

Curso básico de gestión de museos



9

Gestión de los efectivos¹

Personal de museo: la clave del éxito

El personal de museo, ya sea remunerado o voluntario, representa una de las cartas de triunfo de la institución. Cualquiera que sea la importancia de las colecciones, si no hubiera empleados/as para velar por su preservación, conservación y presentación al público, incluso los mayores tesoros conservados en los museos carecerían de valor y utilidad y, a falta de conservación preventiva (lo mínimo), las colecciones podrían deteriorarse, e, incluso, desaparecer para siempre.

Comprender la gestión del personal

Incluso cuando un museo emplea especialistas o jefes/as de recursos humanos, es fundamental que estos/as directivos/as comprendan bien los principios de la dirección y gestión de empresas y del liderazgo. Ello constituye un imperativo para todo/a director/a o jefe/a de servicio y división encargado/a de supervisar a otros empleados/as.

Sabiendo que la mayor parte de las decisiones se toman en el “frente” por profesionales y supervisores que no son especialistas, es indispensable que todos los altos responsables y cuadros intermedios, cualesquiera que sean sus conocimientos y función principal, tengan buenos conocimientos de los procedimientos del museo relacionados con las condiciones de empleo y la legislación laboral.

Todo/a empleado/a tiene el derecho de comprender los términos de su propio contrato de trabajo y el reglamento del personal. Los principios, las normas y los procedimientos aplicables al personal de museo, incluidos los términos de los contratos de trabajo y las condiciones laborales, deben respetar rigurosamente la legislación nacional sobre el empleo, así como las cláusulas y normas dictadas por el Ministerio de Trabajo o cualquier otra instancia competente en el caso de los museos nacionales e instituciones afiliadas.

Principales categorías de puestos y empleados de museo

En algunos museos predominan dos categorías de personal: los especialistas egresados de la universidad, generalmente destinados a los programas de investigación y conservación de las colecciones, y los de mantenimiento, seguridad y otros servicios generales.

¹ Basado en las investigaciones de Patrick J. Boylan, City University London, en BOYLAN, Patrick J. (2007) *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. París: UNESCO-ICOM.

Equidad, participación e información del personal

Cada empleado/a debe adquirir una experiencia o formación que corresponda a una función específica, aunque hay principios elementales válidos para el conjunto del personal.

Para ser eficaz, la gestión de personal exige del/la gestor/a no sólo cualidades de liderazgo, sino también una buena interpretación de las condiciones de empleo por parte de los/las directores/as de personal o recursos humanos.

Es necesaria una excelente comprensión, una firme motivación, la existencia de buenas relaciones entre los empleados y un trato justo para el conjunto del personal a todos los niveles de jerarquía.

Captar y fidelizar un personal de calidad

El carácter justo y equitativo de los procedimientos relacionados con la gestión del personal es a la vez una necesidad práctica y una obligación moral.

La equidad sólo puede prevalecer si se respeta la igualdad de oportunidades, que debe estar reflejada en un documento escrito que establezca concretamente cómo esta será aplicada en aspectos como la captación, la promoción, la dirección y gestión de empresas y el control de las operaciones diarias, la remuneración y otras ventajas, el derecho a la jubilación y las posibilidades de formación. Ello requiere el establecimiento de procesos para todas las etapas de la captación o el estudio de las solicitudes de promoción interna.

Tras haber adoptado una estructura organizativa es conveniente analizar cada puesto para hacer la descripción correspondiente que informe al mismo tiempo a los/las candidatos/as y al personal del lugar sobre las características del puesto, a saber, finalidad, condiciones de empleo, y principales tareas y responsabilidades que le están asociadas. Una vez aprobada la descripción del puesto, hay que proceder a un análisis profundo de las calificaciones, competencias y experiencia requeridas para el mismo: es lo que se llama especificación. La descripción del puesto y la especificación son tanto más importantes por cuanto determinan el procedimiento de selección posterior.

La especificación de la persona sirve para evaluar y calificar a cada uno de los/las candidatos/as o solicitud de promoción; por lo tanto es sobre este criterio que se basa la oferta de empleo definitiva.

Es necesario entonces determinar el modo de evaluación de los expedientes de candidatura recibidos en relación con la especificación de la persona. En el mundo se utilizan diferentes herramientas de evaluación y es necesario estar de acuerdo con anticipación sobre las posibles combinaciones en los casos particulares. Una vez que un/a candidato/a es aceptado/a y asume el puesto, su nominación debe ser confirmada por escrito.

Sin embargo, el proceso de captación no se detiene en el momento en que el nuevo empleado comienza su trabajo o accede al puesto para el cual ha sido promovido. Es muy importante que el/la responsable de personal, ya sea especialista en recursos humanos, administrador/a general o director/a, pueda presentar a la persona que asume sus nuevas funciones un programa de formación inicial referente a sus obligaciones y responsabilidades, y vele porque se le brinde una formación complementaria sin dilación de manera formal o informal.

Por otra parte, es deseable que el/la nuevo/a empleado/a cuente con el apoyo de Personal y también de un profesional o técnico en su campo que le sirva de "mentor", o referente y consejero, durante los primeros meses después de su llegada.

Finalmente, tras algunos meses, hay que proceder a la evaluación de los nuevos empleados, lo que incluye una entrevista informal con ellos para asegurarse de que todo va bien y que no subyace ningún problema.

La captación de personal es un ejercicio muy costoso en términos de tiempo y puede serlo también en términos de dinero destinado a gastos de anuncios y otros. Inevitablemente, el/la nuevo/a empleado/a requerirá algunos meses para encontrar su camino, mostrar su competencia y dar lo mejor de sí en sus nuevas funciones. Una importante rotación de personal es al mismo tiempo una práctica inútil y la señal de que hay serios problemas de gestión. Por ello es tan importante tratar de conservar el personal de calidad que se ha captado.

Gestión del personal, formación y desarrollo profesional

Para asegurar un buen funcionamiento del servicio es necesario proceder a una evaluación regular –y con medidas objetivas– del desempeño de la institución y sus efectivos, aunque no exista ningún procedimiento o norma a este respecto en el sector de los museos.

La formación y el desarrollo profesionales son también factores muy importantes de la gestión de personal. Desde 1986, el ICOM insiste, en su Código de deontología, en el hecho de que la formación y la recalificación son cuestiones éticas fundamentales tanto para la institución como para los profesionales de museos en sí. En nuestro mundo en rápida mutación ya no es aceptable para un experto, un técnico o una administradora seguir un curso de formación y adquirir una calificación al inicio de la carrera, a la edad de aproximadamente 20 años, y conformarse durante treinta o cuarenta años más con lo alcanzado. Muchas profesiones son favorables al concepto de Desarrollo Profesional Continuo (DPC) según el cual, si se quiere obtener un reconocimiento o un estatus profesional, es necesario emprender una formación complementaria o una recalificación durante un período dado. La Museums Association, en el Reino Unido, otorga su "Associateship and Fellowship", muy apreciada por los profesionales, por un período de cinco años y no de por vida. La organización pide a cada miembro que conserve la constancia de todas sus actividades de formación formal y desarrollo informal: participación en reuniones profesionales o lanzamiento de una actividad de gestión profesional, para discusión y evaluación, antes de renovar su calificación o estatus profesional.

También el ICOM hace recomendaciones sobre criterios de competencia y conocimientos generales y especializados indispensables para la profesión museística en sus Curricula Guidelines for Museum Professional Development que cubren cinco esferas de competencia –descripción general de los conocimientos, competencias y capacidades necesarias para un trabajo de calidad.



Demandas y procedimientos disciplinarios

El principio del trato justo y equitativo para todo el personal debe aplicarse no sólo a la captación, sino a todos los aspectos de la gestión de los efectivos. Por ello es importante establecer un procedimiento justo y comprensible en caso de reclamación acerca del comportamiento o del trabajo ejecutado por un miembro del personal.

Por otra parte, todo el personal que tenga demandas que formular por un problema que lo afecta en su trabajo debe igualmente tener el derecho de reclamar y obtener una investigación imparcial en el plazo correcto.

Dadas las enormes consecuencias jurídicas que provoca el despido abusivo o la expulsión injustificada de un efectivo, las normas o los códigos del museo para iniciar una investigación y tratar las reclamaciones y demandas del personal deben estar estrechamente vinculadas al derecho laboral.

Condiciones de salud y seguridad

Una de las mayores responsabilidades a nivel de la administración es asegurarse de que el museo y sus actividades presenten la menor cantidad de riesgos posibles para la salud y la seguridad de todas las personas que están en los locales de trabajo, tanto los asalariados como el personal voluntario, los visitantes y otros usuarios. En principio, las cuestiones de salud y seguridad en la empresa están relacionadas con el servicio de Personal y cuando hay un especialista designado para este puesto, estará la mayor parte del tiempo en el servicio de Personal o en la dirección de Recursos Humanos. Si el museo no tiene un/a responsable de seguridad y salud calificado/a a tiempo completo tendrá que buscar una solución adecuada para cubrir esta plaza o, como en el caso del MACVAC, derivarlo al ayuntamiento que lo gestiona según la reglamentación de Riesgos Laborales.

Cualquiera que sea la organización de las funciones de salud y seguridad, estas deben permanecer estrechamente vinculadas a los demás servicios, dado que muchos peligros potenciales están relacionados con el laboratorio en el que los especialistas encargados de la conservación se encuentran especialmente expuestos debido al uso de equipamientos y sustancias químicas nocivas para la salud.

Más allá de estas consideraciones, la salud y la seguridad deben ser vistas como un asunto de todos. Cada empleado debe contribuir al respeto de las buenas condiciones de trabajo no sólo para sí mismo, sino también para los demás miembros del personal y los visitantes, así como observar las normas de seguridad que se imponen.

