

EMPRESA Y GESTIÓN CULTURAL

UNA PAREJA DE HECHO

Roberto Gómez de la Iglesia

Sobre herejías y modas

Decía Bernard Shaw que todas las grandes verdades comienzan como herejías y, realmente, hablar sobre empresas entre los gestores culturales, fundamentalmente públicos, de los años ochenta resultaba, cuanto menos, un atrevimiento. Ciertamente convivían, junto al importante papel de la administración en cultura, un buen número de empresas y profesionales que ejercían sus actividades privadas en ámbitos de expresión cultural, fundamentalmente artísticas e industrias culturales, que o fueron en decadencia ante el fuerte intervencionismo de la administración o se desarrollaron a menudo alejados de una visión de interés general de su actividad, para desarrollarse en el mercado en su sentido más estricto.

Hoy, por ventura, parece ya asumido que lo "público" es, en cultura, un espacio de intervención de diferentes sectores, un espacio creado para la cooperación donde intervienen, por supuesto, las administraciones públicas -en sus diferentes niveles, desde el estatal al local- y el sector privado, tanto desde una perspectiva comercial-empresarial como no lucrativa (asociaciones y fundaciones).

La herejía comienza a hacerse verdad, y moda, y como caídos del guindo algunos dan un golpe de timón y pasan del pensamiento único del estado a una especie de pensamiento único del mercado. Fundamentalmente porque desde el sector público se ha "descubierto" la importancia económica de la cultura, más allá de la cultural, y su potencialidad en la generación de empleo, y desde el sector privado no cultural se ha "descubierto" el potencial de proveedor de "contenidos" de este sector para sostener el flujo de actividad de las empresas de la llamada "nueva economía", amén de su capacidad comunicativa.

DOI: <http://dx.doi.org/10.25267/Periferica.2000.i1.03>

Cultura ¿nuevo yacimiento de empleo?

Pero, ¿es la cultura un nuevo yacimiento de empleo y de dinamización empresarial?, ¿en qué medida es nuevo?, y ¿en qué medida, tal y como se están desarrollando las políticas culturales, de promoción económica y de empleo, es realmente un campo con gran potencial de empresarización y ocupación?; ¿hemos olvidado que la base de los yacimientos de empleo está en la cobertura de necesidades sociales, -que es la que genera empresas autónomas, y por tanto empleo- y no en una promoción "artificial" de profesionales incapaces de adecuar su oferta a una demanda quizás inexistente? Son preguntas para un gran debate.

Lo que sí parece cierto es que la relación entre el mundo económico y el cultural es hoy palpable en muy diversos aspectos de la vida cotidiana, y empieza a ser asumido con tintes de normalidad más allá del deseo generalizado de

Desde el sector público se ha "descubierto" la importancia económica de la cultura, más allá de la cultural.

buscar nichos de generación de empleo con urgencia. Entre los aspectos de la economización de la cultura apreciamos los siguientes¹:

- El volumen de movimiento económico y de empleo, y el peso de la cultura en el PIB. (La industria de la cultura y el ocio suponían en 1997 el 4,5% del Producto Interior Bruto)².

- El impacto social y económico directo e indirecto.

- La progresiva importancia de las empresas e industrias culturales (con un incremento del 38% entre 1992 y 1997, suponiendo este año 92.642 entidades)³.

1 Roberto Gómez de La Iglesia. "Reflexiones sobre el valor, precio y coste de la cultura". En *Valor, precio y coste de la cultura*. Editorial Xabide. Vitoria-Gasteiz. 1999.

2 M^a Isabel Gracia García y otros. *La industria de la cultura y el ocio en España. Su aportación al PIB (1993-1997)*. Editorial Fundación Autor. Madrid. 2000.

3 Ibidem.

-La influencia de la gestión empresarial en los modos de gestión de la cultura.

-El desarrollo del patrocinio y el mecenazgo

La profesionalización en el sector cultural, público y privado, ha tenido un desarrollo imparable desde la década de los ochenta, y se prevé un crecimiento aún mayor el próximo siglo, ligado en este caso no tanto a la promoción cultural local -de gran importancia cuantitativa y cualitativamente en los veinte últimos años-, sino al desarrollo de la sociedad del conocimiento y de las industrias culturales. (En 1997 se contabilizaron 702.156 asalariados del sector cultural y de ocio privado, que suponía el 9,4% de los asalariados del sector privado en España, cuando en 1992 suponía el 7,5% del total).

La industria
audiovisual y
multimedia,
la editorial,
la fonográfica,
los medios de
comunicación,
la publicidad
¿se sienten parte del
mundo
cultural?

En la era de la información, del paradigma digital, la cultura es fundamental para la generación de conocimiento, para transformar esa ingente información en conocimiento activador de las personas y organizaciones. Las industrias culturales pueden ser piezas claves en ese "mercado del conocimiento".

Pero el mercado de la cultura es también, aunque no exclusivamente, un mercado de la comunicación y, sin embargo, esta cercanía se ha desarrollado lejos del sentido etimológico de la palabra comunicación: poner en común.

La industria audiovisual y multimedia, la editorial, la fonográfica, los medios de comunicación, la publicidad ¿se sienten parte del mundo cultural?, ¿se sienten sus gestores, gestores culturales? En términos generales no, aun-

que sí se sienten parte de un mundo en el que la cultura es soporte y contenidos, es, casi exclusivamente, un medio.

Las industrias culturales son una parte del mercado cultural, muy importante para el futuro, pero sólo una parte.

Una clasificación aproximada de las áreas globales de trabajo profesional en cultura, y por tanto de desarrollo empresarial, puede ser la siguiente⁴ :

- Creación cultural.
- Dinamización cultural.
- Administración, comercialización y gestión cultural.
- Financiación cultural.
- Formación, documentación e investigación cultural.
- Industrias culturales.

Los diferentes ámbitos de trabajo profesional en cultura requieren además diferentes perfiles profesionales adecuados a las diferentes tareas a desarrollar en muy diversas organizaciones, públicas o privadas, empresariales o no lucrativas. Por tanto se hacen precisas formaciones específicas para el empleo cultural no sólo en virtud de campos de expresión o actividad cultural sino también de funciones y tareas, evidentemente complementarias. Es decir, no podemos hablar de un solo tipo y nivel de formación para los gestores de la cultura, algo que empieza a ser evidente en la diversidad de oferta formativa, en la que las necesidades específicas del mundo empresarial son cada vez más tenidas en cuenta, aunque quizás, también, con un efecto péndulo en que parece que todos los gestores culturales tienen que tender al autoempleo o a la generación de nuevas unidades empresariales "micro".

El sector público ha sido fundamental hasta el día de hoy como dinamizador cultural de la sociedad española, generando empleo directo estimado en 56.354 personas en 1997 -un 22% más que en 1992- y con un gasto público estimado de 752.381 millones de pesetas aquel año -30,7%

⁴ Roberto Gómez de La Iglesia y Miguel Ángel Pérez Martín. *El técnico en actividades socio-culturales*. Editorial Xabide. Vitoria-Gasteiz. 1992.

más que en 1992⁵-. Actualmente y en esa tarea de dinamización, la Administración Pública promueve con mayor intensidad un empleo indirecto a través de la externalización y privatización, en todas sus modalidades, de servicios culturales. Pero el empleo del futuro en el sector cultural está en el desarrollo de la empresa privada, que vaya configurando un mercado real, de oferta (más diversificada, racionalizada y segmentada) y de demanda (más amplia, menos concentrada y con mayor predisposición al pago) -como se desprende del análisis de los hábitos de consumo cultural de los españoles⁶, y por tanto un mercado de trabajo cada vez más maduro y autónomo.

La generación de empleo en el ámbito cultural pasa por tanto, como en cualquier otro ámbito, por la promoción de la iniciativa empresarial y el apoyo a la consolidación de las empresas e industrias culturales existentes. Se trata de apostar realmente por la empresa con todas sus implicaciones, sin perderse en la promoción, de cara a un trabajo profesional, de fórmulas jurídicas poco adecuadas, que a menudo se confunden bajo denominaciones, llenas de valor pero ambiguas, como "tercer sector", "iniciativa social"...

Mercado, empresas e industrias culturales

Es cada vez más evidente que lo importante en la prestación de servicios culturales a la población no es quién los presta, sino que existan unas oportunidades adecuadas y accesibles -y por tanto segmentadas- a la ciudadanía de un territorio a través de dichos servicios.

"Deben entrar, pues en juego la iniciativa pública y la privada, de mutuo acuerdo, en busca de una sinergia que permita subsanar el déficit estructural empresarial y partir en el pelotón de cabeza en la carrera hacia el Milenio Digital, desarrollando la enorme capacidad potencial que supone este sector"⁷ ..

5 Ver nota 2.

6 VV AA. *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Editorial Fundación Autor. Madrid. 2000.

7 Rubén Gutiérrez del Castillo. "La cultura y el ocio, sector estratégico en la economía española". Materiales de la I semana del empleo en Cantabria. Políticas culturales y empleo. Documenta. Torrelavega. 2000.

Por otra parte empieza a ser palpable que el incremento de servicios culturales conlleva a menudo necesidades de incrementos geométricos de gasto público en un marco presupuestario general restrictivo -aunque gocemos de un ciclo de bonanza económica-, tanto por necesidades propias en las administraciones públicas, por las tendencias de dotar cada vez de mayor protagonismo a la sociedad civil -la empresa también lo es-, como a las necesidades de convergencia en Europa.

Además no basta con calificar un gasto como público y generar unos servicios desde el sector público, para suponer una mejor gestión y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, "para persuadir de su fin social. En otras palabras, no es un juicio definitivo y demostrado que la satisfacción de las necesidades sociales sea mejor protagonizada y satisfecha por el sector público"⁸.

En definitiva estamos pasando del "Estado Benefactor" o de Bienestar, a un concepto de Estado Relacional, de Estado Moderno y Modesto, con una visión de gestión, de búsqueda de una lógica entre los recursos utilizados y los resultados, ya que eficiencia

No basta con calificar un gasto como público y generar unos servicios desde el sector público, para suponer una mejor gestión.

y eficacia no son principios contrarios a la acción pública ni al necesario fomento del pluralismo, sino todo lo contrario, se trata de condiciones necesarias para la mejora en la prestación de los servicios.

En esa tendencia, y alentada por razones no sólo ideológicas -tendencias liberalizadoras- sino también económicas, el sector público está promoviendo, con el lógico interés y empuje del sector privado, la privatización de muchos servicios culturales, -de lo que hablaremos con posterioridad-, a la par que comienzan a desarrollarse en España, tímidamente, políticas de fomento

8 Tulio Rosembuj. "Empleo y cooperativismo". Terceras jornadas de cooperativas de Euskadi. Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz. 1984.

de las empresas e industrias culturales.

Éstas resultan vitales para la identidad de un pueblo y para la generación de valor añadido en una "sociedad del conocimiento". Por tanto el sector público debe considerar estas industrias como estratégicas y diferenciales, dado que el carácter de transnacionalidad de la economía actual, y de las industrias culturales en particular, incide en el conjunto de valores de una comunidad, en la configuración de un territorio, en su identidad colectiva y su capacidad de apertura crítica y activa. La administración pública debe jugar por tanto un papel fundamental en el impulso de la industria cultural local y de su desarrollo en el mercado.

Pero hemos de tener claro que el mercado cultural no sólo lo es de industrias culturales (cine, disco, libro...) sino también, y de manera cada vez más destacada, de servicios culturales de todo tipo. Es mejor, por tanto, hablar de "empresas culturales".

Rememorando al profesor Sánchez Calero⁹ definimos la empresa como "una organización autónoma (de iniciativa realmente privada, con riesgo diversificado) destinada a satisfacer necesidades (expresadas en alguna demanda explícita, culturales, comunicativas...), para a través de la innovación (principio básico externo en economía de la empresa y base de la anticipación a las nuevas necesidades del mercado), obtener un beneficio (temida palabra, pero base de nuestro modelo social y económico del que todos participamos), que le permita una autofinanciación continuada (el beneficio aplicado al desarrollo de la autonomía y el crecimiento, a la generación de actividad económica y empleo).

Es decir, una empresa debe satisfacer necesidades (de sus clientes internos y de sus clientes externos), debe responder a una demanda real o potencial de mercado, generar recursos -año a año- y fidelizarlos (no sobra recordar que una empresa no se rige por criterios de presupuestación pública), generar beneficios (ojalá la mayoría de las empresas culturales tuviesen que plantearse cómo asignarlos) y aprender a vivir en el cambio y la incertidumbre permanentemente, aceptando el riesgo inherente a su actividad. Refle-

9 F. Sánchez Calero. *Instituciones de derecho mercantil*. Editorial Clares. Valladolid. 1978.

xiones válidas para las industrias culturales y para las empresas prestadoras de servicios en este sector.

El mundo de los servicios culturales, desarrollado escasamente y de forma muy desigual en los diferentes ámbitos territoriales de España, debe beber del mundo industrial para mejorar sus procedimientos (determinación de procesos, mínimos de estandarización, procesos de innovación y calidad...); y las industrias culturales deben también tomar aspectos del mundo de los servicios, fundamentalmente en la relación con las personas y sus modelos organizativos (más flexibles y aptos para trabajar en entornos altamente cambiantes, turbulentos).

Es decir, hay que "industrializar" los servicios y "terciarizar" bastante las industrias culturales si queremos generar un mercado maduro, estable y de empleo maduro, estable y en crecimiento.

**Hay que
"industrializar" los
servicios y "terciarizar"
bastante las industrias
culturales.**

El apoyo público y privado a las empresas culturales, entendidas como empresas al margen de su apellido, es fundamental para su consolidación en un mercado competitivo, cada vez más transnacional. Para ello hacen falta instrumentos financieros (créditos a bajo interés, sociedades de capital riesgo, de garantía recíproca...) pero también asesoramiento y referencias en cuanto al desarrollo de una mentalidad empresarial en el sector, respecto a nuevos modelos organizativos alejados de los paradigmas tradicionales ya superados, en cuanto a la apertura de nuevos mercados...

Además el sector público, en esa combinación precisa de políticas culturales y de fomento empresarial, debe replantearse su papel de gestor directo (¿y qué hay de la subsidiariedad?), debe favorecer la emergencia de la economía sumergida en el sector cultural (sin lo que es imposible el desarrollo de una demanda normalizada y una oferta que supera la subsistencia en muchos casos) y promover la cooperación y el intercambio, en un mercado que sigue teniendo tintes "provincialistas" (y ¿de los míos qué?).

El mercado cultural es un mercado "mix", de mezclas. Así aparecen cada vez más relacionados e interdependientes los ámbitos público y privado, las industrias y los servicios, las diferentes expresiones artísticas y culturales, los diferentes ámbitos de actuación... Se hace preciso, pues, favorecer estos encuentros y preparar a los gestores culturales para estos nuevos retos, que requieren mayor tecnificación de la profesión para manejarse en escenarios cada vez más ambiguos.

En ese proceso de tecnificación, y teniendo en cuenta la relación entre industria y cultura, es conveniente incorporar y desarrollar -junto a la gestión cultural- el discurso de la comunicación global, que excede la idea de la comunicación como adorno de la gestión para configurarse en columna vertebral de las organizaciones, donde el diálogo -interno y externo- es central. Un concepto más que debe ayudarnos a desarrollar un nuevo tipo de empresa cultural, desde el sector privado, pero con inequívoca vocación pública (¿alguien cree todavía que se trata de una dicotomía, que es imposible el encuentro?).

En resumen, las políticas industriales y de generación de empleo no pueden ignorar las políticas culturales, y éstas últimas han de dejar patente su capacidad de dinamización económica además de su intrínseco valor para el desarrollo social. La generación de empleo en cultura pasa por la promoción de mercados autónomos y de organizaciones autónomas, es decir, por una apuesta decidida por el desarrollo de un tejido empresarial e industrial en el ámbito cultural. ¿Una nueva misión para los ministerios, departamentos, consejerías, concejalías... de cultura?

La cooperación público-privado

Quienes en los ochenta hablábamos de privatización, o de forma más suave de gestión indirecta, y nos encontrábamos con reacciones "publicificadoras", a modo de cruzadas defensoras de lo público, hoy vemos con cierta preocupación el confusionismo en torno al concepto "privatización" y el uso que se está haciendo de determinadas prácticas, que ni refuerzan el servicio público ni fortalecen la consolidación de un sector empresarial cultural.

Pero ¿qué entendemos por privatización?, ¿por qué muchos consideramos todavía este término como una amenaza, como una palabra maldita?

Resulta absurdo plantear miedos a la intervención privada en cultura cuando, al parecer del ciudadano de a pie, lo público es en realidad "propiedad privada de la administración". Se ha de romper con esta idea de monopolio, con la falsa dicotomía público versus privado, para pasar a un planteamiento que creemos mucho más constructivo y eficaz: colaboración sector público sector-privado en la acción cultural.

Se ha avanzado mucho en la última década en esta materia. Hoy la empresa cultural es aceptada con mayor normalidad. De hecho en muchos sectores culturales la presencia de la empresa ha sido siempre muy activa o incluso dominante; especialmente en el ámbito de las industrias culturales, aunque no tanto en el campo de los servicios. (En 1997 la aportación del sector público sobre el valor añadido bruto de la cultura y el ocio en España se limitaba al 8% frente al 92% del sector privado)¹⁰.

Se ha de romper con esta idea de monopolio, con la falsa dicotomía público versus privado.

Nos encontramos ahora con otro planteamiento que responde a una nueva falsa dicotomía. Se nos ha presentado la relación público-privado como una "confrontación" fácil de superar cuando el ámbito privado se movía en el mundo "no lucrativo" (concepto que sigue teniendo difícil definición práctica). Paralelamente las empresas culturales se han ido asentando y desarrollando un quehacer profesional con un gran nivel. Esto ha llevado, en algunos momentos, a plantear la nueva dicotomía sector privado lucrativo versus sector privado comercial (en realidad no tan nueva).

Los nuevos marcos de encuentro han de contar con la necesaria participación privada en la gestión de servicios públicos aceptando que en ésta se mueven organizaciones diferentes que pueden, no obstante, impulsar, bajo

¹⁰ Ver nota 2.

una tónica de cooperación, una sustancial mejora de los servicios culturales para la ciudadanía. Es decir, sector público, sector privado comercial y sector privado no lucrativo han de ponerse manos a la obra para encontrar lo que les une y mejorar la acción cultural en el marco del Estado Relacional.

Existen muchos tipos de privatización¹¹, si entendemos ésta como la introducción de aspectos de lo privado en lo público.

Así podemos hablar de privatizaciones formales, en los aspectos jurídicos (empresas públicas) o en la financiación (patrocinio y mecenazgo privado de servicios públicos). Pero también podemos hablar de privatización material, con un abanico muy amplio, desde la privatización de la tarea (gestión indirecta, concesiones de servicios públicos) hasta la de la función (el sector público abandona un área de intervención que considera puede o debe ser cubierto por la iniciativa privada).

Centrémonos en la privatización organizativa o privatización de la gestión, también llamada en muchos ámbitos gestión delegada, que es la que se está hoy desarrollando de forma importante en el marco de la relación público-privado, especialmente en sistemas de submisión (se desarrolla la tarea pero no existe relación económica directa con los usuarios) por encima del sistema de concesión (sí existe una relación económica directa).

Existen tres condiciones básicas necesarias para una buena relación público-privado en la gestión delegada¹²:

-La actitud ante la otra parte: no se puede entrar en una dinámica de diálogo con el mantenimiento de una actitud de confrontación basada en prejuicios tradicionales entre las partes, sospechas, desconfianza y reproches.

-El grado de definición de la política de actuación del ente público en materia cultural y de implantación-participación del sector privado: el ente público ha de tener muy claro en qué parámetros está dispuesto a negociar

11 E. Hammer. "La privatización de la empresa pública". Revista del Instituto de Estudios Económicos. IEE. Madrid. 1985.

12 John L. Crompton. "La cooperación entre el sector público y el sector privado: la empresa mixta". En *Suelo y ocio*. Instituto de Estudios de Administración Local. Madrid. 1983.

con el sector privado. Antes de dar ningún paso que genere altos costes y frustración por la paralización de procesos avanzados, es conveniente determinar la posición filosófica, las ideas clave al respecto de las administraciones públicas. Lógicamente también el sector privado ha de plantearse su apuesta por la prestación de servicios públicos, que siguen siéndolo a través de su gestión privada, característica que condiciona su modo de hacer, a la par que ha de establecer los límites en los que quiere desarrollar el proceso de diálogo con la administración pública.

Esta ha de definir además qué política general quiere llevar a cabo en el desarrollo, o no, de un sector privado cultural fuerte.

-La definición de una política clara de tarifas, cuotas o tasas a abonar por la ciudadanía (especialmente en los casos de concesión). Se trata de un tema clave y que exige un radical cambio de esque-

No se puede entrar en una dinámica de diálogo con el mantenimiento de una actitud de confrontación.

ma mental con respecto al papel que los precios políticos juegan en el fomento de la cultura, y desde luego en las posibilidades reales de desarrollar un sector privado cultural cada vez más consolidado en sus relaciones directas con la ciudadanía (objetivo hacia el que se debería tender).

Hay además otros aspectos de índole práctica que es preciso resolver, entre otros:

- La delimitación del servicio, proyecto o la actividad objeto de gestión privada.
- La duración del acuerdo.
- El control y la dirección de los proyectos.
- La responsabilidad civil.
- El calendario presupuestario y el cumplimiento de las obligaciones económicas.
- La política laboral a aplicar.

- Los procesos de información y definición de interlocutores.
- La propiedad intelectual e industrial.
- La imagen de las partes.
- Los aspectos fiscales y de capacidad de contratación.
- La participación de los usuarios en la gestión.

El mutuo respeto y reconocimiento es la base para poder establecer un diálogo fructífero en la concreción operativa de la relación público-privada en la gestión cultural. El acuerdo será bueno si la administración pública gana, si gana la empresa y por supuesto ganan las ciudadanas y ciudadanos.

Sólo desde el convencimiento de que el sector empresarial de la gestión cultural ha de reinventar su propia razón de ser, ha de reinventar la gestión cultural -idea motora con la que trabaja actualmente Xabide-, se pueda acometer un desarrollo equilibrado, procesos de consolidación de las propias empresas, un incremento de la relación de éstas con el sector público y el no lucrativo, una evolución de la formación en gestión cultural, y en definitiva nuevos y mejores escenarios para el desarrollo de la creatividad y el fomento de la diversidad en nuestros diferentes ámbitos territoriales de incidencia.

Las empresas de gestión cultural, ante la pujante idea de los nuevos yacimientos de empleo y el impacto económico de la cultura, están en disposición de demostrar su nivel profesional, su capacidad para generar riqueza y mejorar el rendimiento de los servicios públicos, y su potencialidad en la generación y consolidación de puestos de trabajo. Pero esto no lo asegura el hecho de ser empresa. La gestión es buena o mala independientemente de quién la haga. La gestión pública puede ser buena o mala. La gestión privada también. Sin embargo la sociedad va a ser, probablemente, más exigente con las empresas, lo que requiere la búsqueda del equilibrio entre servicio público, labor empresarial y el desarrollo de niveles superiores de profesionalidad. Es decir, una apuesta por el encuentro con las administraciones públicas y, por supuesto, una apuesta por el diálogo con la ciudadanía. ¡Quizás se trate de algo más que una pareja de hecho!

R.G. de la I.

Consejero Delegado de Xabide, Gestión Cultural y Comunicación Global.