

El patrimoni humà al segle XXI

Un estudi de públic de museus a Gran Bretanya va ressaltar que el 70% del nivell de satisfacció dels visitants depèn dels serveis complementaris i, molt especialment, el tracte de les persones que atenen al públic. A les empreses de serveis, com poden ser les de caire cultural (museus, espectacles, ex-

posicions etc.), els aspectes intangibles són essencials a l'hora d'avaluar el procés de visita a un equipament d'aquestes característiques. Consegüentment, el principal capital d'aquest tipus de centres és l'humà. No podem oblidar que una empresa és una organització de persones que treballen i coordinen les

seves accions i esforços per aconseguir objectius comuns.

En el cas dels serveis, el visitant obté valor sense que es transfereixi la propietat de cap element. És per això que les persones són peces clau d'un procés d'intangibles que permeten garantir l'eficiència de l'organització i la percepció de qualitat del client.

El patrimoni humà és en realitat el factor que assegura l'èxit de gestió de les empreses culturals i, especialment, dels museus, entenent com èxit el retorn a la col·lectivitat del coneixement i emocions que generen els béns mobles i immobles. En el cas de les institucions patrimonials, des dels seus orígens, els objectes s'han situat al centre de la vida del museus i molts cops aquestes empreses han descui-



Tendències i experiències

dat l'implicació, intervenció i orientació cap a les persones, on podem trobar tant treballadors com visitants.

L'actitut i la professionalitat dels empleats són elements essencials dels quals depèn la satisfacció del servei, així com la fidelització i recomanació a altres potencials clients. Entenem com empleats tot l'equip humà que treballa a l'organització, tan les persones que estan en plantilla com les persones que vénen derivades de convenis amb empreses de serveis. L'organització ha d'establir un ambient d'empresa i uns valors que despertin entusiasme pel desenvolupament de la feina, que motivin i comprometin les persones. Això requereix que tot l'equip conegui i participi en els propòsits de l'empresa. Una organització viva esta sempre definint objectius, transmetent i estimulants. La cultura de l'empresa ha de cultivar uns alts nivells de confiança i respecte envers les persones que treballen. En aquest sentit, els valors que orienten les organitzacions professionals, han de fomentar el desenvolupament de cada un dels membres.

Aquest sistema de funcionament possibilita que les persones tinguin un criteri d'actuació per decidir a favor del client autònomament i lliurement; és una manera que permet

sentir-se responsables de la seva tasca i involucrar-se en els resultats. Per a un visitant client, la percepció global del servei pot dependre de molts factors no sempre conscients, molts relacionats amb la manera de tractar les persones, amb la calor que s'ha aconseguit transmetre o la capacitat de sintonitzar. Tots aquests aspectes són bàsics i s'han de gestionar explícitament. Gestionar-los vol dir pensar-hi, prendre decisions i controlar-ne l'efecte.

Podem visualitzar la prestació d'un servei com una seqüència de moments d'interacció entre el visitant client i una organització, normalment representada per les persones

que atenen el públic. El president de la companyia escandinava d'aviació SAS, Jan Carlzon, va popularitzar aquestes trobades com "el moment de la veritat". L'èxit d'una empresa de serveis depèn de la percepció del client. En cada "moment de la veritat", la persona valorarà la seva percepció comparativament a les seves expectatives. Si la seva percepció és millor que les seves expectatives, la seva satisfacció augmentarà i la valoració de l'empresa també. Tot el contrari si la percepció és inferior a les seves expectatives. Tant la percepció com les expectatives són conceptes subjectius. El món actual evoluciona a una ve-





locitat vertiginosa cap a sistemes de interrelació complexos i imprevisibles. Aquesta celeritat en les transformacions -mai coneguda a la història de la humanitat-, requereix models de funcionament nous i en permanent revisió. La base per afrontar els canvis és l'adaptabilitat i la flexibilitat de les persones. Una societat intensa en serveis i en informació obliga a aplicar esquemes d'organització molt diferents dels jeràrquics heretats de l'època industrial.

És necessari que les organitzacions del segle XXI estableixin una cul-

tura empresarial basada en els principis del diàleg, el consens i la col·laboració. L'augment del nivell de formació dels ciutadans i la difusió del concepte de democràcia, ja sigui en el camp familiar, laboral o polític, possibilita un funcionament general més igualitari i participatiu, molt més enriquidor per a les persones.

Les organitzacions flexibles enfront les jeràrquiques tenen aspectes molt positius que les fan altament eficaces. Les estructures piramidals confereixen una seguretat als membres pel fet que hi ha una lògica clara en

les decisions que ve donada i legitimada per l'autoritat indiscutible del cap; tothom està enquadrat en un marc comprensible i sap quins són els seus límits d'autoritat i de decisions. Però aquestes estructures tenen uns punts dèbils fonamentals, com l'ofegament de les iniciatives personals que frustren la creativitat dels components. Per altra banda, les línies directives es prenen, molt sovint, sense tenir en compte les coses que passen en el terreny de la realitat. Aquestes organitzacions tendeixen a ser conservadores, poc flexibles i poc adaptables. Ara és el moment que, de manera definitiva, les institucions patrimonials posin al centre de la seva gestió el patrimoni humà, tant les persones que treballen com les persones que visiten les col·leccions. La tasca dels museus s'ha de dirigir a la comunitat i s'ha demostrat que des d'aquestes institucions i amb la participació de tots podem contribuir a entendre, conèixer i construir un món millor.

Pilar Garcia

Museu del Ferrocarril