

**Ismael Quintanilla Pardo**

Profesor titular del Departamento de Psicología Social  
Universitat de València

El hombre es capaz de rectificar sus equivocaciones por medio de la discusión y la experiencia. No sólo por la experiencia; es necesaria la discusión para mostrar cómo debe ser interpretada la experiencia.

John Stuart Mill (1806-1873)  
Sobre la libertad

**1. INTRODUCCIÓN**

El conocimiento no se descubre, se construye. La formación es el proceso por el que adquirimos conocimientos con los que construimos nuevos conocimientos. De esta forma, los saberes, las técnicas y los procedimientos de hoy son construcciones del pasado que se proyectan hacia el futuro. En nuestro presente, más que nunca, percibimos la fuerza y la rapidez de los cambios que experimentamos en nuestro entorno y la influencia que tienen sobre nuestras vidas. Por eso, al describir los conocimientos que hoy son necesarios para la práctica profesional, es muy aconsejable considerar parte de ese futuro, cuya principal característica es la incertidumbre. Esto puede interpretarse como una evidencia superflua, pero no lo es. En nuestro tiempo, los conocimientos se alteran tan rápidamente que la formación reglada universitaria no alcanza lo bastante, entre otras razones, porque cuatro o cinco años pueden ser insuficientes y, además, porque los modelos y las técnicas pueden cambiar sensiblemente en periodos muy cortos de tiempo. Además, los abordajes interdisciplinarios, sobre todo para los estudios y especialidades más recientes, resultan cada día más imprescindibles.

Durante los últimos quince años, la alternativa ante este panorama se ha encontrado en la formación postgrado y sus resultados son difícilmente cuestionables. Pero, más importante aún ha sido comprobar que los conocimientos en sí mismos son insuficientes y que lo esencial es “aprender a construir” nuevas técnicas y procedimientos adaptados a los objetivos del entorno, empresa, organización o institución en la que se trabaja. Algunos autores se refieren a la urgente necesidad de “aprender a aprender” y, en muchas ocasiones también a “desaprender lo aprendido”. Con lo que lo esencial de la formación decimonónica (estandarizada y

departamentalizada) de la que, en parte, somos herederos, se ha alterado. Hoy se trata de adquirir competencias y habilidades para afrontar los cambios que de manera continua se producen en las profesiones, sus bases teóricas y sus contribuciones técnicas. Pero también aquellos que se generan en el contexto social y que se relacionan recíprocamente con los anteriores.

El esquema que seguiré en mi exposición se ajusta, en cierta forma, a estas ideas que, desde luego, se relacionan muy estrechamente con la formación de los gestores de los servicios culturales y, sobre todo, a los retos que nos depara el futuro. Utilizo la primera persona del plural en razón a que los últimos doce años he tenido la responsabilidad y la enorme satisfacción de dirigir el máster de gestión de los servicios culturales de la Universidad de Valencia en estrecha relación con la Diputación de Valencia. A lo largo de este tiempo he tenido la ocasión de aprender muchas cosas y de desaprender algunas otras. Pero ante todo, se ha generado y consolidado una enorme admiración para con aquellos y aquellas que se ocupan en facilitar a los ciudadanos el gozo del acto cultural y el interés por las obras artísticas. Haciéndolo en condiciones muy diversas, las más de las veces adversas y con recursos muy limitados. Por ello tenía, tiene y tendrá sentido utilizar el término gestión como antecedente en el título de este máster, aunque algunos nos lo criticaran abiertamente, pues en definitiva, para los muchos de los técnicos culturales que conozco, gestionar es tomar decisiones acertadas en contextos inciertos con recursos escasos.

En estos días van a tener ocasión de escuchar, reflexionar y debatir sobre cuestiones muy variadas pero siempre relacionadas con la formación del gestor y técnico de la cultura. Me temo que nos vamos a repetir. En un intento de evitarlo me ceñiré exclusivamente a lo que me han propuesto los responsables de la organización de este congreso. A saber, el análisis de las competencias esenciales de los gestores y técnicos de la cultura y los desafíos que nos depara el futuro de su formación. Con una sola excepción. Me parece que lo adecuado es empezar por analizar algunos conceptos particularmente relevantes para el entendimiento de las reflexiones y argumentaciones que seguirán y que constituyen el contenido de mi conferencia.

## 2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES: GESTIÓN, FORMACIÓN, EMPRESAS Y SERVICIOS CULTURALES

En los diccionarios, el de María Moliner (1990) por ejemplo, se afirma que la palabra gestión es la acción o el efecto de gestionar o administrar. Y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El vocablo administrar proviene del latín *administrare* y tiene varias acepciones de entre las

que se pueden destacar las siguientes: 1. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan; 2. Dirigir una institución; 3. Ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes; 4. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad; 5. Suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa. Por otra parte, dirigir proviene del latín *dirigere* y también presenta varias acepciones: 1. Llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado; 2. Guiar, mostrando o dando las señas de un camino; 3. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin; 4. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión; 5. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.

Así pues, realizando una síntesis de tales acepciones se podría afirmar que la expresión gestión puede definirse como:

... la realización de diligencias conducentes al logro de una empresa, mostrando o dando las señas del camino a seguir, gobernando, ejerciendo y dando las reglas para el manejo de una dependencia, orientando, guiando, aconsejando a quien realiza un trabajo para suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.

La concepción tradicional sostiene que mediante la aplicación de un conjunto de poderosas herramientas analíticas, es posible predecir el futuro de cualquier empresa con suficiente exactitud y anticipación para establecer, con un alto margen de seguridad, el rumbo estratégico más acertado.

### **¿Formar, capacitar, entrenar o todo ello?**

Supeditado a lo expuesto y en lo que se refiere a la formación de los gestores y gestoras de los servicios culturales, habrá que comenzar por distinguir entre algunos de los conceptos que al respecto se utilizan indiscriminadamente. Es frecuente que se confunda formación, capacitación y entrenamiento, y se trata de aspectos diferentes de una misma cosa: la adquisición de competencias.

Por ejemplo, una persona estudia derecho, se capacita como penalista y se entrena conforme advierte sus carencias cuando acude a la sala. Lo primero lo adquiere mediante la formación reglada de las facultades de Derecho. ¿Es mejorable? Desde luego que sí, pero no necesariamente por las deficiencias del sistema educativo, que puede tenerlas, sino porque, a mi parecer, es imposible formar para todas y cada una de las numerosas especialidades profesionales que ofrece esta licenciatura. Lo segundo requiere una decisión previa, ¿a qué especialidad me quiero dedicar? Tomada la decisión, lo que precisa tiempo y, en ocasiones, más formación,

en mayor o menor medida decepcionante o estimulante unida a experiencias personales muy diversas, puede aparecer un puesto de trabajo en un gabinete de penalistas. Entonces se completa la capacitación, la pasantía, los cursos de postgrado y de especialización profesional y, puede, que algún máster. Cuando se inicia la práctica profesional, el abogado en ciernes puede descubrir ciertas carencias (como, por ejemplo, la necesidad de formación en retórica o el entrenamiento en habilidades para hablar en público); éstas pueden engendrarse de forma natural o requerir cursos y seminarios muy precisos. Cuando todo esto va completando sus ciclos, el licenciado en derecho va descubriendo, muy lentamente, que ya es un profesional. Puede que inexperto. Pero que se siente un abogado que contempla un futuro y que percibe alternativas que sabe valorar y que puede decidir con mayor madurez que cuando acabó su carrera (Quintanilla, 2003).

Evidentemente, la formación, aunque puede ser, no es capacitación ni es entrenamiento. La una y el otro precisan saber qué puesto de trabajo y en qué empresa. Si esto no se sabe o se conoce poco, son, con bastante probabilidad, inviables. La formación en sí misma se contiene en un proceso general de educación y cercana adecuación a los retos y desafíos que depara la profesionalización: la práctica profesional de aquello en lo que se forma. Su pretensión más genuina podría concretarse en una manera de pensar, una forma de observar el contexto profesional en el que se opera, obtener información, formular hipótesis y estrategias, aplicarlas tomando las decisiones oportunas y valorar los resultados para comenzar de nuevo el ciclo. A mayor cantidad de ciclos eficazmente completados mayor experiencia y a lo que corresponderán reflexiones de mayor calidad. Se trata, en efecto, de una forma de pensar basada en la reflexión que cobra significado –a cada momento un mayor significado– y que se va rectificando conforme se toma conciencia de los resultados que se van produciendo. Es decir, sin una formación previa adecuada es casi inviable la capacitación y el entrenamiento. Por cuanto estas últimas son un complemento conformado por las aptitudes y las habilidades requeridas para ejecutar correctamente un puesto de trabajo específico.

El entrenamiento es experimentar (someter a prueba, ensayar o, sencillamente, *experimentar*, neologismo que podría significar sentir el peso de la experiencia en contextos reales) aquella formación y la capacitación recibida, fuere en situaciones simuladas fuere en situaciones reales. Aunque casi siempre requiera un contacto con la realidad operativa de lo que se debe hacer. Este es el proceso que siguen las personas, las empresas deberían facilitar su desenvolvimiento. Esa es, definitivamente, la finalidad de la formación y, contingentemente, de la capacitación y del entrenamiento, su mejor valor y mayor significado. La formación tiene valor por sí misma, lo tiene para los profesionales y también para las organizaciones que los contratan. Se trata de un esfuerzo compartido cuyo mejor resultado es muy difícil

de medir, entre otras razones, porque se encuentra íntimamente unido al desarrollo personal.

## Organizaciones, negocios y empresas

Soy consciente de que la expresión empresa, que de vez en cuando vengo utilizando, suele concitar ciertas reacciones adversas y que, desde luego, pueden estar justificadas cuando el vocablo en cuestión se interpreta desde el valor semántico que se le ha otorgado desde su perspectiva más tradicional. Algunas reflexiones pueden ser, espero, clarificadoras. No es lo mismo el negocio que la empresa. La persona de negocios invierte dinero para obtener beneficios. La persona de empresa se identifica con una idea por/en la que compromete a otras personas para promover y conseguir riqueza (dinero, comodidad, salud, desarrollo personal). El proceso no acaba aquí ya que tras la consecución de la riqueza se discute cómo se reparte; lo que debe hacerse, por lo general, dando a cada cual según sus aportaciones. Es éste un punto crucial en el que aparece una primera aproximación al intercambio y la reciprocidad. Yo te doy y tú me das en un proceso –el de la reciprocidad– que mejora y perfecciona la concepción del término riqueza. Hoy la identificamos con la calidad, por un lado, la del producto elaborado y, por otro, la de aquél que lo elabora. Calidad del producto y calidad de la vida laboral operan entonces en un proceso de reciprocidad por el que una depende de la otra.

Por otra parte, el término organización alude al efecto o fin de organizarse. Por extensión del uso anglófono se ha sustituido el de empresa por organizaciones, eso sí en plural ya que en su versión singular sigue aludiendo a lo dicho. A mi parecer el vocablo empresa es mucho más sugerente y clarificador que el de organizaciones, de hecho con el diccionario en la mano es altamente evocador y sugestivo. Empresa proviene del latín *in-préhensa*. Una primera acepción alude a la acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Asimismo, el intento o designio de hacer alguna cosa, más concretamente, se trata de una casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia. Con todo, ambos vocablos (organizaciones y empresas) se utilizarán aquí indiferentemente y, a tenor de lo expuesto, con similar significado.

En lo que a la gestión de las organizaciones cuyo propósito es la promoción y desarrollo de la acción cultural, conviene que se haga la siguiente precisión. Existen empresas cuya principal finalidad es la reproducción de su sistema de recursos. En otras, los fines y sus modificaciones alteran constantemente la estructura de los recursos. Según Castells (1977; inspirándose en Touraine, 1959) las primeras son *burocracias*, las segundas se generan para hacer posible una idea, un servicio o un

producto, proceso en el que se comprometen personas comprometiéndose a otras personas. Estas empresas tienen, además, la capacidad de reorientar sus objetivos y alterar adecuadamente la estructura de sus recursos, siendo capaces de generar conocimiento y procesar eficazmente la información. Requieren, por tanto, seres humanos capaces de manejar la incertidumbre, seleccionar la información apropiada y obtener el conocimiento preciso. La innovación y la creatividad se convierten en armas competitivas capaces de producir la máxima flexibilidad para hacer frente a los rápidos cambios culturales, institucionales y tecnológicos. Definitivamente, se adelantan al cambio y operan en el camino que se recorre, alterando el ritmo y adecuándose a la constante variabilidad del mercado.

En consecuencia, no deberían existir excesivas reservas para aceptar, por ejemplo, la potencial viabilidad de las técnicas de gestión (más específicamente de la administración y dirección de empresas, ADE) en el contexto de la cultura. La mayor parte de los especialistas en gestión de los servicios culturales convienen en asignarle ciertas peculiaridades. Algunas, aún no exclusivas, sí son excluyentes respecto de otras manifestaciones, se relacionan con la producción de las actividades culturales como un servicio social. Las otras son mucho más exclusivas. Se trata de las especificidades de las organizaciones, técnicos y actores que participan en el amplio espectro que reproduce el sector cultural.

### Servicios culturales

Para finalizar estas puntualizaciones –o reflexiones– iniciales, de entre las que he eludido intencionalmente la referencia al término cultura que será, sin duda, motivo de reflexión a lo largo de este congreso, algo hay que decir de lo que considero la principal finalidad del gestor de la cultura: el servicio a los ciudadanos. El vocablo servicio tiene numerosas acepciones en castellano. Quizá la más afortunada para lo que aquí vamos glosando sea aquella que lo identifica con “el ser de utilidad a alguien”. Con lo que la producción de un servicio cultural aludiría a la utilidad que percibe, o recibe, el ciudadano cuando ve satisfechas sus necesidades y apetencias en materia cultural. Lo que ocurre es que, como ya anunciaba, este proceso presenta ciertas peculiaridades. Para empezar, un servicio es un *producto dinámico*; es decir, no se agota en sí mismo, sufre un proceso de elaboración inicial que se ve afectado continuamente.

Cuatro son las dimensiones que lo diferencian:

1. la intangibilidad,
2. la importancia del contacto personal con el *cliente*,
3. la participación de éste en la elaboración-ejecución del servicio y

#### 4. la importancia de los soportes accesorios y periféricos de información.

Construyendo un curioso neologismo, al proceso resultado del encadenamiento lógico de todo lo anterior lo denominan estos autores como *servucción*. Este vocablo alude al proceso de producción de un servicio; es decir, el resultado de unir el inicio de la palabra **servicio** con el final de la palabra **producción** (Eiglier y Langeard, 1989).

De manera que el medio físico (los soportes materiales de contacto), el técnico (el servidor o aquel que es de utilidad a alguien), el usuario (el que se sirve de la eficacia de aquél) y el resultado de todo ello (el servicio) conforman una realidad inseparable. Un servicio cultural es definitivamente el resultado de lo anterior que depende de la capacidad y dinámica que los actores del proceso tengan para adecuarse e influirse recíprocamente.

Por ejemplo, sin comunicación constante con los ciudadanos es imposible un servicio cultural apropiado. Comunicación, no información o transmisión de la información. La comunicación implica: un emisor, un receptor, un mensaje, y un medio en el que se desenvuelve. En consecuencia, la comunicación se manifiesta cuando el mensaje emitido (por los ciudadanos) es recibido con la mínima deformación (ruidos del medio) por el receptor (técnico social) y cuando éste, asumiendo el papel de emisor, remite una respuesta conforme –mínimamente alterada– a los deseos expresados por el receptor. Como puede apreciarse, si aparentemente sencillo, es éste un mecanismo complejo. Cuando comunicamos servicios la cuestión se complica un poco más. Ya que, como ya se advirtió, es necesario contar con un soporte de contacto (visible y funcional), manejar algo intangible, permitir –no solo permitir sino alentar– la participación del cliente, y colocar en un lugar destacable el contacto directo y personal con el mismo.

En síntesis, en lo que respecta a las particularidades de la gestión de los servicios culturales, podríamos afirmar lo siguiente.

1. En primer lugar, si bien el acto artístico no siempre se manifiesta igualmente intangible es, antes que nada, producido en función de valores intangibles difícilmente controlables. Lógicamente, la gestión pretenderá generar una estructura cultural capaz de compensar –hasta donde se pueda– la intangibilidad, asegurando la confianza en el servicio.
2. De manera que, en segundo lugar, se constata la importancia estratégica del personal en contacto con el cliente. Lo que implica, entre otras cosas, vigilar la coherencia, concordancia y armonía del discurso y argumentos que emite cada miembro de la estructura cultural. Se ha descrito el caso

de una escuela de danza en la que venían disminuyendo los alumnos a pesar de poseer una calidad técnica y formativa muy contrastada. Mayeaux (1987,3) informa que se debía a que cada miembro del personal, desde el director hasta los profesores pasando por la azafata de recepción, mantenían discursos diferentes y contrapuestos sobre los principios de la escuela, sus objetivos y especificidades.

3. En tercer lugar, dado que el acto cultural es ante todo interactivo, resulta esencial la participación del cliente, del público, en el proceso de prestación del servicio. Para el acto cultural la noción de participación se orienta hacia lo psicológico, hacia el máximo grado posible de implicación del público. Y éste depende de la naturaleza del acto cultural y su adecuación al segmento o mercado meta al que se dirige. Es decir, un acto cultural ante un público que no se corresponde con su mercado objetivo conlleva una percepción negativa. Por el contrario, cuando la oferta cultural se ajusta al segmento de potenciales usuarios que la demandan se produce una mayor implicación del cliente. Cuanto más activa es su participación, más lo es el servicio que recibe y mayor la calidad del mismo. En consecuencia, el gestor de los servicios culturales debe hacerse dos preguntas fundamentales: ¿cuál es el segmento o mercado meta de usuarios del producto cultural que propone? y ¿cómo se posiciona?.
4. En cuarto lugar, a la hora de realizar y asegurar el acto cultural, los soportes y accesorios periféricos resultan igualmente importantes. Se trata de la oferta del servicio (sus soportes interactivos y comunicativos) junto con la diferencia entre el servicio de base (aquel que constituye el servicio principal que espera el cliente) y los servicios periféricos que tienen como fin posibilitar y/o facilitar el servicio global. No creo que haga falta indicar que el servicio de base puede ser al mismo tiempo múltiple y periférico (Quintanilla, 2002).

### 3. HACIA LA CULTURA DE LA RECIPROCIDAD. EMPRESAS Y PERSONAS

Mas ... ¿qué pasa cuando el entorno o contexto social es complejo y desordenado?, ¿qué ocurre cuando se pretende establecer una estrategia en la sociedad red y/o sociedad de la información en la cultura de lo instantáneo? Un contexto complejo y desordenado representa, en lo fundamental, la incertidumbre y, sin embargo, las organizaciones para crecer sostenida y continuamente necesitan cambiar: ¿de qué forma?, ¿hacia dónde?

Una nueva cultura debería sustituir la que viene delimitando los principios más tradicionales de la gestión en general. La capacidad de pensar y crear podría ser su



aspecto dominante. Siendo sus mediadores la adquisición de lenguajes compartidos (idiomas, terminología empresarial, lenguajes informáticos) y de técnicas instrumentales (desarrollo de las aptitudes profesionales, la autoestima, las habilidades sociales y la participación).

Algunos percibimos la necesidad de ir desarrollando, promoviendo y verificando un modelo de gestión que, aún bajo la influencia de la investigación internacional, se adapte al contexto social español, basado en una mayor humanización y conforme al corrimiento sociológico o cambio de valores que estamos experimentando en la sociedad occidental que afecta, por igual, a empleados, técnicos, directivos, ciudadanos y consumidores. Ocurre que en los últimos años, la usual preocupación por las cuestiones relativas a la financiación, el mando o la motivación, sin perder su hegemonía, va siendo lentamente sustituida por otro tipo de asuntos: ¿cual es la formación más acorde con los objetivos de una empresa?, ¿qué desean y esperan nuestros clientes?, ¿cómo se procesan las instrucciones de trabajo?, ¿cómo y por qué razón se implican las personas en las tareas a realizar?, ¿cómo inciden las relaciones de poder y autoridad sobre el comportamiento del dirigente y del dirigido?

La lista de nuevos temas sería interminable; fuere como fuere, cada vez resulta más evidente que la gestión de empresas basada en estructuras rígidas y piramidales y en principios directivos de carácter autoritario heredada de las filosofías socioeconómicas clásicas se está transformando aceleradamente. Junto a ello, no es menos cierto que los conocimientos teóricos y los procedimientos técnicos provenientes de la investigación psicosocial y de las ciencias empresariales se hacen cada día más visibles en organizaciones y empresas de todo tipo: públicas, sociales, de producción, cooperativas. Se han ido abriendo las puertas que impedían el paso a reflexiones teóricas esenciales. En estos momentos, lo que ha supuesto grandes esfuerzos, ya se admite que el directivo, y el gestor de la cultura lo debe ser, es un profesional. No era, ni mucho menos, así hace tan sólo diez años. Si tuviéramos que distinguirlo de cualquier otro miembro de la empresa, probablemente la componente diferenciadora más sobresaliente sería la cantidad y calidad de su toma de decisiones. Éstas, además de caracterizarse por su complejidad, afectan casi invariablemente a otras personas y a otros compañeros. El problema ya no es meramente cuál es el mejor sistema de mando o de incentivos sino con cuántas personas se cuenta, cuál deberá ser su preparación, cuál la estrategia a seguir y qué ideas y actitudes sostienen respecto de la empresa y de su trabajo.

Se puede afirmar que dos parámetros o dimensiones determinan, en última instancia, el comportamiento de los gestores culturales y de las personas en las organizaciones. En primer lugar, sus creencias, valores, percepciones, procesos de comunicación, elaboración de la información, experiencias y metas particulares; se trata de *los procesos*. Y, en segundo lugar, la influencia y limitaciones que la estruc-

tura de la empresa, dinámica, política y objetivos organizacionales ejercen mediante una acción catalizadora y modificadora de las conductas individuales de aquellos; se trata, ahora, de los *universos sociales organizados*. Ambas dimensiones se influyen recíprocamente.

¿De qué depende, entonces, el desempeño del gestor de cultura? Expuesto de otra manera ¿de qué depende la conducta de las personas –directivos, técnicos, jefes de sección y demás empleados– en el trabajo? Evidentemente no existe una respuesta fácil. La empresa y el entorno social en el que se genera y desarrolla serían los factores esenciales, pero también lo es el individuo y el grupo en el que está integrado y que utiliza como punto de referencia personal. En efecto, algunos autores y especialistas insisten en la necesidad de sistematizar el estudio del comportamiento organizativo en tres niveles distintos de abstracción: individuo, grupo y organización. En consecuencia, el comportamiento en las empresas es el resultado de la interacción de estas tres dimensiones:

1. En primer lugar, los seres humanos se incorporan a una organización o empresa siguiendo un proceso de socialización, percepción, formación, aceptación de roles y asignación de un estatus. Además, desarrollan una conducta más o menos comprometida y tienen ciertas expectativas que, en función de sus habilidades y aprendizaje, permiten la obtención de sus objetivos y los de las empresas desempeñando una conducta, procesando información, tomando decisiones y solucionando problemas.
2. En segundo lugar, los seres humanos se integran en un grupo/s de trabajo regido según unos parámetros empresariales y directivos, según un determinado tipo de liderazgo y con funciones y objetivos diferenciados.
3. Y, en tercer lugar, estos grupos *conforman* una estructura organizada que depende del tipo de empresa, su tamaño, su complejidad, su grado de normalización y de factores ambientales y tecnológicos. Además, ciertos procesos empresariales internos, como la cultura, la comunicación, las relaciones de poder y autoridad, la toma de decisiones, el conflicto y el grado de participación tienen una gran importancia ya que modulan y catalizan la conducta de los grupos y las personas.

En definitiva, el comportamiento de los gestores culturales en las organizaciones para las que trabajan se produce dentro de unos márgenes, más o menos estrechos, derivados de la empresa y su modelo directivo que, a su vez, se encuentra directamente relacionado con las corrientes socioeconómicas y culturales del país o entorno próximo en el que se ubica. Existen una gran cantidad de trabajos que avalan esta tesis. Es oportuno –y puede que necesario– aceptar y asumir que el

grado de motivación laboral no es un fenómeno aislado, simple e individual. Lo cierto es que depende de otros factores de mayor amplitud y complejidad.

Cuando un gestor de la cultura diseña, planifica, dirige e interviene, lo hace en función de una política de recursos humanos previamente establecida, de la misión y objetivos de la empresa, del modelo directivo que se ha tomado como filosofía rectora y de unos supuestos de lo que son y hacen las personas que, en buena medida, dependerán de las corrientes sociales acerca de la naturaleza humana, de lo que son o se cree que son los seres humanos.

En nuestro contexto cultural más cercano hay quien piensa que la capacidad para gestionar y dirigir es, sobre todo, un arte en el que las aptitudes y habilidades más primarias e innatas son imprescindibles y que por sí solas justifican el rol, el poder y la autoridad. Sin embargo, y en lo esencial, gestionar y dirigir es sencillamente asumir responsabilidades confiando en la formación, la capacitación, el entrenamiento y la acumulación de experiencias. Es decir, se trata de un proceso de crecimiento y desarrollo profesional que se inicia muy tempranamente con la educación reglada y que abre un nuevo ciclo con la formación universitaria para después, como ya se ha descrito, proyectarse en un proceso de capacitación y adaptación al puesto de trabajo en el que las experiencias y la adquisición de habilidades tienen un lugar destacado.

En su dimensión más psicológica, el término crecimiento se refiere a las sucesivas y progresivas etapas que sigue el individuo desde su nacimiento hasta su madurez. En similar sentido puede entenderse cuando se acompaña de la expresión profesional. Así pues, el crecimiento profesional puede entenderse como las sucesivas y progresivas etapas que sigue el ser humano desde su ingreso en la empresa. Se asocia también al proceso de socialización y/o desarrollo de la carrera profesional. Crecimiento y desarrollo son conceptos afines en el proceso general de evolución y progreso de un ser vivo. Afines pero no similares. Dado que el crecimiento suele asociarse con lo biológico en tanto que el desarrollo se contempla desde una perspectiva más cualitativa e intelectual. Efectivamente, el desarrollo profesional constituye un proceso adaptativo de asimilación y adaptación al medio laboral.

Edgar H. Schein (1982) ya se refirió al desarrollo personal y profesional. Lo concibió como un proceso bidireccional que tiene presentes las influencias de las empresas sobre las personas (socialización) y las de éstas sobre aquéllas (innovación). Esta conceptualización se anticipa y se ajusta bastante bien a lo que ya hemos apuntado en el apartado anterior: la codeterminación de la conducta en las organizaciones y el trabajo. Efectivamente, según Schein:

Cualquier individuo se puede considerar como una serie más o menos integrada de *yos sociales* organizados en torno de una imagen o concepto básico del *yo*. Su temperamento fundamental, equipo intelectual, pautas aprendidas de expresión de sentimientos y sus defensas psicológicas sustentan y determinan en parte esa imagen de sí mismo así como las clases de *yos* sociales que el individuo se construye para encarar el medio ambiente (1982: 206).

Ésta es la razón por la cual las personas pueden mostrarse algo diferentes según el rol que desempeñen. Por ejemplo, en el papel de subordinado, la persona puede mostrarse bien distinta de su papel de dirigente, o en su conducta en el hogar y en el trabajo, o en su papel de madre y de hija. Además:

Las reglas básicas de conducta e interacción en términos de las cuales se orienta la persona en cualquier situación social están, en buena medida, determinadas culturalmente; pero estas reglas básicas dejan de todos modos amplio campo de maniobra a cada individuo para optar por cómo presentarse en una situación dada (la *línea* que adoptará), y por cuánto valor o estatus social reivindicará para sí (su *imagen*) (Schein, 1982: 206).

Es decir, cuando las personas acceden a las empresas aportan sus conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos de aquéllas. Pero además, también se integran esperando alcanzar sus metas y fines personales y profesionales.

El primer aspecto conforma la dimensión innovadora: poner al servicio de un proyecto común la creatividad para resolver problemas específicos de manera diferente y original. El segundo aspecto constituye el proceso de socialización: los principios y normas de la empresa son asumidos por las personas en similar medida en que ésta satisface sus objetivos personales y profesionales. Éste último configura su trayectoria o carrera profesional, entendida como el conjunto de las diversas etapas que las personas van alcanzando y superando según los diferentes patrones existentes en la organización para su desarrollo personal. Admitir lo expuesto es admitir un proyecto de empresa compartido en el que el desarrollo de la empresa depende muy directamente del desarrollo profesional de las personas que la conforman e inversamente.

#### **4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN LA FORMACIÓN DE LOS GESTORES DE LOS SERVICIOS CULTURALES**

La principal finalidad de la formación de los gestores culturales es la adquisición de competencias para afrontar un desempeño laboral en extremo complejo y que, en

lo esencial, depende de las características singulares de las organizaciones culturales (estructuras, medios, principios y objetivos) y los ciudadanos receptores de sus servicios (necesidades, conductas y demandas sociales). La importancia de este dueto y el papel mediador del gestor de la cultura son, a mi parecer, poco cuestionables. Aún sin que haya profundizado lo deseable, creo haber dejado algunos argumentos al respecto en los párrafos que inician este escrito y que anteceden a esta afirmación que ahora, espero, será más fácil de aceptar.

En el número seis de noviembre/diciembre del año 2000 de la revista Parlem que edita el SARC de la Diputación de Valencia aparece publicado un decálogo para el gestor de la cultura. Lo firman Virginia Amblar, Carles Asenjo y Fernando Golf, los tres alumnos del máster de gestión de los servicios culturales de la Universidad de Valencia. Me parece muy adecuado reproducirlo aquí con la finalidad de ilustrar algunas de las competencias que, según ellos, deberían adquirir los gestores culturales. El texto original está en valenciano y lo he traducido esperando no alterar su significado.

1. Ten suficientemente clara tu idea de lo que es y representa un servicio cultural. Una línea de pensamiento constante y coherente te ayudará a determinar y desarrollar tus actividades y tareas.
2. Debes tener una agenda de recursos lo más amplia y completa posible, que habrás de actualizar constantemente. Una buena agenda contendrá contactos de todo tipo: humanos, económicos, materiales, institucionales, empresariales. Haz un uso adecuado de la misma.
3. Recuerda que el mercado son personas y que el mercado de los servicios culturales son los ciudadanos. Trabajas por y para ellos y has de satisfacer sus necesidades.
4. Debes ser un buen comunicador. Debes saber comunicar tanto externa (con los ciudadanos) como internamente (con las personas de tu organización). Una buena comunicación siempre es recíproca.
5. Las propuestas adecuadas no se hacen desde el despacho. Sal a la calle y detecta las necesidades de los usuarios. Deberías satisfacer sus demandas y descubrir tanto sus necesidades latentes como patentes.
6. Ponte metas claras pero aprende también a dividir las en acciones concretas y sencillas. No hagas nada sin saber por qué lo haces y qué pretendes.
7. Plasma en un proyecto tus ideas para conseguir satisfactoriamente los objetivos propuestos. Debes ir de lo abstracto a lo concreto y seguir una metodología precisa para llevar a cabo tus ideas.

8. Recuerda que en cultura los recursos suelen ser muy limitados. Por lo que deberías optimizarlos con eficacia y eficiencia.
9. Evalúa las consecuencias y los resultados de tu gestión para comprobar si se aleja de la finalidad que se buscaba. Utiliza los instrumentos a tu alcance para conocer el trabajo realizado y, así, mejorar la calidad de tus servicios.
10. Sé dinámico. La sociedad cambia y, con ella, sus necesidades. No trabajes por inercia y de forma sedentaria. Innova y haz frente al caos.

Puede que falten cosas, seguro. También algunas de las afirmaciones necesitarían mayor profundidad argumental. No se olvide, sin embargo, que se trata de un decálogo y que, en consecuencia, es una síntesis. Con todo, me parece que buena parte de lo esencial está bien reflejado. La formación en gestión cultural, fuere a través de un máster, fuere con cursos y seminarios o fuere mediante una carrera universitaria, debería tener muy presente la adquisición de ciertas competencias. Se podrían resumir en cuatro grupos.

1. *Diagnóstico*. Adquisición de competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para analizar el *entorno social*: la exploración, la problemática, los modelos de análisis, los indicadores, la recopilación de datos y el análisis de la información (Campenhoudt, 2001).
2. *Planificación*. Adquisición de competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para formular *estrategias de intervención*: diagnóstico y modelos de análisis estratégico, tecnologías, sistemas de planificación y control, estrategias de crecimiento. Todo ello consonante con los objetivos y principios de la organización.
3. *Intervención*. Adquisición de competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para trasladar y *hacer accesible al ciudadano el servicio cultural*. En este punto confluyen el diagnóstico y la planificación según las siguientes dimensiones: la *socioeconómica* (la cultura organizacional, las estructuras y los sistemas de dirección, financiación, administración de recursos financieros y regulaciones legales), la *humana* (recursos humanos, las personas, su integración, implicación, motivación, participación, compromiso y desarrollo profesional), la *divulgativa* (marketing social, investigación de mercados, imagen de la organización, tipologías y segmentos de los usuarios) y la *productiva* (características, confección y mantenimiento de los servicios culturales y análisis de costos).

4. *Evaluación.* Adquisición de competencias y habilidades relacionadas con los procedimientos, técnicas e instrumentos para *apreciar los resultados obtenidos*: criterios, sistemas y medidas de evaluación, análisis y desviaciones.

## 5. ALGUNOS DE LOS RETOS QUE NOS DEPARA EL FUTURO: ESTRATEGIAS EN LA SOCIEDAD RED

Ni está todo, ni está del todo. Es evidente. El listado anterior es una síntesis que nos anuncia algunos de los conocimientos, puede que los más relevantes, para gestionar las organizaciones y los servicios culturales. Es posible que algo tan sintético pueda decepcionar. No obstante, a mí me parece que lo fundamental está dicho. Hasta aquí llegaría una buena parte de la responsabilidad del técnico de la cultura debidamente formado, capacitado y entrenado. Los desafíos que nos depara el futuro no dependen solamente de ellos. Hay más, bastante más. Por un lado, los principios y filosofías de organizaciones con una fuerte dependencia política y, por otro, un contexto social que cambia rápida y aceleradamente.

La primera reacción ante tales dificultades es la confusión, ese es mi caso. Adviértase, sin embargo, que en el párrafo anterior he utilizado la expresión responsabilidad. Es decir, que lo que pretendo es enfatizar la idea de que una gestión adecuada de las organizaciones y servicios culturales depende y es responsabilidad de muchos actores sociales, de entre ellos los gestores y técnicos culturales son una parte. Su formación, que es de lo que aquí nos estamos ocupando, también lo es. No son menos importantes los políticos, los empresarios, los ciudadanos y, además, los hábitos sociales, el impacto tecnológico, la construcción europea y la emergencia, cada día más presente, de una nueva sociedad. Así pues, confusión. La que producen la complejidad y la incertidumbre que son, en buena medida, características de nuestra época. Afrontar lo dicho es el gran reto para los que de una u otra forma nos interesamos en este asunto.

Una gestión estratégica podría ser una alternativa válida para responder a las características de esta problemática, cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar nivel de complejidad (Menguzzatto y Renau, 1991).

La complejidad que se opone a la simplicidad y la rigidez de los sencillos procesos de la estandarización no permite abordar la multiplicidad de los factores que hoy convergen en la gestión de empresas y organizaciones culturales. Una actitud estratégica puede concebirse como un pensamiento directivo caracterizado por la abertura al entorno, la acción voluntarista, la reflexión crítica de lo que se está haciendo y de lo que se puede hacer, la planificación sistemática y la capacidad para

adaptarse constantemente a los cambios tanto internos como externos. Así pues, sus principales características pueden ser:

1. La adaptación al entorno, protegiéndose de las amenazas provenientes de sus posibles cambios y aprovechando las ventajas que aparezcan.
2. Se trata, por tanto, de rechazar la pasividad y desarrollar una actitud activa y voluntarista basada en el convencimiento de que el futuro se puede prever y moldear con las acciones oportunas.
3. Esa actitud voluntarista ha de ser además anticipadora y moldeable. Es decir, abierta al cambio mediante una actitud crítica de la concepción de la empresa presente y de la práctica directiva en curso. Lo que supone la capacidad de cuestionarse lo que se hace y saliendo del marco de la rutina descubrir y poner en marcha soluciones creativas.

Esto es, un pensamiento estratégico que propicie una cultura peculiar y significativa en la que el cambio, la transformación, la evolución y la transición se perciban como un estado natural. La innovación frente al inmovilismo, la flexibilidad frente a la rigidez ... el cambio constante. El marco posibilitador se encuentra en la dirección estratégica, que se basa en una metodología que invita a "una reflexión sistematizada y una actitud activa y orientada al futuro" (1991, 118). Se plasma en un marco para las decisiones esenciales mediante un sistema de gestión en el que intervienen muy diversos elementos (diagnóstico, planificación, intervención y evaluación; entre otros) interconectados entre sí y que precisan su consideración conjunta.

Bien es cierto, no obstante, que hoy y en los próximos años el desenvolvimiento de las empresas se gesta y opera en la red. Escribe Manuel Castells que:

Mediante la interacción de la crisis organizativa y las nuevas tecnologías de la información ha surgido una nueva forma organizativa que es característica de la economía informacional global (1997: 199).

La crisis a la que se refiere Castells es la de los años setenta. Esta crisis impulsó cambios organizativos que interactuaron con la tecnología de la información. La finalidad de estos cambios fue hacer frente a la incertidumbre aumentando la flexibilidad en la producción, la gestión y la comercialización. Por otra parte, *la nueva forma organizativa* a la que se refiere el autor es la empresa red.

Aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines (Castells, 1997: 199).



Así pues, los segmentos que componen la red son autónomos pero dependen de ella. Además, pueden ser partes de otras redes integrándose en otros sistemas de recursos que se dirigen a otros objetivos. Lo expuesto es complejo, pero tanto como evidente. Un departamento de una organización cultural específica es autónomo aunque, obviamente, dependa de niveles directivos (políticos y ciudadanos) superiores para generar ciertos recursos y servicios culturales. A su vez, puede estar integrado en una red nacional o internacional en la que opere conjuntamente con otros sistemas de recursos cuya finalidad sea diferente, aunque no se contraponga a la de la organización de la que forma parte. En consecuencia, parte de la empresa lo es de una red que actúa consistentemente en la medida en que se compartan los intereses entre los objetivos de la red y los de sus componentes.

Lo dicho, la complejidad y la incertidumbre son los grandes retos de las organizaciones de nuestro tiempo, fueren del tipo que fueren. La información basada en datos relevantes y finalistas –es decir, con contenido y significado– es imprescindible para que estos desafíos se vean satisfechos. Los catalizadores y mediadores de este proceso son los conocimientos que, no debemos olvidar, han adquirido los gestores culturales y mediante los que indagan, averiguan, investigan y transforman los datos en información precisa, en ventaja y en herramienta competitiva. La nuestra es una sociedad repleta de estímulos, imágenes, datos e iconos, pero su significado está mediatizado por los conocimientos de aquél o aquélla que los perciben, los organizan y les conceden un contenido elocuente. El saber es la información mediada por el conocimiento; puede parecer redundante, y de hecho lo es, puesto que los conocimientos dependen de la información elaborada según otros conocimientos anteriores.

Las organizaciones cuya principal finalidad es la promoción y desarrollo de los servicios de la cultura, al igual que sucede con las empresas convencionales, son elaboraciones humanas que se constituyen y comprenden en función de lo que aconteció en su pasado. Son, por tanto, realizaciones históricas en las que sus actividades actuales se proyectan otorgando contenido a sus aspiraciones de futuro. Pero en la época de la instantaneidad, planificar el futuro es asumir la incertidumbre, cada vez en mayor medida retrotraída al presente cotidiano. Sujetas a la atenta escucha de lo que ocurre en la sociedad, tienen, para su supervivencia y crecimiento, la ineludible pretensión de ser escuchadas. Este camino de doble dirección es la esencia del quehacer del gestor de la cultura. Pero esta atenta escucha también debe manifestarse hacia las personas que las conforman y que las construyen en sus desempeños cotidianos. Personas que van edificando sus saberes y conocimientos en estrecha interacción con otras personas. Las empresas también son, en consecuencia, una interacción de seres humanos, dentro y fuera de ellas.

Tres argumentos fundamentan esta perspectiva y, al mismo tiempo, constituyen las ideaciones que me parecen fundamentales en y para la formación de los gestores culturales:

1. Primer argumento: *el conocimiento no se crea simplemente procesando información objetiva.*

Se trata, contrariamente, de incorporar y aprovechar las percepciones más tácitas y subjetivas de las personas y ponerlas, posteriormente, al servicio de toda la empresa de los servicios culturales para ser comprobadas, contrastadas y utilizadas. El proceso tendrá éxito si existe una identificación de las personas con la empresa y sus objetivos, un compromiso y una implicación personal y colectiva.

Para ello harán falta dos conceptos complementarios. El primero de ellos, presupone la necesidad de técnicas y gestores capaces de manejar eficazmente tanto los símbolos, las imágenes, las metáforas y las percepciones subjetivas de la gente como los parámetros relacionados con la productividad, la asistencia, la rentabilidad o la valoración de la cuota de mercado. El segundo de ellos, concibe la inteligencia no como *el resultado de algo* sino como un *proceso* por el que aquélla se altera, modifica y amplía constantemente. Una tradición que nos atañe directamente, aún cuando, desde luego, existan otros autores y países implicados. Una tradición, decía, que desde Juan Huarte de San Juan y Baltasar Gracián cruza la época contemporánea hasta el siglo XIX (Carpintero, 1994) y que ahora de manera general se rescata de su olvido. Hoy se conoce como el ingenio (Marina, 1992), la inteligencia creadora (Marina, 1993), la inteligencia emocional (Goleman, 1996) o, también, como inteligencia relacional (Pierson, 1999).

2. Segundo argumento: *la empresa no es una máquina.*

Las empresas, al igual que las personas, tienen, o pueden tener, un sentido de identidad colectiva y una finalidad. Es decir, las personas que la constituyen conjunta e interactivamente pueden tener una idea compartida acerca de la empresa, de dónde viene, lo que significa, hacia dónde va, el mundo en el que desea estar y la manera de hacer posible ese mundo. Las personas construyen la empresa al mismo tiempo que ésta va señalando el camino. En definitiva, la empresa es una entidad viva constituida por personas en continuo proceso de aprendizaje, acomodación, cambio y desarrollo. De ahí que un nuevo conocimiento siempre se inicie en la persona y cuando esta nueva idea se pone a disposición de los demás se vaya construyendo la actividad esencial que es la construcción

de conocimientos. Ésta es una ocupación que deberá realizarse continuamente y que afectará a todos los niveles de la organización.

3. Tercer argumento: *necesidad de unos objetivos comunes y compartidos.*

Objetivos que puedan tornarse en acciones concretas, pero, además, habrán de concentrarse en uno para seguir posteriormente con otro y así sucesivamente. En consecuencia, la gestión, para evitar las desviaciones respecto de su misión y finalidad, deberá organizarse alrededor de aquellos objetivos por los que con la mayor claridad se especifique la actuación que se espera de todos y cada una de las partes interrelacionadas que la componen.

En conclusión, lo sustancial es que la gestión se ocupa tanto de las ideas como de los ideales. Eso es lo que fomenta la innovación, cuya principal finalidad es *repensar* la empresa de los servicios culturales. Esto es, recrear el escenario siguiendo un determinado ideal, una nueva visión o perspectiva. Para crear nuevos conocimientos habrá que rehacerla literalmente a través de un proceso lento, continuo y planificado. Un proceso de reciprocidad colectiva e integradora por el que la génesis de un nuevo conocimiento, técnica o procedimiento no debería ser una actividad especializada de unos pocos, sino un estilo de pensamiento, una nueva forma de actuar. Más exactamente, una manera de ser donde todos deberían actuar aprendiendo y promoviendo el aprendizaje de los demás.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ariño, A. (2000) *Sociología de la cultura. La construcción simbólica de la sociedad*. Barcelona: Ariel Sociología.
- Carpintero, H. (1994) *Historia de la psicología en España*. Madrid: Eudema.
- Castells, M. (1997-98) *La era de la información. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial (3 tomos).
- Calomarde, J.V. (2000) *Marketing ecológico*. Madrid: Pirámide-Esic Editorial.
- Campenhoudt, Q. (2001) *Manual de investigación en ciencias sociales*. Mexico: Limusa.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003) *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- Chías, Josep (1995) *Marketing Público*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Cuadrado, M. y Berenguer, G. (2002) *El consumo de servicios culturales*. Madrid: Esic Editorial.
- Eiglier P, y Langeard E. (1989) *Servucción. El marketing de servicios*. McGraw-Hill. Madrid.
- Goleman, D. (1996) *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

- Kotler P. y Roberto EL. (1992) *Marketing social*. Díaz de Santos, Madrid.
- Leal, A. (2000) *Gestión de marketing social*. Madrid: MacGraw-Hill.
- Marina, J.A. (1992) *Elogio y refutación del ingenio*. Barcelona: Anagrama.
- Marina, J.A. (1993) *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.
- Menguzzatto, M. y Renau, J.J. (1991) *La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Moliner, M. (1990) *Diccionario de uso del español*. Madrid: Editorial Gredos.
- Pierson, M.L. (1999) *L'intelligence relationelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Quintanilla, I. (2002b) *Psicología del consumidor*. Madrid: Prentice-Hall.
- Quintanilla, I. (2003) *Empresas y personas. La gestión de la complejidad en la sociedad relacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quintanilla, I. y Bonavía, T. (2005) *Psicología y Economía*. Valencia: P.U.V.
- Redondo, I. (2000) *Marketing en el cine*. Madrid: Pirámide-Esic Editorial.
- Schein, E.H. (1982) *Psicología de la organización*. (ed. revisada). Madrid: Prentice Hall Internacional.
- Touraine, A. (1959) *Entreprise et bureaucratie Sociologie du travail*, 1, 58-71.