

Audiencias y caos en las organizaciones empresariales, visión y prospectiva de la gestión cultural

FECHA DE RECEPCIÓN: 10 de febrero.
FECHA DE APROBACIÓN: 11 de marzo.
Pp.81-106

Por
Félix Ortega*
Emilio Fontela**
Marina Chinchilla***

In memoriam del Dr. Emilio Fontela. Lo teníamos pendiente compañero.

Resumen

En este artículo se abordan las nuevas tendencias y realidades presentes en la medición de audiencias de las industrias culturales y creativas y los *Mass Media*, en el actual entorno socioeconómico y cultural. Se presenta una reflexión sobre la teoría del caos en las organizaciones, así como un doble decálogo Battlelle-Prado que ejemplifica las nuevas prácticas de la gestión cultural prospectiva en empresas y organizaciones inmersas en entornos cambiantes y “caóticos”. Finalmente, se encuentra una reflexión sobre la investigación de audiencias y su necesaria relación con la prospectiva en los entornos de la industria cultural, creativa y de los *Mass Media*.

Palabras clave

Audiencias, gestión cultural, caos, prospectiva.

* Ph.D. de la Universidad de Salamanca, España.

** Ph.D. de la Universidad Antonio de Nebrija, Madrid, España.

***Coordinadora General del Museo del Prado, Madrid.

Audiences and chaos in business organizations, vision and prospective of cultural management

Abstract

This article deals with the new trends and realities existing in audience measurement in cultural and creative industries and Mass Media in our socio-economic and cultural environment. It also presents a reflection on chaos theory in organizations as well as a Battelle-Prado double decalogue as an example of the new practices of prospective cultural management in companies and organizations immersed in changing and "chaotic" environments. We end with a reflection on audience research and its necessary relationship with the prospective in environments of cultural, creative and Mass Media industry.

Key words

Audiences, cultural management, chaos, prospective.

Audience et théorie du chaos dans les entreprises, vision et prospective de la gestion culturelle

Résumé

Cet article aborde les nouvelles tendances et réalités se produisant lors des mesures d'audience des Industries Culturelles et Créatives et des médias grand public présents dans notre environnement socio-économique et culturel. Nous présentons une réflexion sur la théorie du chaos dans les organisations ainsi qu'une double liste Battelle-Prado, porte drapeau des nouvelles pratiques et perspectives de la gestion culturelle des entreprises immergées dans un environnement changeant et chaotique. Nous concluons avec une réflexion sur les études d'audience et leurs relations avec les environnements culturels, créatifs et les médias grand public.

Mots clés

Public, gestion culturelle, chaos, prospective

As audiências e caos nas organizações empresariais, visão e perspectiva da Gestão Cultural

Resumo

Este artigo aborda as novas tendências e realidades que existem na medição de audiência em Indústrias Culturais e Criativas e Mass Media no nosso ambiente socioeconômico e cultural. Apresentamos também uma reflexão sobre a teoria do caos nas organizações, bem como um decálogo duplo de Battelle - Prado como exemplar das novas práticas de gestão cultural em empresas e organizações imersas em entornos mutáveis e "caóticos". Finalizamos com uma reflexão sobre a pesquisa de audiência e sua relação necessária com a perspectiva em cenários da indústria cultural, criativa e de Mass Media.

Palavras-chave

Audiência, gestão cultural, caos, perspectiva.

1. Las audiencias

La medición de audiencias se define como la metodología científica que permite cuantificar a las personas, e idóneamente a su perfil, dentro de un número total potencial de un determinado entorno, lugar, espacio y tiempo. Esta metodología cuantitativa se ha visto frecuentemente relacionada con el número de espectadores en los *Mass Media*, como son la prensa, la radio o la televisión, entre otros. Medir cuánto, cuándo, dónde, cómo y de qué manera a esos consumidores, ha sido la aspiración de investigadores de medios, agencias de investigación de audiencia, agencias de publicidad y medios de comunicación a lo largo del último siglo.

Desde el nacimiento de los primeros medios de comunicación, se han desarrollado sistemas de medida del consumo, por ejemplo, para definir el número de ejemplares vendidos y distribuidos, en forma simultánea al desarrollo de la tecnología, por medio de indicadores tradicionales como *Share*, *Rating Point* y GPRS. Los sistemas y tecnologías de medición han evolucionado en todos los medios y canales de distribución de las *Media Industries* y las industrias culturales y creativas; desde sistemas analógicos basados en la participación directa del hombre en su cuantificación, hasta sistemas digitales informatizados que ofrecen, en tiempo real, todo tipo de datos cuantitativos y cualitativos sobre usuarios y consumidores, como sus hábitos, ubicación y perfil.

Las empresas o instituciones que tradicionalmente han medido la audiencia en las industrias culturales, creativas y audiovisuales, se han preocupado por medir cuántas personas están “presentes” en un momento dado, es decir, cuál es el *Share*, *Rating Point* o Cuota de audiencia asociada a los públicos objetivos de su target.

Durante los últimos 20 años, el desarrollo en la medición de las audiencias al interior de las industrias culturales y creativas, se ha visto reflejado en el análisis de museos; centros culturales y de exposiciones, y eventos culturales como festivales y conciertos. Dicha medición se ha realizado con relación al origen, tipología y número de visitantes, lo cual constituye información

significativa para la gestión y planificación de estos espacios. Las técnicas, dispositivos y tecnologías utilizadas para cuantificar estas audiencias han pasado de lo meramente humano-analógico, como contar individuos, a lo que se percibe como automatizado en tiempo real, informatizado e interactivo, ya no sólo digital.

Empresas como Google, Cisco, Oracle, Facebook, Nielsen, Ibope, Comscore, Wakoopa, Hitwise, TruMedia, Quividi, Cogno Vision, StickyPixel, entre otras, utilizan regularmente tecnologías digitales automatizadas que les permiten medir y generar informes acerca de todo lo que los usuarios (identificados formalmente o de manera indirecta), hacen durante sus consumos en espacios digitales. Estas metodologías de la cuantificación de audiencias son las que en próximos años se trasladarán de forma unívoca a los espacios de interacción presencial.

El objetivo de estos proveedores de medición de audiencias digitalizados y automatizados, es ofrecer resultados confiables sobre: la naturaleza de la audiencia, el número de observadores-consumidores, el contenido observado consumido, el tiempo dedicado a visualizar, el tipo de dispositivo utilizado, los intereses de la audiencia en cada dispositivo y su ubicación.

La distribución digital en las múltiples pantallas disponibles a través de Internet, acompañadas de la sofisticación y las tecnologías de medida por parte de empresas tecnológicas, permite afirmar que todo lo digital que pase por Internet, hoy en día es perfectamente medible. La ciencia de la medición de audiencias ha salido de la Caverna Platónica de la era analógica a contar con una revelación digital que le permite, medir, conocer, ofrecer e interactuar con su audiencia real.

Los sistemas de reconocimiento facial automatizado de perfiles de consumidor-usuario y no de identidad, son tecnologías de seguridad policial para cuantificación en espacios públicos y privados con previa información y/o consentimiento. Esto se está empezando a evaluar e implantar en proyectos piloto en los espacios de interacción de las industrias culturales, creativas y *Mass Media*.

En los espacios dónde se medían y cuantificaban las audiencias tradicionales (los *Peoplemeters* de los hogares y tecnologías similares, así como metodologías de entrevista cara a cara con población representativa estadísticamente seleccionada, o de observación de grupos focales y/u hogares *target*), la introducción de la tecnología digital en los sistemas de medida de entornos digitales y físicos, es un hecho que se consolidará progresivamente en el próximo decenio y revolucionará la ciencia de la audiencia.

2. La teoría del caos en las organizaciones

A lo largo de la historia de la humanidad, las matemáticas han ejercido un poder de atracción y de fascinación para investigadores creativos, que han precedido el desarrollo de otros campos científicos. En el caso de la medición de audiencias, son los informáticos y matemáticos acompañados de psicólogos e investigadores de la comunicación, los que están empezando a revolucionar este mundo desde la matemática.

La física y la química, y en una época más reciente, la biología, la economía, la psicología y la comunicación, han apoyado su formalización rigurosa en propuestas matemáticas elaboradas sin propósito aparente, décadas y hasta siglos antes de encontrar aplicaciones más complejas. Las matemáticas puras avanzan básicamente tratando de demostrar conjeturas y de resolver problemas planteados en el seno de una disciplina que busca establecer teoremas irrefutables.

La investigación matemática contemporánea incluye entre sus campos de interés, el análisis del comportamiento de funciones no lineales en contextos de interdependencia, el cual se caracteriza por una gran inestabilidad estructural y complicados procesos de desequilibrios y bifurcaciones. En este contexto, y ahora con el apoyo disponible de los ordenadores, se empiezan a explorar mundos multidimensionales en los que la predicción desborda los límites de la racionalidad humana.

La ciencia de la investigación de audiencias no es ajena a la cuantificación del *Big Data* para predecir y orientar futuros desarrollos en productos y servicios para los *Mass Media* y las industrias culturales y creativas.

Deseosos de transmitir sus resultados al resto de la comunidad científica y a la sociedad en general, los matemáticos apelan a las fórmulas metafóricas. Así se hablará de “catástrofes”, por ejemplo cuando se producen cambios bruscos de un punto de inflexión a otro, en una función no lineal (Poston, 1978); o se hablará de “caos”, cuando las rupturas se producen en sistemas complejos de varias funciones no lineales interdependientes (Feigenbaum, 1984); o se hablará de “fractales”, en funciones con invariancia de escala o autosemejanza (Mandelbrot, 1975).

Es muy probable que una integración plena de las matemáticas, de la inestabilidad estructural, de las catástrofes, los fractales y el caos en el resto de las ciencias, tenga que esperar el paso del tiempo. Aunque es evidente que en estos días las matemáticas teóricas se han acercado mucho a la problemática investigadora de otras disciplinas y ya realizan aportaciones significativas para el análisis de sistemas complejos.

Los sistemas interactivos de las ciencias económicas y sociales son por naturaleza complejos y no lineales (aunque en las modelizaciones se opta por las fórmulas lineales que son válidas en espacios acotados de las funciones), y los problemas de inestabilidad estructural y de desequilibrios son de gran interés.

Es normal en este sentido que economistas, sociólogos, psicólogos e incluso investigadores en comunicación se hayan sentido atraídos por la metáfora del caos en los últimos años.

El impacto de la metáfora del caos sobre el paradigma de la organización científica de la empresa o las instituciones, ha sido significativo durante los últimos 40 años. La empresa y las instituciones, esas entidades complejas en las que interaccionan diferentes agentes con visiones a veces complementarias, otras conflictivas, pero todas interdependientes y relacionadas. El caso de la empresa o institución se intuye como un ejemplo de sistema inestable, pero con capacidad de auto-organización que afronta con frecuencia situaciones desequilibrantes de cambio, de evolución.

Esta intuición toma consistencia en la Universidad de California, Santa Fe, a finales de los años 70, siendo a su vez cuna del desarrollo de la metáfora del caos.

Esta línea de pensamiento sobre la empresa organizada, se podría relacionar con la actividad pionera en dinámica de sistemas de Forrester (1961), que había intentado representar la empresa como un sistema de funciones no lineales, cuyas soluciones identificaban situaciones potencialmente caóticas. Los trabajos de Forrester no han tenido una continuidad relevante y en todo caso, no se han integrado en la corriente de pensamiento del caos en las organizaciones.

Por el contrario, sí ha tenido mucha importancia la actividad de Dee Hock (1999), fundador de VISA-USA en 1968, quien fue un gran promotor de las ideas del caos en su empresa. VISA ha sido un ejemplo de organización descentralizada y autorregulada y, en el resto de la comunidad empresarial (Tetenbaum, 1998).

Las rupturas que llamamos caos se producen cuando en las funciones se superan ciertos umbrales de tensión; se dirá que se pasa de una fase de orden determinista a una fase de caos impredecible. Por un procedimiento similar, la fase de caos induce la emergencia de nuevas fases de orden (Sullivan, 2004). La sucesión de orden y de caos ha llevado a ciertos autores en el mundo de las ciencias sociales, a hablar de desarrollos “caórdicos” (caos + orden) (Hock, 1999).

Fitzgerald y van Eijnaten (2002), editores de un número especial del *Journal of Organizational Change Management* sobre el caos en el cambio de las organizaciones, hablan de una perspectiva cosmológica emergente aplicable “al sistema complejo, dinámico, no lineal y alejado del equilibrio que denominamos empresa”, frente a una organización tradicional, centrada únicamente en el orden. Estos propulsores de los nuevos enfoques “caórdicos” de las organizaciones, proponen sistemas organizativos que se apoyan en cinco principios:

- Concienciación sobre el sentido intangible de la organización; con su desarrollo temporal, la empresa adquiere una vida propia que acumula los efectos sinérgicos de la acción colectiva.
- Conectividad sobre el trabajo en red al interior de la organización y con relación a su entorno. La comunicación entre sus componentes tiene efectos sinérgicos sobre el devenir de la empresa.
- Indeterminación con una puesta en duda permanente de las relaciones causa-efecto y de las regularidades de la dinámica empresarial.
- Emergencia como disponibilidad para la aceptación de un nuevo orden (innovación).
- Disipación como capacidad para asimilar la obsolescencia.

La disipación y la emergencia confluyen en el modelo schumpeteriano de la destrucción creativa en el proceso de innovación.

Brodbeck (2002), al analizar los procedimientos organizativos internos, interpreta la transformación de la organización como el paso de procedimientos convencionales de mecanismos de mando y de control, a procedimientos que favorecen la auto-organización y la automotivación y que, influyendo en los equipos empresariales, estimulan y controlan sin ejercer fuerza coercitiva; lo cual requiere:

- Un enfoque de sistema abierto.
- Una disponibilidad al cambio y aceptación de la dinámica del desequilibrio.
- La interiorización organizativa de la retroalimentación (*feed-back loops*).

En general, los investigadores oponen este moderno estereotipo de la empresa caórdica, al estereotipo tradicional de la empresa de “orden”, llevando a las ciencias sociales-empresariales del paradigma newtoniano de causa efecto a un paradigma que, aunque sigue siendo conceptualmente determinista, considera que el futuro de la acción empresarial-institucional es básicamente imprevisible y que en un entorno turbulento, decisiones aparentemente óptimas y eficientemente aplicadas, llevarán con frecuencia a consecuencias indeseables, si no se inscriben en un contexto interpretativo “caórdico”.

La vida empresarial es sin duda más compleja de lo que suponen los modelos lineales convencionales y en las industrias culturales, creativas y de la comunicación, es el sistema caórdico el que explica esta realidad tal y como se presenta a continuación (Tabla 1).

Tabla 1. La empresa-institución convencional vs. caórdica.

	Paradigma newtoniano	Paradigma caórdico
Tetenbaum (1998)	Gestión científica - Regularidad - Predictibilidad - Eficiencia - Reduccionismo	Gestión caórdica - Complejidad, holismo - Interdependencia - Impredictibilidad - Formas irregulares - Creatividad
Fitzgerad, van Eijnaten (2002)	Organización convencional - Jerarquías - “ <i>Clockwork</i> ” - Automatismos	Procedimientos caórdicos - Concienciación - Conectividad (multialogo) - Indeterminación - Emergencia - Disipación
Brodbeck (2002)	Procedimientos cerrados - Orden y mando - Control	Procedimientos abiertos - Auto-organización - Automotivación - Retroalimentación (<i>Feedback</i>)
McKenna, Martin-Smith (2005)	- Decisiones optimizadas - Causa/efecto - Racionalidad - Linealidad - Poder del liderazgo	- Decisiones caórdicas - Incertidumbre - Proceso cognitivo - No linealidad - Nuevas estructuras de poder

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores mencionados.

Es en parte la aceptación de una visión en cuanto a que la libertad está socavada únicamente por la coacción que permite a los sistemas del poder que prospere y parezca justificable. El efecto ha estado cambiando el equilibrio a parte de la libertad de los ciudadanos hacia crecientes formas arbitrarias de la autoridad del Estado. Si se cree en la democracia, se debería querer restablecer el equilibrio. Se podría hacer mucho más daño que empezar por reconsiderar

lo que significa disfrutar de la libertad como ciudadanos de los Estados modernos. No se tiene la necesidad de aceptar la respuesta convenientemente insuficiente que los gobernantes y sus defensores ofrecen.

3. La empresa dualista y la gestión cultural

En el mundo dinámico de la Nueva Economía de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, la teoría del caos en las organizaciones entró con fuerza en algunas empresas como Motorola, Hewlett-Packard, Buckman Laboratories, 3M (Tetenbaum, 1998), Google, Facebook, Twitter, Cisco, Oracle (Ortega, 2014) pues mantienen ritmos elevados de innovación apoyados en la creatividad tecnológica.

La síntesis más reciente entre la teoría convencional y la teoría del caos, llevan al concepto de empresa-institución dualista, en la que ciertos aspectos empresariales mantienen un estilo “burocrático”, autoritario, formal y estructurado, mientras que otros adoptan un estilo “orgánico” más holístico, flexible, informal y desestructurado (Foo, Foo, 2003). En un estudio de las prácticas empresariales en Asia, Foo y Foo (2003) señalan que las mismas empresas asiáticas que adoptan estrategias de corte burocrático (por ejemplo, con procesos de planificación estratégica *top-down*, con decisiones perfectamente jerarquizadas), insisten en la adopción de fórmulas que facilitan el intercambio de experiencias y la generación de ideas innovadoras. El orden no se opone a la conectividad caórdica.

La paradoja de la teoría caórdica es que, mientras en esta se supone que la empresa evoluciona del caos al orden y de nuevo al caos de forma endógena, la organización busca fórmulas que aprovechen este proceso para la mayor eficiencia de la empresa, algo que en principio parece estar en oposición con la indeterminación del periodo caótico. En otras palabras, la aplicación de la teoría caórdica parece exigir fórmulas que mantengan un caos “ordenado”.

En el contexto de una empresa dualista, es muy probable que el campo en el que la organización caórdica estaría mejor adaptada, es en el de la I+D+i, así como en otras actividades creativas como el diseño, la comunicación, la publicidad, las industrias culturales creativas y los *Mass Media* en definitiva.

Cuando se pone el énfasis en la cantidad y la calidad productiva de bienes y servicios, las reglas de la eficiencia de la empresa tradicional se imponen (aunque estas reglas pueden incluir aspectos de motivación, como el trabajo en grupo o la flexibilidad de las tareas, que también caracterizan a los sistemas caórdicos). Pero cuando se pone el énfasis en la creatividad y la innovación, es bastante necesario que, por el contrario, se busquen soluciones organizativas más flexibles que faciliten la dinámica del cambio. En realidad estamos hablando de dos actividades empresariales tan diferentes que es interesante extraer consecuencias organizativas, con respecto a la toma de decisiones y estratégicas de este dualismo interno.

Como ejemplo de una organización centrada en la creatividad de ideas innovadoras, se referencia el caso del Instituto Battelle de Ginebra a finales de la década de los 60 cuando, con más de 600 investigadores trabajando bajo contrato con las principales empresas europeas, se realizó un aporte fundamental para el desarrollo de la innovación en Europa.

Aunque el ejemplo se refiere a una organización muy peculiar (sin ánimo de lucro y sin ningún apoyo público) es posible extrapolar esta experiencia a otros contextos y en particular, al de un funcionamiento competitivo y caórdico de los centros de I+D de las grandes empresas (financiadas, por ejemplo, por contratos internos o externos). Pero esta extrapolación también debe hacerse hacia las empresas de la Nueva Economía, de las industrias culturales y creativas, de los *Mass Media*, e incluso de las universidades y sus centros I+D+i que en entornos cambiantes y dinámicos, deben gestionar un “caos” cada vez más dinámico y priorizar la planificación estratégica orientada a satisfacer a sus *Stockholders* y *Stakeholders* por igual.

Con relación a lo mencionado, se presenta a continuación el decálogo de condiciones para el éxito de los organismos de investigación bajo contrato, con base en la documentación del Instituto Battelle:

- El dinero fluye desde la base hacia arriba.
- La selección de actividades se hace desde fuera.
- Todo problema debe inducir un invento.
- La proactividad es una actitud permanente.
- Los Brain-Workers determinan la cultura empresarial.
- El excesivo envejecimiento es sinónimo de fracaso.
- La organización debe ser multidisciplinar y matricial.
- El lenguaje técnico-económico sustenta la comunicación interna y externa.
- La gestión se hace por proyectos.
- Los servicios jurídicos deben consolidar la actividad.

A partir del decálogo, se mencionan y analizan sus variables así:

- **El dinero fluye desde la base hacia arriba**
 - » El investigador-empresario, o la idea que investiga, está asociada a una aptitud empresarial.
 - » Aceptación de los conflictos, competitividad entre investigadores-empresarios en un entorno de máxima flexibilidad y libertad de acción.
 - » Necesidad de justificación de la aportación de la jerarquía y de los servicios, lo que requiere una dirección con “mano izquierda”.

Las personas que han dirigido estructuras jerarquizadas son en general, incapaces de dirigir estas estructuras necesariamente más “caórdicas”, en las que la base tiene gran autonomía financiera.

- **La selección de actividades se hace desde fuera**

La fórmula de contrato de I+D:

- » Reduce las necesidades internas de programación para mantenerse.
- » Establece una “red protectora” (comentarios de los clientes potenciales).
- » Fomenta una capacidad de “definición de problemas”.

El organismo necesita una capacidad de diálogo con su mercado a todos los niveles, para poder interpretar las razones de aceptaciones y rechazos.

- **Todo problema debe inducir un invento**

El espíritu de la organización implica conceptos de máxima creatividad:

- » “*You can invent to order*”.
- » La capacidad creativa se aplica a todos los temas, simples o complejos.
- » No hay problema bien definido que no encuentre solución adecuada.

El organismo debe transmitir su firme convencimiento de que está al servicio de sus clientes, aportando sus mejores competencias en todo momento y en toda circunstancia.

- **La proactividad es una actitud permanente**

La necesidad de crear una demanda, que con frecuencia no es percibida por el cliente, implica:

- » Servicios de marketing orientados a la promoción de competencias e ideas.
- » Investigador-empresario-vendedor, es decir, que la venta se integra también en la producción, en la línea de la tradición artesana.
- » Proyectos multivalentes de información o precompetitivos para abrir el apetito de la clientela.
- » Acumulación de conocimientos al ampliar los campos de aplicación de algunos resultados.

Un organismo proactivo necesita desarrollar una capacidad de análisis prospectivo que le permita transmitir mensajes-ideas que estimulen la demanda (conferencias, boletines, artículos, medios de comunicación, etc.).

- **Los *Brain-Workers* determinan la cultura empresarial**

Los trabajadores de la I+D+i son muy diferentes de los trabajadores de la empresa tradicional:

- » Características de los *Brain-Workers*:
 - * Relaciones interpersonales (trabajo en grupo, actitud comunicativa, rapidez, precisión, capacidad de persuasión, transgresión de reglas consideradas innecesarias).
 - * Personalidad (perseverancia, riesgo, esfuerzo, confianza intelectual).

- * Razonamiento intelectual (redes de impacto, analogías, sistemas de estética, simplificación de la complejidad, capacidad de integración de otras disciplinas).
- * Razonamiento empresarial (estrategias, comprensión rápida, preguntas simples, aprende de los errores, improvisación, fantasía, visión).
 - » Redes, amigos, multicultural, multidisciplinar, internacional.
 - » Cafeterías, vida social.

Un organismo que emplea *Brain-Workers* debe conjuntar retribuciones en sueldo y prestigio.

- **El excesivo envejecimiento es sinónimo de fracaso**

La creatividad se asocia normalmente a ciertas características de juventud y por ello, la gestión de personal implica la aceptación de:

- » Flujos de entrada de jóvenes.
- » Absorción de grupos consolidados.
- » Estímulo de la integración en las empresas: creación de redes de antiguos colaboradores.
- » Salidas hacia la universidad (enseñanza e investigación científica).

Un organismo de investigación bajo contrato debe, activamente, mantener constante la media de edad de su personal entre 30 y 40 años.

- **La organización debe ser multidisciplinar y matricial**

La fetalización avanzada es un elemento esencial de la creatividad y del pragmatismo, por lo cual:

- » El eje de investigación orientado hacia la solución de problemas es la ingeniería, entendida como disciplina de competencias teóricas.
- » En torno a la ingeniería es necesario desarrollar otras disciplinas con vida investigadora propia: química, física, economía, sociología, comunicación, psicología, etc.
- » La organización se estructura dentro de amplios campos disciplinarios por áreas de mercado (ingeniería química, economía del transporte, física de materiales, economía audiovisual, nuevas tecnologías, industrias culturales y creativas, etc.) que premian el desarrollo del investigador-empresario-vendedor.
- » Se necesita una estructura paralela por méritos científico-técnicos (asesores, *seniors*, etc.), para formar una organización matricial.

La organización matricial es la clave para un sistema de gestión dinámico y flexible.

- **El lenguaje técnico-económico sustenta la comunicación interna y externa**

El economista es indispensable para dar contenido a la organización:

- » El ingeniero-economista es el que desarrolla el lenguaje técnico-económico, pero la producción de ingenieros-economistas es mínima, he aquí una de las claves del desarrollo.
- » La organización por áreas de mercado y proyectos facilita el desarrollo del lenguaje.
- » Los proyectos multiclientes de información-comunicación son esenciales para el desarrollo de la tecno economía (estudios prospectivos de mercado, análisis morfológico y previsión tecnológica, evaluación de costes, etc.).

El diálogo entre tecnólogos y especialistas de la economía y de las ciencias sociales es en general, una condición indispensable para el éxito de toda organización o institución.

- **La gestión se hace por proyectos**

Los proyectos se conciben como *task-forces* de integración con límites temporales.

- » Gestión de los proyectos de corte empresarial, con costes reales.
- » Contabilidad analítica, *time-cards*, imputaciones de gastos generales.
- » Tiempo sobre proyecto/preparación de venta/ formación: 75/20/5, respectivamente.

Una contabilidad transparente contribuye positivamente al desarrollo de la cultura organizativa y estimula la creatividad.

- **Los servicios jurídicos deben consolidar la actividad**

La organización actúa con base en contratos (ya sean con el interior o con el exterior):

- » El contrato-tipo (secreto, confidencialidad, propiedad de los resultados, condiciones financieras).
- » La gestión de la propiedad intelectual.

El servicio jurídico debe impedir que nada se regale al cliente y debe garantizar que a todos los clientes se les trate por igual.

El decálogo de Battelle contiene muchos de los elementos de una organización basada en el paradigma caórdico. Como organismo independiente, Battelle se inscribe en la línea de las empresas o instituciones caórdicas, pero la conceptualización de su actividad no es incompatible con su inserción en una empresa dualista. Sin embargo, es obvio que conseguir en una empresa o institución del paradigma newtoniano que organice su actividad de I+D+i con base en el paradigma caórdico, si bien no es imposible, sí es bastante difícil y requiere de un planteamiento corporativo especialmente complejo (incluyendo, por ejemplo, políticas específicas de localización territorial).

4. Predicción y prospectiva

En la empresa teórica convencional, el paradigma newtoniano lleva necesariamente a una visión mecanicista que exige una predicción, la cual se refiere tanto al entorno (Fontela, 1986), como al efecto de las decisiones de planificación.

Figura 1. La empresa: de la previsión a la prospectiva.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

En la empresa o institución teórica caórdica, el nuevo paradigma de la incertidumbre es incompatible con la predicción y de hecho, esta pierde importancia a medida que el entorno se complica (Foo, Foo, 2003), o que las interrelaciones y los *Feedbacks* se multiplican (Fitzgerald, van Eijnatten, 2002).

En las industrias culturales y creativas e industrias asociadas a la gestión cultural, los entornos se caracterizan por ser de elevada incertidumbre. La prospectiva basada en la investigación de audiencias se muestra como fuente vital para gestionar estas nuevas organizaciones, de manera que la gestión

cultural en el actual entorno socioeconómico debe orientarse por los valores de la organización creativa caórdica.

La disminución del interés por la predicción tiene como contrapartida el creciente interés por la prospectiva, que viene consolidándose en diversos sectores y áreas de conocimiento durante los últimos años. Mientras que la predicción se inscribe en un concepto determinista de la evolución empresarial, la prospectiva abre nuevos horizontes, crea espacios de libertad en la organización empresarial y aporta elementos indispensables para la visión caórdica.

Esta nueva prospectiva surge entorno a nuevas tendencias a la hora de recabar información en entornos de elevada incertidumbre, los propios de nuestros tiempos y en particular de la economía digital. La investigación de audiencias en los nuevos espacios digitales, en proyectos como Webdatanet (www.webdatanet.com), son ejemplos ilustrativos de la interesante tendencia emergente que existe en toda la industria pero, en particular, en las Media Industries y las industrias culturales y de la creatividad, en cuanto a cuantificar, medir y evaluar para así poder apoyar la prospectiva de las necesidades y deseos de una audiencia, de mercados cada vez más inmersos en entornos de elevada incertidumbre.

5. Del caos a la gestión cultural de los museos, conocer a la audiencia para un mejor interactuar

En los últimos 12 años, desde la Universidad de Salamanca se ha desarrollado un programa de formación en gestión cultural: el MBA en Empresas e Instituciones Culturales (www.mbagestioncultural.com), orientado a capacitar en la gestión cultural de las industrias culturales y creativas y las *Media Industries*. En la conferencia de graduación de la última promoción de este programa, en Salamanca, la profesora Dña. Marina Chinchilla, Coordinadora General del Museo del Prado de Madrid, ilustró con su experiencia y sabiduría lo siguiente:

El museo debe incorporar a las nuevas tecnologías como herramienta fundamental, para así tener un diálogo permanente con la sociedad, no sólo a través de las redes sociales, sino poniendo a disposición del visitante virtual y presencial recursos que permiten, a través de dispositivos móviles, adentrarse en las obras de arte de la mano de la ultra alta definición con la ayuda de las radiografías e infrarrojos, disfrutando de esa pincelada oculta al ojo humano. Quedando cada vez más lejos el debate sobre cuál debía ser el grado de accesibilidad a las colecciones.

Tampoco debemos olvidar que hoy en día los museos han incorporado la evaluación como un método imprescindible en su gestión. Junto al consolidado indicador, el número de visitantes, el uso de otros indicadores como la huella de carbono, los ingresos por visitante, o los costes por actividad (mediante la aplicación de una contabilidad de costes), son parámetros que permiten a los responsables de la gestión de un museo, adoptar decisiones y reconsiderar actuaciones en curso, además de establecer criterios de racionalidad y optimización de recursos.

Pero los museos que han incorporado en su vocabulario términos como la excelencia en el servicio, o la satisfacción de la visita, se preocupan por realizar una evaluación más compleja, como cuantificar la valoración personal

del visitante durante su estancia en el museo. El nuevo objetivo es analizar variables relativas al confort de la visita, al aprendizaje obtenido, la relajación lograda, la fascinación experimentada o la diversión alcanzada.

Los museos actuales también han afrontado, y deben seguir haciéndolo sin miedo, cambios importantes en su vida ordinaria. El museo ya ha demostrado su capacidad para abrir todos los días de la semana, como ha hecho el Museo del Prado desde hace dos años, gracias a nuevos criterios de organización de los trabajos y a una herramienta actual e imprescindible, como es la planificación y la programación.

5.1 ¿Cómo debemos mirar ese modelo de museo del futuro, en la gestión cultural?

El museo del futuro será el resultado de las líneas de trabajo ahora impulsadas, que buscan un mejor posicionamiento del mismo en la sociedad, es decir, un museo que traza estrategias de comunicación y *marketing* con un doble objetivo: fidelizar a su público y captar nuevos visitantes. Este modelo de museo será un modelo más comprometido con su función social, dispuesto a llegar a públicos más alejados y a hacer accesible sus colecciones a colectivos más desfavorecidos.

También será un museo cuya gestión busque autofinanciación además de rentabilidad, no sólo como consecuencia de la actual coyuntura económica, sino ante el convencimiento de la necesidad de aprovechar al máximo las posibilidades que la institución brinda para generar recursos económicos, permitiendo una reducción de las aportaciones públicas. Esta línea de trabajo exige la complicidad de la sociedad, que ha de participar de esta política siendo sensible a las necesidades de las instituciones museísticas en el actual escenario económico, no exigiendo a los museos la total gratuidad de sus servicios.

En este ámbito, los museos del mañana deben impulsar nuevas iniciativas para la captación de recursos como la creación de líneas de micro patrocinio privado, en las que la sociedad colabore económicamente con la consecución de proyectos y actividades.

Hace años se debatía sobre la conveniencia de la participación de la sociedad civil, sin embargo, al mirar las grandes empresas y entidades bancarias que hoy forman parte incluso de los órganos colegiados de muchos museos, es evidente que en el futuro la mirada se debe volver hacia el ciudadano.

También será un museo en el que los actuales sistemas de apoyo a la visita, como las audioguías, serán sustituidos por los *smartphones* de los visitantes, quienes podrán descargar aplicaciones que les permitirán disfrutar de una visita a la “carta”, e incluso permitirá su geolocalización eliminando uno de los grandes problemas de los visitantes en relación con su correcta circulación y orientación en el museo. Quizás, en un futuro no muy lejano, los planos y folletos ya no ocupen un lugar tan preferente en las áreas de acogida.

Pero si hasta aquí he ido relatando los aspectos más relevantes de la evolución de la gestión cultural en el ámbito de los museos, quisiera subrayar un aspecto fundamental en su gestión, como es el respeto a las colecciones.

Como decía George Henri Riviere, maestro de la museología “el objeto no es suficiente por sí mismo, ni portador de sentido más que si el sentido es descifrado, y por tanto descifrado para todos”. Razón por la que la correcta gestión de un museo debe ir dirigida a la finalidad última: descifrar las colecciones. Esto significa garantizar su conservación, investigación y difusión. Si no es así, los museos no tendrían razón de ser y su gestión sería innecesaria. No hay una excelente gestión cultural en un museo, si no hay una excelente gestión de las colecciones.

Pero tampoco la habrá si no hay una excelente gestión de públicos. Alcanzar el mejor grado de satisfacción en la experiencia de la visita, será el gran reto de los museos.

En una última consideración, es importante subrayar que mi mirada sobre la gestión de los museos ha sido realizada desde una experiencia personal en los museos estatales adscritos al Ministerio de Educación,

Cultura y Deporte y desde mi actual destino en el Museo Nacional del Prado, lugares que por las características, dimensiones y proyección de sus colecciones deben ser considerados como grandes museos. Pero los grandes museos y sus modelos de gestión son referentes, con independencia de sus características físicas, número de colecciones o titularidad pública o privada, pues todos los museos trabajan con un mismo fin: alcanzar patrones de calidad en su gestión en el marco descrito.

Teniendo esto en cuenta, se mencionarán diez claves en la gestión que se consideran aplicables a cualquier institución o proyecto cultural:

- Confiar en los equipos y buscar su complicidad. Una empresa en solitario es una empresa imposible.
- Tener capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias. Hay que reinventarse cuantas veces sea necesario.
- Adoptar siempre las decisiones bajo un criterio de responsabilidad.
- Mantener los criterios profesionales y poner al día los conocimientos.
- Incorporar las nuevas tecnologías como apoyo fundamental para el trabajo.
- La evaluación es un método de trabajo imprescindible para el acierto en la gestión.
- La planificación y la programación son un esfuerzo que garantiza la viabilidad de los proyectos.
- Comunicar y trasladar los fines de la gestión aseguran su continuidad.
- Aprovechar al máximo las posibilidades y nunca caer en el desánimo.
- Respetar la esencia de las instituciones, sin olvidar su fin último.

A estas claves formales de la gestión, añadiría unas claves personales que nunca deberíamos olvidar como son: mantened siempre la ilusión, el entusiasmo y el tesón, confiad en vosotros mismos, ser optimistas y positivos, y no tengáis miedo a los fracasos, aprended de ellos y por encima de todo amad siempre lo que hagáis.

Estos principios ayudarán y convertirán la gestión cultural en una tarea fácil y apasionante. Para mí, así ha sido desde mi primer puesto de responsabilidad en el ámbito de la gestión cultural hasta mi actual cargo como Coordinadora General de Administración en el Museo Nacional del Prado (Chinchilla, 2014).

El paradigma caórdico ilustrado en estas líneas, muestra plenamente vigente y acompañando el anterior decálogo experiencial que resulta del todo oportuno para seguir trabajando en el desarrollo de las competencias que la Gestión Cultural debe desarrollar en todos los ámbitos de influencia, tanto público como privado, en los próximos decenios. La gestión del caos, la gestión de los dos decálogos propuestos apoyados en metodologías e indicadores que permitan cuantificar y conocer bien a los *Stakeholders* y *Stockholders* de la organización, son clave para el desarrollo competitivo de los proyectos de gestión cultural en el entorno socioeconómico y cultural.

La medición de la audiencia, conocer e interactuar con ella en la gestión cultural en entornos de incertidumbre, de cambio, de gran movilidad, entornos que son además digitales, de empresas y organizaciones que ya son caórdicas en su mayoría y que necesitan de la prospectiva y de una gestión cultural del siglo XXI, para orientarse adecuadamente. “Buques insignia de la flota” de la gestión cultural, ejemplares de estos nuevos tiempos, están ejemplificados en casos como el del Museo del Prado y las reflexiones parciales aquí propuestas.

Solo desde el análisis de la información cuantitativa y cualitativa, que permita medir e interrelacionar al museo con los visitantes que interactúan en estos nuevos espacios; desde su interpretación prospectiva se podrán adaptar los espacios culturales que están en plena revolución dentro del caos, hacia las demandas que sus usuarios, consumidores, ciudadanos del siglo XXI están haciendo. Los espacios, empresas y proyectos que sigan estas recomendaciones tendrán éxitos y audiencias numerosas, aquellos que no lo hagan languidecerán para desaparecer en su propia inoperancia dentro del caos.

6. Referencias bibliográficas

- Feigenbaum, MJ. (1984). Universal behavior in nonlinear systems. Universality in chaos. Bristol: Adam Hilger, pp 49-84.
- Fitzgerald, L. y van Eijnatten, F. (2002), Reflections: Chaos in organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 15 (4). pp 402-411.
- Fontela, E. (1986). La demanda y la oferta de información sobre el entorno de la empresa. *Decisión y Progreso* 86, pp 37-42.
- Fontela, E., Pérez, M. y Guzmán, J. et al. (2006). The art of entrepreneurial foresight. *Foresight* 8 (6), pp 3-13.
- Foo Check-Teck y Foo Check-Tong. (2003). Forecastability, Chaos and Foresight. *Foresight* 5 (5), pp 22-33.
- Forrester, J. (1961). *Industrial Dynamics*. MIT Press (Mass).
- Hook, D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*, Berret-Kweler. San Francisco (CA), (s.e).
- Lorenz, E. (1993). *The Essence of Chaos*. Londres: UCL Press.
- Mandelbrot, B. (1975). *Les objets fractals: forme, hasard et dimension*. Paris: Flammarion, pp. 192.
- McKenna, R. y Martin-Smith, B. (2005). Decision Making as a simplification process: new conceptual perspectives. *Management Decision* 43 (5/6), pp. 821-836.
- Poston, T. y Stewart, I. (1978). *Catastrophe Theory and its Applications*. Boston: Pitman.

- Sullivan, T. (2004). The viability of using various system theories to describe organizational change. *Journal of Education Administration* 42 (1), pp 43-54.
- Tetenbaum, T. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics* 26 (4), pp 21-32.

Bibliografía

- Bolaños, R., Fontela, E. y Nenclares, A. et al. (2005). Using interpretive structural modeling in strategic decision-making groups. *Management Decision* 43 (6), pp. 877-895.
- Brodbeck, P. (2002). Complexity theory and organization procedure design. *Business Process Management Journal* 8 (4), pp 377-402.
- Child, J., Gunther, R. (2001). Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-intensive Economy. *Academy of Management Journal* 44 (6), pp. 1135-1148.
- Nadles, D. y Tushman, M. (1999). The Organization of the Future; Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century. *Organizational Dynamics* 28 (1), pp. 45-6