.	SI	NO
Reportar el estado de conservación de los bienes culturales en exhibición.	SI	NO
Aplicar medidas preventivas y de seguridad las cuales se establecen en las normas generales de seguridad como: el no permitir la introducción de alimentos, bultos o animales e impedir el paso a personas en estado de ebriedad, a fumadores en sala y tomar fotografías con flash.	SI	NO

Reportar verbalmente o por escrito los acontecimientos suscitados en el área asignada.	SI	NO
Dar información general, cuando el público lo solicite, acerca de la ubicación de los espacios y del patrimonio cultural exhibido en el museo.	SI	NO
Proporcionar los primeros auxilios al público visitante, en caso de accidente, solicitando el apoyo especializado y sin descuidar su función.	SI	NO
Coordinarse con los elementos de seguridad para enfrentar los problemas que se susciten en el área asignada durante la jornada de trabajo, y participar en las brigadas de protección civil y auxilio en casos de siniestro	SI	NO

Ahora explique lo mejor que pueda, qué problemas está enfrentando respecto a las tareas que marcó con la palabra "SI"

FUENTE: (Mendoza, 2002)

ANEXO 2. LISTA DE VERIFICACIÓN SEGURIDAD



CONFIDENCIAL
S

Área: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Escolaridad: _____

Antigüedad: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____ Fecha: _____

Instrucciones: A continuación se enlistan las principales tareas de su puesto, seguidas de las palabras “SI” y “NO”. Lea cuidadosamente cada una de las tareas, piense en la forma en que las desempeña actualmente y tache la palabra “SI” cuando considere que las realiza mal por falta de conocimientos y habilidades; en caso de que piense que las está desempeñando bien tache la palabra “NO”.

Esta información es confidencial y de suma importancia para esta institución, sólo se usará para planear la capacitación que Usted requiere.

Tareas ó actividades de su puesto

Necesidades de capacitación

<p>Abrir la sala a su cargo en los días hábiles, al iniciarse el horario normal de labores o recibir aquella sin novedad o con las que hubiere de turno anterior.</p>
<p>Controlar el estado de la sala y de las colecciones allí expuestas.</p>
<p>Prestar un servicio mínimo de orientación a los visitantes que lo soliciten.</p>
<p>Control, al finalizar el turno, del estado de las piezas o colecciones, dando aviso a quien corresponda, si existiese alguna novedad.</p>
<p>Entrega de las llaves al encargado de ellas.</p>
<p>Llevar ordenadamente, de acuerdo con las normas que se le indiquen, una libreta, en donde asentará, diariamente las novedades ocurridas en su trabajo. Esta libreta deberá ser revisada y firmada diariamente por el superior inmediato, del que dependa el vigilante.</p>
<p>Vigilar que el público usuario cumpla con las normas de seguridad y conservación establecidas en cada museo.</p>
<p>Conocer y accionar el mecanismo de los sistemas de seguridad con que cuente el museo.</p>

SI	NO

ANEXO 4. ENCUESTA DE SALIDA

CONACULTA- INAH



FECHA:

EDAD: _____

SEXO: M () F ()

PROCEDENCIA:

México: _____

Extranjero: _____

OCUPACIÓN:

Estudiante () Ama de Casa () Profesionista () Empleado () Trabaja por su cuenta ()

Otra () _____

ESCOLARIDAD:

Primaria () Secundaria () Bachillerato () Técnica () Licenciatura () Postgrado ()

Ninguna () Otra () _____

CON QUIÉN VIÑO:

Amigos () Familia () Grupo Escolar () Sólo () Otros () _____

MOTIVO DE LA VISITA:

Paseo () Tarea escolar () Interés por la Historia de México () Otro ()

1.- ¿CUÁNTO TIEMPO LE TOMÓ SU RECORRIDO POR EL MUSEO?

30 minutos ()

1 Hora ()

Más de 1 hora ()

2.- ¿DESDE EL INICIO DE SU VISITA OBTUVO USTED INFORMACIÓN CLARA SOBRE LOS SERVICIOS Y NORMAS DEL MUSEO?

SI ()

NO ()

POR QUÉ: _____

3.- ¿RECIBIÓ UN TRATO AMABLE DEL PERSONAL DEL MUSEO?

SI () INDIQUE CON UNA X EL NIVEL: *1 2 3 4 5 6 7 8 9 10*

NO () INDIQUE CON UNA X EL NIVEL: *1 2 3 4 5 6 7 8 9 10*

POR QUÉ: _____

4.- ¿CÓMO IDENTIFICÓ AL PERSONAL DEL MUSEO?

5.- ¿CÓMO ENCONTRÓ LA IMAGEN DEL PERSONAL QUE LO ATENDIÓ?

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

6.- CONSIDERA QUE LA SEÑALIZACIÓN DEL MUSEO ES:

CLARA ()

REGULAR ()

CONFUSA ()

FUENTE: (Archivo personal, 2005)

ANEXO 4. ENCUESTA DE SALIDA

CONACULTA-INAH



7.- ¿CÓMO CALIFICARÍA LA LIMPIEZA DEL MUSEO?

EXCELENTE ()

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

8.- ¿AL SOLICITAR USTED INFORMACIÓN U ORIENTACIÓN, EL PERSONAL DEL MUSEO SE LA PROPORCIONÓ DE MANERA SATISFACTORIA?

SI ()

NO ()

POR QUÉ: _____

9.- ¿LAS PIEZAS QUE ENCONTRÓ EN LAS SALAS DEL MUSEO SE ENCUENTRAN BIEN CUSTODIADAS?

SI ()

NO ()

POR QUÉ: _____

10.- ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL DEL MUSEO ESTÁ CAPACITADO PARA LA ATENCIÓN AL PÚBLICO?

SI ()

NO ()

POR QUÉ: _____

11.- ¿REGRESARÍA USTED AL MUSEO?

SI ()

NO ()

POR QUÉ: _____

12.- ¿TIENE USTED ALGUN COMENTARIO QUE HACERLE AL DIRECTOR DEL MUSEO SOBRE LA FORMA EN QUE SE LE ATENDIÓ?

SI ()

NO ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 5 EVALUACIÓN INICIAL



CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO
EN EL MNH

EVALUACION INICIAL

Fecha: _____

Nombre: _____

1.-Describe brevemente cuál es la Misión del Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec.

2.- Describe brevemente cuál es la Visión del Museo Nacional de Historia Castillo de Chapultepec.

3.- Mencione qué busca nuestro museo transmitir a los visitantes.



4.- Diga usted qué es Servicio.

5.- Indique en su área de trabajo qué factores intervienen para proporcionar un servicio al público.

6. Las expectativas de servicio de nuestros visitantes han cambiado a través del tiempo, por lo que describa qué se requiere actualmente en el desempeño de sus labores para satisfacer lo que la gente quiere.

7. Mencione cómo cree que califican la calidad del servicio los visitantes.



8. Indique el tipo de usuarios que visitan el museo regularmente.

9. Describa cuáles son las 10 principales funciones y tareas que tiene usted asignadas para el desempeño de su labor diaria.

10. Desde su punto de vista, mencione cómo se logra la satisfacción del visitante.

11. ¿Opina usted que la capacitación mejora el desempeño de las personas?, explique porqué.

ANEXO 6 EVALUACIÓN FINAL



**CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO
EN EL MNH**

EVALUACION FINAL

Fecha: _____

Nombre: _____

1.-Describe brevemente cuál es la Misión del Museo Nacional de Historia, Castillo de Chapultepec.

2.- Describe brevemente cuál es la Visión del Museo Nacional de Historia Castillo de Chapultepec.

3.- Mencione qué busca nuestro museo transmitir a los visitantes.



4.- Diga usted qué es Servicio.

5.- Indique en su área de trabajo qué factores intervienen para proporcionar un servicio al público.

6. Las expectativas de servicio de nuestros visitantes han cambiado a través del tiempo, por lo que describa qué se requiere actualmente en el desempeño de sus labores para satisfacer lo que la gente quiere.

7. Mencione cómo cree que califican la calidad del servicio los visitantes.



8. Indique el tipo de usuarios que visitan el museo regularmente.

9. Describa cuáles son las 10 principales funciones y tareas que tiene usted asignadas para el desempeño de su labor diaria.

10. Desde su punto de vista, mencione cómo se logra la satisfacción del visitante.

11. ¿Opina usted que la capacitación mejora el desempeño de las personas?, explique porqué.

ANEXO 7.EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

MUSEO NACIONAL DE HISTORIA



EVALUACION DE SATISFACCION

CURSO:					
INSTRUCTOR:					
FECHA:					
CONCEPTO	EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	REGULAR	MAL

PROGRAMA Y CONTENIDO

1	La claridad en el planteamiento de los objetivos fue:					
2	Los objetivos previstos se cubrieron en un grado:					
3	El diseño y contenido fueron:					
4	La duración del evento me pareció:					
5	El material que se me proporcionó durante el curso fue:					

INSTRUCTOR

6	El dominio que tiene el expositor sobre el tema es:					
7	La exposición hecha por el instructor me pareció:					
8	El manejo del material didáctico que utilizó fue:					
9	La forma como aclaró las dudas y problemas de los participantes fue:					
10	El lenguaje utilizado por el instructor fue:					
11	Ante situaciones conflictivas presentadas por el grupo, el instructor manifestó una actuación:					

ORGANIZACIÓN

12	El lugar físico donde se desarrolló el evento fue:					
13	El nivel de desempeño de los equipos y material de apoyo fueron:					
14	La atención que recibió el grupo por parte del coordinador fue:					
15	La logística resultó:					

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

16	El curso aumento el nivel de conocimientos y/o habilidades para mi trabajo					
17	La aplicación de los temas que se trataron en relación a mi trabajo fueron:					



LO QUE MAS ME GUSTO FUE

LO QUE MENOS ME GUSTO FUE

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

FUENTE: (Archivo personal, 2005)

ANEXO. 8. AGENDA CURSO

AGENDA DE TRABAJO			
Primera Sesión		CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO EN EL MNH	
Horario			
De	A		
8:00	8:20	Inicio, Bienvenida y Presentaciones	0:20
8:20	8:45	Evaluación inicial del conocimiento del participante	0:25
8:45	9:00	Introducción (planteamiento y justificación del problema)	0:15
9:00	9:15	Objetivos	0:15
9:15	9:25	Agenda	0:10
9:25	9:45	Normas	0:20
9:45	9:55	Hechos	0:10
9:55	10:10	RECESO	0:15
10:10	10:25	Zona de Confort	0:15
10:25	10:40	Círculos de Control	0:15
10:40	11:15	Momentos de la Verdad	0:35
11:15	12:45	Actividad de análisis comparativo de contextos (Castillografía)	1:30
12:45	13:05	Dinámica de nudos	0:20
13:05	14:05	COMIDA	1.00
14:05	14:50	Dinámica de los 9 clientes	0:45
14:50	15:05	Retroalimentación	0:15
15:05	15:20	Áreas de oportunidad	0:15
15:20	15:45	Evaluación final del conocimiento del participante y aplicabilidad del programa	0:25
15:45	15:55	Cierre	0:10
15:55	16:00	Fin de sesión	0:05

ANEXO 9. CARTA DESCRIPTIVA CURSO

CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL PÚBLICO EN EL M.N.H.



No.	Tema	Actividad	Finalidad	Metodología	Material	Duración
1	Inicio, bienvenida y presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida, presentaciones y formulación de expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la presentación entre los participantes e iniciar un clima propicio para realizar el aprendizaje. • Escuchar de los participantes lo que esperan del curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa, sumando total de experiencias • Participativa / Expositiva, preguntando expectativas y alineando alcances 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de rotafolio 	20 min.
2	Evaluación inicial del conocimiento del participante	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un pretest a los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y evaluar el nivel de conocimiento que los participantes tienen con respecto a: La misión y la visión del MNH; los objetivos específicos del museo; la definición de calidad en el servicio; las áreas que intervienen en la propuesta de valor a los visitantes; las expectativas de servicio que tienen los visitantes; así como las áreas de oportunidad en los procesos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad individual para que cada participante responda las preguntas por escrito 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario abierto 	25 min.
3	Introducción (planteamiento y justificación del problema)	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la serie de razones que sustentan el curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar y alinear con los participantes la misión y la visión que sustentan la razón de ser del museo, contra lo que de manera sistemática se hace o se deja de hacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva • Facilitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas en cañón 	15 min.
4	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos y alcances del curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Enunciar el alcance, impacto e importancia para superar la problemática presentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva • Facilitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas 	15 min.
5	Agenda	<ul style="list-style-type: none"> • Señalar los temas que serán tratados para alcanzar los objetivos planteados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los participantes una visión genérica del "recorrido" que se llevará a cabo durante la jornada de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip Chart de Agenda 	10 min.
6	Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar las normas bajo las 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y alinear el alcance y las 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip Chart 	20 min.

No.	Tema	Actividad	Finalidad	Metodología	Material	Duración
		cuales se registrará el grupo para una convivencia armoniosa	reglas de comportamiento a seguir durante el evento	• Facilitación	de Normas	
7	Hechos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar los soportes documentados con las evidencias; estadísticas y reportes que miden la opinión del usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar con hechos reales (documentados) el impacto en la atención y la calidad en el servicio al público en el MNH 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva por medio de proyección • Expositiva y de facilitación, invitando a la reflexión de los datos aportados 	Presentación en Power Point, proyector y cañón	10 min.
8	Zona de Confort	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar Flip Chart de zona de confort • Pedir a los participantes que identifiquen las fuerzas que los motivan a permanecer en la ZC y las que los impulsan a salir • Cerrar viendo las consecuencias del No cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar al participante sobre la necesidad de cambiar y los retos que esto implica en cuanto a permanecer o no, en el área denominada zona de confort y los costos e impactos que esto ocasiona en lo general y en lo particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa por medio de facilitación sobre Flip Chart • Expositiva sobre las conclusiones 	• Flip Chart	15 min.
9	Círculos de Control, Influencia y Preocupación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar Flip Chart de Círculos de Control • Explicar a los participantes los conceptos de control, influencia y preocupación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los participantes sobre los efectos de actuar sobre aquello que esta en sus manos, influenciar en aquello que no pueden controlar y evitar perder el tiempo en algo que no se puede remediar 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa por medio de facilitación sobre Flip Chart • Expositiva sobre las conclusiones 	• Flip Chart	15 min.
10	Los momentos de la Verdad	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar Flip Chart de Momento de la Verdad • Preguntar a los participantes por los tipos de contactos que se tienen con los usuarios • Presentar Flip Chart de Formula del Entusiasmo • Facilitar los conceptos de NE 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de ejecutar acciones planeadas, dirigidas a la obtención del entusiasmo y la satisfacción de los usuarios en cada visita al museo 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa por medio de facilitación sobre Flip Chart • Expositiva sobre las conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Flip Chart del Momento de la Verdad • Flip Chart de Fórmula del Entusiasmo 	35 min.

No.	Tema	Actividad	Finalidad	Metodología	Material	Duración
		y NR(nivel de expectativa y nivel de realidad)				
11	Análisis comparativo de contextos	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio grupal 	<ul style="list-style-type: none"> Realimentar el concepto que los participantes tienen acerca de: Los factores críticos de éxito del MNH de ayer y de hoy; las características de la mente del visitante de ayer; la competencia de los vigilantes de museos de ayer y de hoy; la práctica de los líderes de seguridad del MNH; así como los atributos de los líderes de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Participativa por medio de facilitación sobre Flip Chart Expositiva sobre las conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> Flip Chart Tarjetas diseñadas y elaboradas ex profeso para esta actividad 	1:30 min.
12	Dinámica de nudos	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio grupal 	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar entre los participantes la oportunidad de experimentar vividamente las dificultades que se generan cuando se ejecutan acciones no planeadas, se da una mala comunicación o se adopta una actitud desinteresada 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio dirigido por el facilitador y ejecutado por los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	20 min.
13	Dinámica 9 Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Realización de una dinámica grupal de análisis, reflexión y retroalimentación de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a los participantes a través de una dinámica de grupo, de cómo es que si se aplican en el día a día los conceptos aprendidos en el curso Demostrar a los participantes que trabajando en equipo se pueden lograr fácilmente los objetivos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica grupal fuera del aula en la que intervienen todos los participantes al mismo tiempo junto con el facilitador, retroalimentando la aplicabilidad de lo aprendido a través del análisis de dicha dinámica realizada 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas en blanco de rotafolio 9 pelotas de diferente tamaño Reloj cronómetro 	45 min.
14	Debriefing (Realimentación)	<ul style="list-style-type: none"> Autorreflexión en grupo: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cómo nos sentimos ➤ Qué hicimos bien ➤ Qué podemos mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar junto con los participantes la aplicabilidad total de los conceptos vistos en el curso 	<ul style="list-style-type: none"> Realimentar la aplicabilidad de lo aprendido a través del análisis de las 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	15 min.

No.	Tema	Actividad	Finalidad	Metodología	Material	Duración
		➤ Cómo aplica en nuestro día a día		dinámicas realizadas por todo el grupo		
15	Áreas de Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Autorreflexión grupal donde se comentan las áreas de mejora reconocidas • Llevar a cabo un ejercicio individual en hojas blancas de papel en formato pre-elaborado que guían paso a paso la generación de nuevos comportamientos en los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una autorreflexión de las áreas de oportunidad que pueden ser atendidas de inmediato de manera individual y en equipo • Propiciar que cada participante genere sus compromisos de mejora en términos pragmáticos y por escrito, que permitan su observación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica grupal para reconocer las áreas de oportunidad encontradas • Ejercicio individual para que cada participante registre y anote los compromisos y acciones específicas en tiempo y forma 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas en blanco en formato pre-elaborado en el material del participante 	15 min.
16	Evaluación final del conocimiento del participante y aplicabilidad del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un postest a los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las mejoras que den sustento a la temática y objetivos propuestos en el curso de capacitación diseñado y aplicado 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad individual para que cada participante responda las preguntas por escrito 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario abierto 	25 min.
17	Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión grupal de lo vivido y aprendido en el curso influenciando a la acción comprometida por cada uno de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a los participantes, en un clima emotivo, a llevar a cabo sus compromisos planteados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de la autorreflexión a la acción decidida y comprometida 	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	10 min.
18	Fin de sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Despedida de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar junto con los participantes para consensar la necesidad de poner en práctica lo aprendido y los beneficios de hacerlo, así como los costos de no ejecutarlo enunciando las áreas de oportunidad que se pierden cuando no existe una clara actitud proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva con método de facilitación con los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de todos los Flip Chart expuestos en las paredes del salón. 	5 min.

FUENTE: (Archivo personal, 2005)



Sensibilización a la Calidad en el Servicio en el Museo Nacional de Historia

Nombre: _____

Curso de capacitación

2005



Instituto Nacional de Antropología e Historia
CONACULTA - INAH

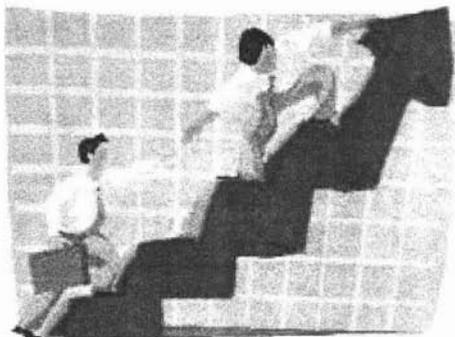
Bienvenidos!



Objetivos



129



Comprender la importancia que representa ofrecer servicios de calidad al público visitante del Museo Nacional de Historia, claramente definidos y planeados. Así como, entender la necesidad que conlleva a un cambio de actitud personal y grupal con el propósito de alcanzar la satisfacción del usuario (visitantes al museo).



Agenda



- Introducción (planteamiento y justificación del problema)
- Objetivos
- Agenda
- Normas
- Hechos
- Zona de Confort
- Círculos de Control
- Momento de la Verdad
- Áreas de oportunidad

130



Reglas



Levantar las
manos



Atender la música que señala
o da fin a un receso



Convivir
diferente



Evitar bromas que
distragan



Exponer las
dudas



Desconectar el
celular



No fumar en el salón



Registrar su nombre en
la etiqueta



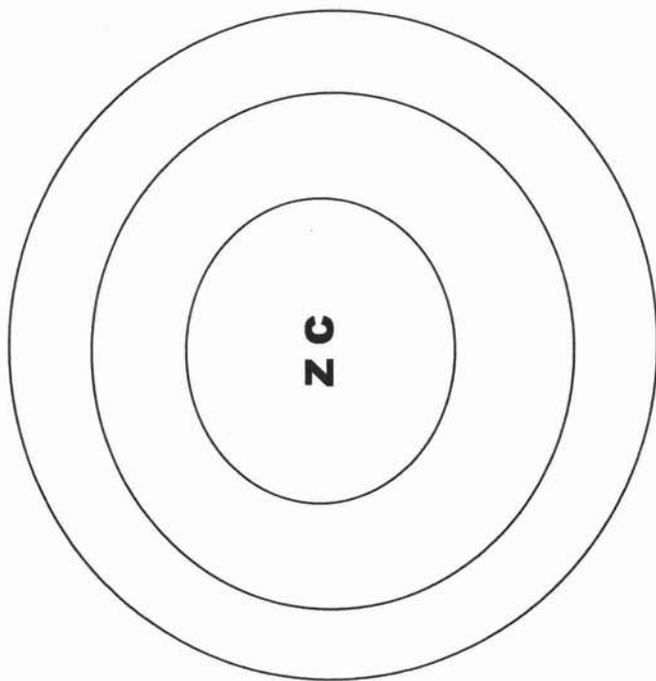
Pedir lo que necesita



Divertirse



Zona de Comfort



Misión



El Museo Nacional de Historia "Castillo de Chapultepec" es el espacio de encuentro de las diversas memorias de nuestro pueblo, para apoyar la construcción colectiva de su historia y diseñar un mejor futuro.

134



Visión

***Construir un centro de excelencia vivencial,
imagen y modelo de vanguardia, con un
crecimiento dinámico que permita transmitir
valores y generar cultura con una alta
vocación y calidad de servicio.***

135

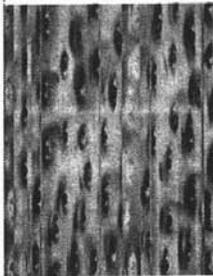


Instituto Nacional de Antropología e Historia
CONACULTA - INAH

Notas: Visión Común



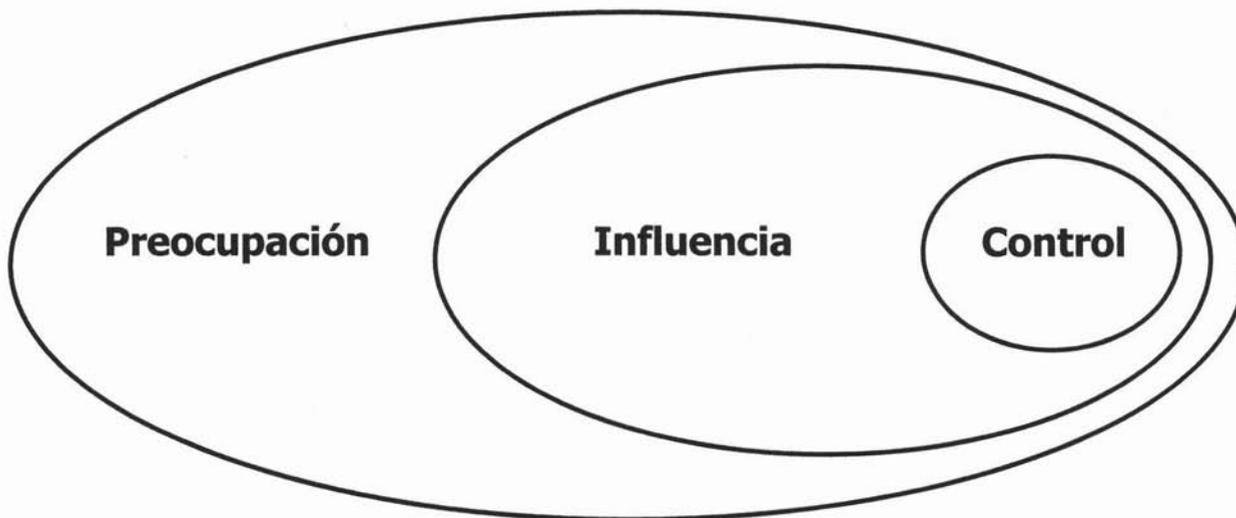
A series of horizontal lines for writing notes, consisting of 14 lines with a dashed midline.



Círculos de Control



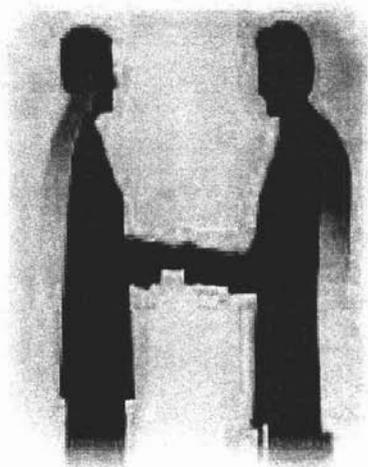
137



MV



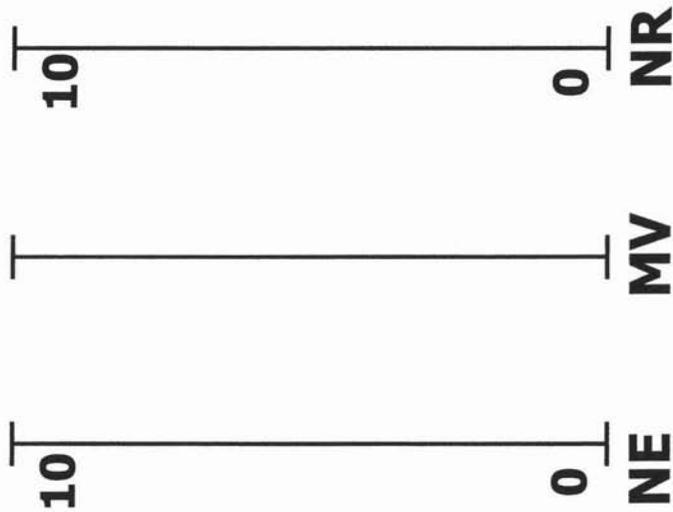
138



Un MV o Momento de la Verdad, es cualquier punto de contacto entre nosotros y el cliente.



Fórmula del Entusiasmo



Ejercicio A Factores Críticos de Éxito del MNH de ayer



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Ejercicio B Características de la Mente del visitante de ayer

1
2
3
4
5
6

7
8
9
10





Ejercicio C

Competencia de los vigilantes de ayer

1

2

3

4

5

6

Ejercicio D

Fuerzas del mercado cultural que impactan al MNH

1

2

3

4

5

6



Ejercicio E

Factores Críticos de Éxito del MNH de Hoy

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____



Ejercicio F **Competencia del personal de seguridad de hoy**



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Ejercicio G **Práctica de los Líderes de seguridad del MNH**

1
2
3
4
5
6

7
8
9
10



Ejercicio H

Atributos de los Líderes de seguridad



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

144

Ejercicio I

Las personas van a querer trabajar con este líder porque...

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10





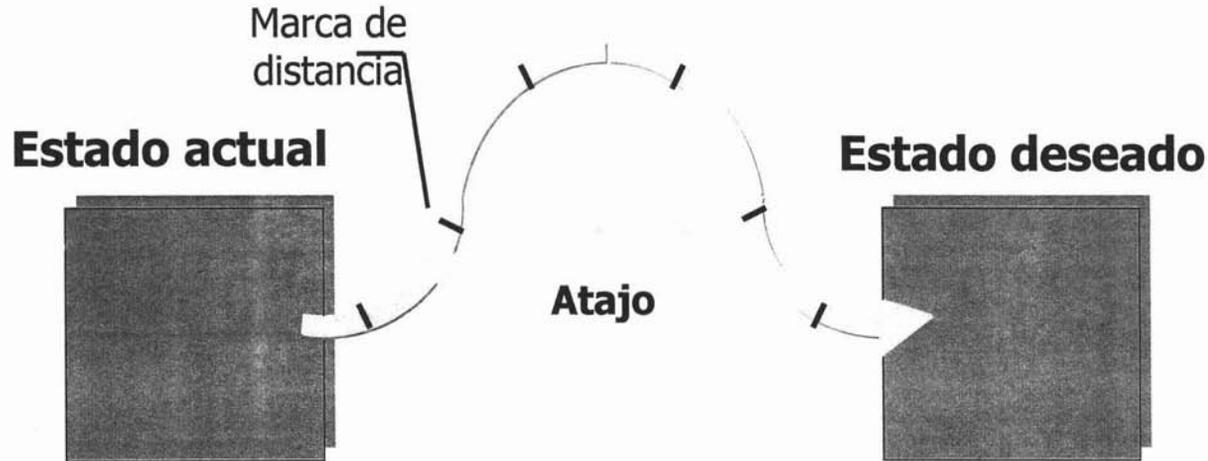
Características de los Equipos de Alto Desempeño



Estado actual a Estado deseado



Cambiando



**El éxito en el camino del cambio
incluye la paciencia, la innovación y
la celebración**



Áreas de Oportunidad

