



REVISTA DE INVESTIGACIÓN
EN GESTIÓN CULTURAL

Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural

ISSN electrónico: 2448-7694

Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

México

corima@udgvirtual.udg.mx

Año 9, número 17, julio-diciembre 2024

Habilidades blandas en la gestión cultural: nuevos retos

Soft skills in cultural management: new challenges

Luis Miguel Arce Rangel¹

Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga, Colombia

DOI: <https://doi.org/10.32870/cor.a9n17.7472>

[Recibido: 28/02/2024. Aceptado para su publicación: 27/04/2024]

Resumen

El propósito de este estudio es realizar una exploración del contexto de las habilidades blandas en la gestión cultural. Se emplea una revisión bibliográfica en la que se recurre a fuentes secundarias que aportan al conocimiento en

¹ Magíster en Gestión Cultural por la Universidad del Rosario, Colombia. Se desempeña como asesor de innovación social y gestión cultural de la Secretaría de Desarrollo Social de la Alcaldía de Bucaramanga, Colombia. ORCID: 0009-0005-1511-5331. Correo electrónico: luismiquelarce@hotmail.com

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Arce Rangel, L. M. (2024). Habilidades blandas en la gestión cultural: nuevos retos Soft skills in cultural management: new challenges. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 9(17). DOI: <https://doi.org/10.32870/cor.a9n17.7472>

relación con los temas de educación, trabajo, cultura, gestión cultural y habilidades blandas. Como resultado, se exponen algunas habilidades blandas con el apoyo de un diagrama de Venn, en el cual se realiza una comparación de las propuestas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Federación Estatal de Profesionales de la Gestión Cultural de España (FEAGC) y el Consejo Internacional de Museos (ICOM). Los resultados evidencian que la creatividad, la comunicación (comunicación interpersonal), la cooperación (trabajo en equipo), la curiosidad (orientación al aprendizaje, formación), la planificación, la tolerancia y el optimismo (automotivación) son algunas de las habilidades blandas más relacionadas en el ámbito de la gestión cultural, así como al laboral y educativo. Sin embargo, es importante que se siga investigando, ya que la bibliografía es escasa, además de que las habilidades blandas pueden variar de acuerdo con el contexto de cada región.

Palabras clave: educación; trabajo; habilidades blandas; gestión cultural; cultura.

Abstract

The purpose of this study is to explore the current scenario of soft skills in cultural management. A literature review is conducted, relying on secondary sources that contribute to knowledge regarding topics such as education, work, culture, cultural management, and soft skills. As a result, several soft skills are presented with the support of a Venn diagram, in which a comparison is made between the proposals of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the Federation of Cultural Management Professionals of Spain (FEAGC), and the International Council of Museums (ICOM). It is evident that creativity, communication (interpersonal communication), cooperation (teamwork), curiosity (learning orientation, training), planning, tolerance, and optimism (self-motivation) are some of the most relevant soft skills in the field of cultural management, as well as in the workplace and education. However, further research is needed since the bibliography is limited, and soft skills may vary according to the context of each region.

Keywords: education; work; soft skills; cultural management; culture.

Introducción

El contexto laboral implica un conocimiento en habilidades blandas para desarrollar competencias que permiten trabajar en equipo, como ser creativos, liderar procesos, poder comunicarse, entre otras. Es verdad que el entorno influye internamente en factores emocionales y conductuales que pueden causar

ansiedad, estrés o depresión, lo que hace complejo el desarrollo personal y la práctica laboral. La gestión cultural es una profesión inmersa en un entorno difícil que es moldeado por factores externos como la política, el contexto social y económico, que facilitan o dificultan el ejercicio de los proyectos socioculturales o la administración de las organizaciones.

Ya que hoy en día está en auge hablar de habilidades blandas, y cada profesión se encuentra iniciando una discusión sobre cuáles son las más pertinentes para su buen desempeño, este artículo reflexiona sobre las habilidades blandas en la gestión cultural a partir de las siguientes preguntas: ¿qué es cultura?, ¿qué es gestión cultural?, ¿qué son las habilidades blandas? y ¿qué se ha hablado sobre habilidades blandas en la gestión cultural?

Para ello, la metodología consiste en una revisión bibliográfica (Randolph, 2019). Para llegar al objetivo de esta investigación, se establece el problema, se identifican relaciones entre ideas y prácticas, se descubren dimensiones clave de este tema que afecta la empleabilidad de los gestores culturales y se identifican recomendaciones para futuras investigaciones. Así, se hizo la revisión documental de revistas, libros e informes institucionales, utilizando palabras clave de búsqueda como: *educación, trabajo, habilidades blandas, gestión cultural, cultura*. Además, se buscó en las principales bases de datos académicas –Dialnet, SciELO, Scopus y Google Scholar– en los idiomas inglés, portugués y español.

Este enfoque dio como resultado 38 referencias bibliográficas, que van desde 1997 hasta 2022. Estas se revisan a lo largo del texto con el fin de responder las preguntas planteadas. Para concluir, mediante un diagrama de Venn, con base en la propuesta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y en comparación con la Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización para Trabajadores Despedidos (FEAG) y el Consejo Internacional de Museos (ICOM), se exponen algunas habilidades blandas necesarias en la gestión cultural.

Desde la cultura a la gestión cultural

Cultura es una palabra muy utilizada a lo largo de nuestra vida. A pesar de ser común y al parecer sencilla, su sentido es profundo y complejo, y marca nuestros pensamientos, emociones y actos. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012) define la cultura como el conjunto de cualidades que distinguen a una sociedad o aglomeración social en las dimensiones espirituales, materiales, intelectuales y emocionales, abarcando elementos como el arte, formas de vida, valores, tradiciones y creencias. La cultura refleja a la sociedad y desempeña un papel importante en su evolución, ya que es el contexto social y sus aspectos complejos lo que la define (Vich, 2018).

Sin embargo, las facetas de la cultura pueden tener atributos positivos o negativos, ya que esta va más allá del hecho estético y puede ser un modo de vida, de hábitos y de formas de establecer vínculos en general. Por consiguiente, la cultura puede ser discriminatoria y excluyente, puede fomentar la corrupción, el autoritarismo, el olvido, las subordinaciones, las injusticias sociales y el consumismo.

Figueiredo Costa (2018) menciona tres perspectivas, cada una con diferentes enfoques, para comprender cómo la cultura y la sociedad se influyen mutuamente. En la primera se considera a la cultura como un sistema social autónomo y se analiza la forma en que los valores y normas culturales influyen en la acción social. En la segunda, se destaca el papel de los símbolos culturales en la construcción de la realidad social y cómo interactúan con las dinámicas sociales. Y la tercera menciona una tendencia que interpreta la cultura como un conjunto diverso de prácticas y comportamientos en situaciones sociales específicas.

Con base en la idea de la cultura como un sistema social, es posible entender que consiste en una red de relaciones de significado entre instituciones y prácticas, que tienen un papel central y transversal en la sociedad y trasciende el concepto de campo al influir en otras dimensiones de la vida social. La cultura

ha facilitado el establecimiento de instituciones públicas y privadas junto con estructuras profesionales y organizativas (Figueiredo Costa, 2018). Las distintas perspectivas acerca de la cultura dan cuenta de que, para interactuar y vivir en sociedad, las personas y grupos sociales reproducen y construyen valores, creencias, símbolos, instituciones y prácticas. Por ello, el bienestar social se asocia al desarrollo de los derechos culturales de los ciudadanos; es decir, aquellos derechos que garantizan el desarrollo libre, igualitario y solidario de los seres humanos y de los pueblos para simbolizar y crear sentidos de vida que permitan comunicarse e interactuar con otros individuos y grupos sociales (Saltos Coloma, 2019).

En este contexto, surgió el concepto de *gestión cultural* como una forma de administración que incorpora la sensibilidad, la comprensión, el análisis y el respeto por los procesos sociales, fundamentales para crear sinergias entre la actividad cultural y artística y abordar los nuevos desafíos de la sociedad (Martinell Sempere, 2001). La gestión cultural se relaciona con las ciencias sociales y humanas, ya que estudian el comportamiento humano y su impacto en la sociedad con base en el empleo de métodos científicos para la formulación de proyectos. Lo anterior significa que la gestión cultural implica un proceso de aprendizaje impulsado por el deseo de conocimiento, y surge como respuesta a la necesidad de gestionar y promover de manera efectiva las actividades y expresiones culturales de una comunidad. Además, cabe reconocer que la cultura y sus formas de gestión son fundamentales para la creación de nuevos modelos sociales (Vicario, 2021).

El gestor cultural tiene la capacidad de desempeñar distintos roles dependiendo de sus intereses y habilidades. Por un lado, se encuentra al gestor con sentido social, que hace una labor comunitaria en el ámbito rural y urbano, y se alimenta de valores como la autogestión, empatía, solidaridad y cooperación. Desde otro ángulo está el gestor organizacional, con conocimientos en administración y economía, quien emplea metodologías, modelos y herramientas para gestionar proyectos culturales y velar por su ejecución.

Asimismo, está el perfil académico, cuya contribución radica en la aplicación del pensamiento crítico para generar nuevos conocimientos en el ámbito cultural y aportar perspectivas enriquecedoras al campo disciplinar. Por último, se encuentra el rol empresarial, quien busca desarrollar la cultura desde una perspectiva orientada a la industria, mediante la implementación de proyectos innovadores cuyo contenido tiene un potencial de ingreso económico (Menjura Acevedo, 2021). En la práctica, también se encuentran gestores que combinan distintas facetas de esta definición.

El gestor cultural se enfrenta a diversos desafíos externos para cumplir con sus objetivos. Entre los obstáculos que debe superar se encuentra: la burocracia y la administración ineficiente, las malas prácticas políticas, la falta de continuidad en cada cambio administrativo, el escaso presupuesto destinado al sector cultural, la falta de voluntad de las instituciones y los grupos para explorar nuevas ideas o apoyar iniciativas innovadoras (Aguileta Garza, 2015). Además, factores como salarios bajos, un clima laboral desfavorable y limitadas oportunidades de ascenso, pueden llevar al gestor cultural a desviarse de sus objetivos, experimentar frustración y perder la motivación.

Estos retos exigen ser recursivo y rápido en la resolución de problemas, así como tener capacidad de adaptación y respuesta al cambio, ya que una gestión efectiva implica intercambio asertivo, innovación y visión de futuro. Este planteamiento invita a reconocer que hay interdependencias entre la gestión cultural y otros subsistemas sociales, e ignorar esta complejidad lleva al gestor cultural a mantener una práctica tradicional y cerrada, limitando su potencial de desarrollo. La gestión cultural es compleja y exige actualizarse, teniendo en cuenta los contextos políticos, históricos, sociales y económicos del territorio en el que se desarrolla y cómo se entrelazan con procesos a otras escalas (transnacional, internacional, regional, etcétera). A juzgar por Mariscal Orozco (2022), es fundamental contar con gestores culturales específicamente formados que comprendan las características de su sector y circunspección y

que sean capaces de adaptar las instituciones y proyectos culturales a los cambios de la sociedad.

No obstante, y a pesar de que se está empezando a cultivar una conciencia sobre la gestión cultural y su importancia para transformar territorios, siguen existiendo dificultades debido a la diversidad de iniciativas y la ausencia de líneas de investigación claras sobre la formación en este ámbito, de acuerdo con lo que plantea Martinell Sempere (2009). Se oferta una amplia gama de programas educativos sobre gestión cultural, desde diplomas informales hasta maestrías oficiales, lo que genera confusión sobre los objetivos y funciones de los profesionales en este campo. Esto se complica ante la diversidad del sector cultural y la falta de consenso sobre los requisitos mínimos para estos perfiles, pues se ha prestado poca atención a los estudios sobre las competencias básicas de los gestores culturales.

De acuerdo con lo anterior, la gestión cultural aún es una disciplina que se está definiendo y reinventando desde la academia, no solo desde sus habilidades duras sino también desde las blandas, por lo que es el momento para empezar a reflexionar sobre qué son estas habilidades.

Habilidades blandas

Las habilidades blandas empiezan a esbozarse en los años sesenta con el psicólogo y sociólogo David McClelland, quien habla sobre la teoría de la motivación. Conforme a Sikora (2011), esta teoría establece que los líderes están motivados por tres necesidades principales: afiliación, es decir, necesidad de agradar a los demás; logro o deseo de lograr y superar las metas; y el poder o la posibilidad de dar forma a su entorno e influir en los demás. Según Cordero Ferrera *et al.* (2017), en los noventa, en el campo de la psicología de la personalidad, Goldberg hace un intento de definición y medición de las competencias no cognitivas (habilidades blandas), agrupándolas con la teoría de los cinco grandes rasgos de personalidad (los *Big Five*), la cual busca explicar

los rasgos más notables de la personalidad humana. Estos rasgos fueron clasificados en:

- 1) Neuroticismo, estabilidad emocional o propensión a experimentar emociones negativas.
- 2) Extraversión, tendencia a ser sociable, enérgico o asertivo.
- 3) Apertura a la experiencia, disposición a explorar nuevas ideas y ser creativo.
- 4) Amabilidad, nivel de afectuosidad, tolerancia y respeto hacia los demás.
- 5) Responsabilidad, enfoque en los objetivos y orientación al logro (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

Desde entonces, para clasificar las habilidades blandas, se utilizan los modelos de rasgos de personalidad, siendo el modelo de Goldberg el más comúnmente empleado.

Antes del desarrollo de este concepto, la literatura solo distinguía entre habilidades cognitivas (habilidades duras) y no cognitivas (habilidades blandas). Las primeras se refieren a la capacidad de una persona para interpretar, reflexionar, razonar y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar el aprendizaje. Mientras que las habilidades no cognitivas consideran la capacidad de una persona para relacionarse con otros y consigo misma, comprender y gestionar las emociones, establecer y alcanzar metas, tomar decisiones autónomas y enfrentar de manera creativa y constructiva situaciones adversas (Magro Lazo, 2017).

Aunque hay un acuerdo sobre la importancia de distinguir entre habilidades cognitivas y no cognitivas, hay menos concordancia sobre cómo clasificar y agrupar las habilidades blandas; tampoco es claro cuáles habilidades y categorías son más importantes. Como se señaló, el marco más utilizado para las habilidades blandas es conocido como el *Big Five*; sin embargo, los distintos marcos reflejan los enfoques disciplinarios de sus autores: los economistas, psicólogos, educadores y líderes empresariales tienden a tener perspectivas y

enfoques ligeramente diferentes (Ortega Goodspeed, 2016). Desde entonces, a estas habilidades se les ha denominado aprendizaje socioemocional, habilidades no cognitivas, competencias del siglo XXI, competencias transversales, entre otros (UNESCO, 2021).

También deben tenerse en cuenta las habilidades duras (habilidades técnicas), competencias que están relacionadas con destrezas técnicas que se adquieren desempeñando ciertas actividades, y se obtienen en contextos educativos, capacitaciones, entrenamientos o en el mismo trabajo (Aranguren Peraza, 2022). Conforme a lo anterior, se pueden entender las habilidades duras como las competencias y conocimientos específicos relacionados con un campo o industria en particular. Estas habilidades suelen ser medibles y cuantificables, y pueden ser validadas a través de certificaciones, títulos académicos o experiencia laboral en un área específica.

En contraste, las habilidades blandas pueden ser de naturaleza emocional, social, comunicativa, interpersonal o espiritual, y permiten interactuar con los demás y alcanzar las metas y aspiraciones personales (Aranguren Peraza, 2022). Fuentes *et al.* (2021) las asocia a la experiencia, las actitudes y capacidades que posee un individuo para establecer conexiones y relacionarse en el mundo que lo rodea. En esa misma línea, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1997) menciona las habilidades blandas como habilidades para la vida, definiéndolas como un grupo de competencias de rasgo socioafectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten afrontar desafíos cotidianos, de tal modo que brindan herramientas para tomar decisiones, identificar emociones propias y ajenas, comunicarse efectivamente, resolver problemas, pensar creativa y críticamente y construir relaciones saludables.

Estas son algunas definiciones, pero es importante tener en cuenta que la teoría sobre las habilidades blandas sigue redefiniéndose desde diferentes perspectivas y planteamientos de varias disciplinas; es decir, no hay una teoría propia, aunque es un tema relevante para los nuevos fundamentos de la educación y el desempeño laboral. En el presente, varias organizaciones han

propuesto diferentes modelos o marcos de habilidades blandas de acuerdo con la experiencia y la misión de cada una.

Reflexionando sobre la relevancia de estas habilidades para la educación y el trabajo, Andreas Schleicher, director de educación y habilidades de la OCDE y diseñador del Programa Internacional para la Evaluación de Alumnos (PISA), menciona que, hoy en día, las personas ya no son valoradas solamente por lo que saben, sino por lo que hacen con ese conocimiento. Esto indica que es importante que la educación internacional incluya habilidades blandas como la creatividad, el pensamiento crítico, la comunicación, la solución de problemas y la toma de decisiones (Leadbeater, 2016).

De acuerdo con García Cabrero (2018), las habilidades socioemocionales (HSE) son altamente valoradas y recompensadas por los empleadores. Los trabajadores con mejores habilidades socioemocionales tienen mayores oportunidades de empleo y muestran mayor perseverancia, capacidad de toma de decisiones, amabilidad y extroversión. Además, el salario de los empleados puede relacionarse con su nivel de habilidades socioemocionales, ya que aquellos con mayor extraversión y apertura a nuevas experiencias pueden percibir hasta dos dólares más al día en comparación con aquellos que carecen de estas habilidades no cognitivas (Acosta *et al.*, 2017 citado por García Cabrero, 2018).

Esta percepción también se encontró en una encuesta de Mckinsey a 2 832 empleadores de nueve países diferentes (Brasil, Alemania, India, México, Marruecos, Turquía, Arabia Saudita, Reino Unido y Estados Unidos), donde la capacidad para trabajar en equipo fue calificada como una de las habilidades más importantes por el 80% de los encuestados, seguida de las habilidades de comunicación oral, consideradas cruciales por el 72% de los encuestados (Mckinsey, 2012, citado por Fiszbein *et al.*, 2016).

González-Molina *et al.* (2020) señala que los reclutadores prestan más atención a las habilidades blandas, ya que las organizaciones buscan

profesionales integrales que contribuyan a un mundo sostenible. Así, el desarrollo de estas habilidades es crucial para el crecimiento y éxito de las instituciones y proyectos, ya que el talento humano puede adaptarse a los cambios. Aunque el aprendizaje de estas habilidades comienza desde la infancia, es un proceso continuo y colaborativo en el que organizaciones y profesionales deben trabajar juntos para lograr un desarrollo y fortalecimiento efectivo.

De acuerdo con Ávalos Rodríguez *et al.* (2021), para el año 2030 se proyecta una disminución en la demanda de empleo que requiere habilidades manuales y cognitivas básicas en Estados Unidos y Europa Occidental, mientras que se espera un aumento en la demanda de habilidades cognitivas superiores y socioemocionales. Los mercados laborales exigen no solo conocimientos técnicos, sino también un creciente número de habilidades blandas, como la capacidad de pensar de manera imaginativa y desarrollar soluciones creativas para desafíos complejos (Tornel Abellán *et al.*, 2020).

Pese a que las habilidades blandas están tomando relevancia en la educación y el trabajo, y que se consideran un elemento importante para el desarrollo personal, algunos autores las ponen en discusión. Kim y Guo (2021) argumentan que no hay una clara distinción establecida entre habilidades blandas y duras, ya que en ciertas profesiones no se considera una separación, por lo que se afirma no deberían ser habilidades o competencias individuales. Las habilidades blandas son confusas debido a que su definición depende de los empleadores y de las costumbres del territorio, y pueden variar según la situación.

Por otra parte, la demanda de habilidades blandas genera situaciones de frustración por sobrecalificación: se requieren trabajadores preparados al mismo tiempo que el empleo que se ofrece está por debajo de las habilidades demandadas. Siguiendo con el debate, Grugulis y Vincent (2009) mencionan que existe una tendencia a contratar basándose en estereotipos, lo que puede llevar a ignorar cualidades apropiadas para el puesto. Además, estas varían entre

empresas y reflejan las políticas y prioridades del empleador más que las necesidades del trabajo en sí.

A su vez, Guerra-Báez (2019) argumenta que el contexto universitario tiene poca influencia en el desarrollo de estas habilidades, ya que se considera que su formación ocurre principalmente en etapas tempranas de la infancia. Empero, se reconoce que la falta de entrenamiento en habilidades blandas durante la infancia y adolescencia se debe a que los modelos educativos se han centrado en el desarrollo de competencias cognitivas. Asimismo, se señala que las habilidades blandas de los estudiantes universitarios son más atribuibles a sus características individuales y a la interacción con el entorno laboral que a la formación académica.

Por último, cabe destacar la importancia de promover el desarrollo de estas habilidades desde la infancia, así como brindar su entrenamiento durante la adolescencia tardía y el inicio de la edad adulta, cuando las personas están más abiertas a la socialización y tienen una mayor disposición para su desarrollo.

Gestión cultural y habilidades blandas

Teniendo en cuenta la importancia de las habilidades blandas para el desarrollo personal, y su valía para afrontar los obstáculos y desafíos, también hay que empezar a reflexionar cada uno desde su ámbito de injerencia acerca del quehacer del gestor cultural en la transformación del siglo XXI. Vargas Cerquera (2021) considera crucial ser conscientes del entorno en el que nos encontramos inmersos y como se interactúa con él, en especial con las nuevas tecnologías, ya que han transformado la forma de vida, el aprendizaje y el trabajo. Ante ello, resulta fundamental desarrollar una postura crítica y reflexiva respecto a su impacto ético, social y económico en un entorno determinado.

En este sentido, hoy se enfrentan nuevos desafíos, como el metaverso, la nanotecnología, la inteligencia artificial, la realidad virtual y la robótica. Lo anterior ha llevado a reinventar los procesos en las organizaciones y proyectos. En este contexto, el conocimiento es un factor importante para el desarrollo

económico y cultural. Martinell Sempere (2017) menciona que el medio cultural requiere una forma de interactuar que considere diferentes perspectivas y posibilidades, por lo que es fundamental comprender la interdependencia y la interactividad con sistemas y subsistemas, para actuar eficazmente en medio de diferencias, tensiones y oposiciones. Igualmente, es clave comprender los desafíos actuales que enfrenta la gestión cultural y prepararse para el futuro; esto implica desarrollar nuevas capacidades en respuesta a nuevas necesidades, identificando y fortaleciendo habilidades que permitan adaptarnos.

En otro orden de ideas, Saravia (2019) reflexiona que el gestor cultural debe comprender la interconexión entre organizaciones, comunidades y sus relaciones, reconociendo que forman parte de un sistema que se enlaza con empresas y proyectos. Asimismo, es importante entender las necesidades de las comunidades y el entorno, considerando su misión, visión, cultura, principios y valores. Se debe elaborar un plan que articule las habilidades personales del gestor cultural y las habilidades de la comunidad, para alcanzar los objetivos establecidos y estimular vínculos de confianza.

Cárdenas (2021) menciona que en los últimos años se han producido cambios significativos con la aparición de una economía creativa y una economía de la cultura, lo que ha generado nuevas demandas en las profesiones culturales, tanto formales como informales. Estas profesiones requieren un enfoque más innovador y experimental, con el objetivo de generar un valor agregado a través de la formación artística y creativa. Munro (2017) apunta que en un informe realizado para el Reino Unido se señala que la falta de habilidades de gestión y liderazgo representa un obstáculo para el crecimiento y desarrollo de las industrias creativas. Si bien se reconoce la carencia de habilidades técnicas y artesanales en el sector, muchas organizaciones consideran que el verdadero desafío se encuentra en lo que se conoce como brecha de habilidades blandas.

Se encuentran también en la literatura algunos autores que empiezan a mencionar o a sugerir algunas habilidades pertinentes en la gestión cultural. Ávalos Rodríguez *et al.* (2021) consideran que las habilidades más apropiadas

para vincularse laboralmente en los ecosistemas creativos son las de planificación y organización, de comunicación, de inteligencia social y de manejo del estrés. Por su parte, Mestres Vila y Baltà Portolés (2021) enlistan una serie de valores esenciales para la cultura y su gestión, incluyendo la transparencia, que implica la apertura de los sectores público y privado entre sí y hacia el exterior; la transferencia, que se refiere a la conexión entre la cultura y otros sectores mediante la hibridación y el enriquecimiento mutuo; y la transcendencia, que es la capacidad de impactar y ser relevantes en la vida de las personas. Además, destacan la importancia de una ética de colaboración al trabajar en proyectos en cooperación con otros.

En la actualidad, el debate sobre las habilidades blandas en la gestión cultural excede el ámbito de la academia y de los empleadores de manera individual, pues ya aparece en documentos de organizaciones internacionales ampliamente reconocidas, donde se da cuenta de la búsqueda de marcos comunes que orienten tanto la formación profesional como las políticas frente a este segmento del mercado laboral.

Dentro de estos documentos se encuentra el Código deontológico (libro blanco de las buenas prácticas de gestión cultural) de la Federación Estatal de Profesionales de la Gestión Cultural de España (FEAGC, 2009), elaborado en 1998 en el marco de la Conferencia Estatal de la Cultura en Valladolid, cuyo objeto principal es sentar las bases para que la profesión de la gestión cultural se haga con calidad verificable y evaluable. En este código se plantean competencias o cualidades que deben caracterizar a un gestor cultural, como: formación, planificación, comunicación, cooperación, tolerancia, diligencia, transferibilidad, innovación, eficacia-eficiencia y ejemplaridad (FEAGC, 2009).

En esa misma línea, el Consejo Internacional de Museos (ICOM), mediante su Comité Internacional para la Formación del Personal (ICTOP), en el año 2003, propone unas competencias transversales para el personal de gestión cultural que trabaja en museos, en el documento Guías de currículo para desarrollo profesional en museos (ICOM, 2003).

Con fines comparativos, se realizó un listado de habilidades blandas para la gestión cultural basado en la propuesta de la OCDE, la FEAG y la ICOM. Con base en lo anterior, se escogió como modelo general de habilidades blandas, el propuesto por la OCDE, el cual se relaciona con el énfasis en la vida laboral y el desarrollo social y, de acuerdo con Ortega Goodspeed (2016), este esquema adaptó el modelo de los cinco grandes factores: apertura a la experiencia, meticulosidad, extroversión, amabilidad y estabilidad emocional. Según lo expuesto previamente, el modelo diseñado por la OCDE, los adapta y clasifica en las siguientes dimensiones: apertura mental, desempeño en la tarea, compromiso con otros, colaboración y regulación emocional (UNESCO,2021).

Resultados

Como resultado de la comparativa entre el modelo de la OCDE, ICOM y FEAGC (ver figura 1), se elaboró un diagrama de Venn (ver figura 2), donde se observa que estas propuestas comparten las siguientes habilidades blandas:²

- Creatividad
- Comunicación (comunicación interpersonal, sociabilidad)
- Cooperación (trabajo en equipo)
- Curiosidad (orientación al aprendizaje, formación)

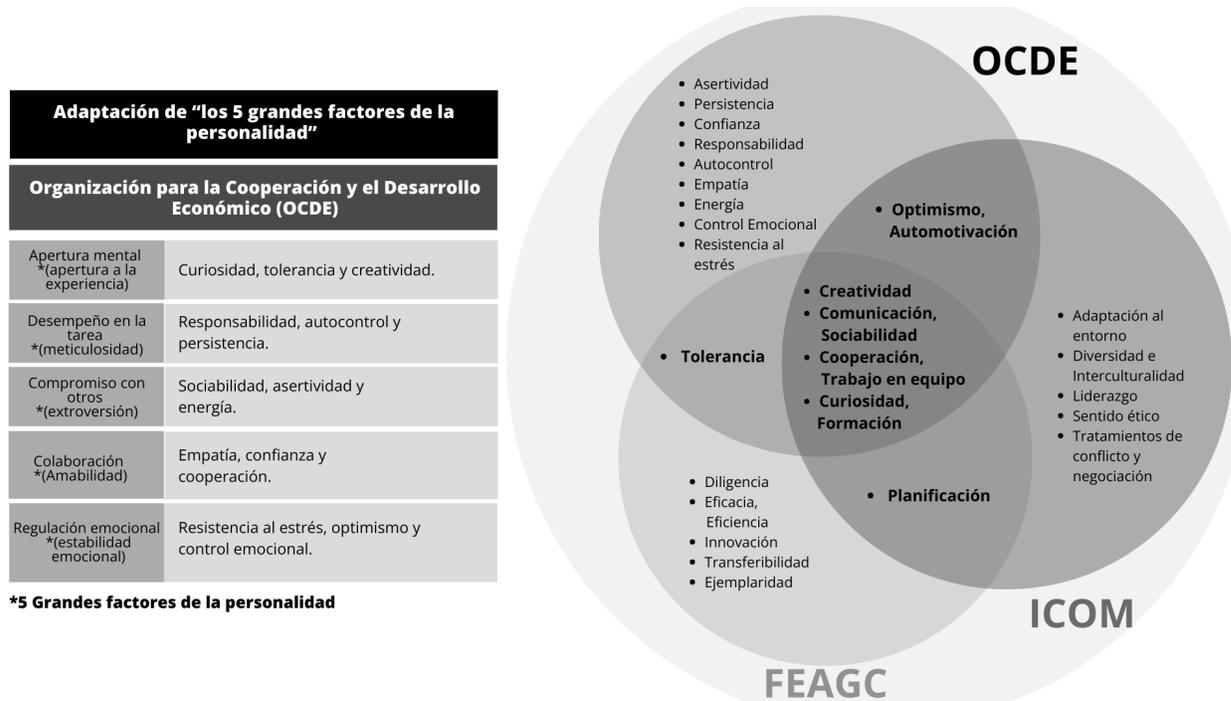
² Las palabras que se encuentran en paréntesis son sinónimos o tienen relación con la habilidad principal y representan lo mismo, pero en cada marco son mencionadas de forma distinta de acuerdo con el lenguaje y cultura donde fue desarrollada cada propuesta.

Figura 1. Propuestas de habilidades blandas de la OECD, FEAGC y ICOM

OCDE	FEAGC	ICOM
Apertura mental (apertura a la experiencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Diligencia • Comunicación • Eficacia, Eficiencia • Cooperación • Innovación • Planificación • Tolerancia • Creatividad • Formación • Transferibilidad • Ejemplaridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al entorno • Automotivación • Comunicación interpersonal • Creatividad • Diversidad e Interculturalidad • Liderazgo • Orientación al aprendizaje • Planificación • Sentido ético • Trabajo en equipo • Tratamientos de conflicto y negociación
Curiosidad, tolerancia y creatividad.		
Desempeño en la tarea (meticulosidad)		
Responsabilidad, autocontrol y persistencia.		
Compromiso con otros (extroversión)		
Sociabilidad, asertividad y energía.		
Colaboración (amabilidad)		
Empatía, confianza y cooperación.		
Regulación emocional (estabilidad emocional)		
Resistencia al estrés, optimismo y control emocional.		

Fuente: elaboración propia con base en Arguello Arciniegas (2015), FEAGC (2009), ICOM (2003) y UNESCO (2021).

Figura 2. Diagrama de Venn expositivo de habilidades blandas con base en la propuesta de la OCDE en comparación con la FEAGC y la ICOM



Fuente: elaboración propia con base en Arguello Arciniegas (2015), FEAG (2009), ICOM (2003) y UNESCO (2021).

La creatividad es una competencia que estimula la generación de ideas novedosas, resuelve problemas, facilita la adaptación al cambio, fomenta la innovación en la programación cultural y ayuda a promover eventos y actividades que ofrecen experiencias culturales propias y memorables al público. La FEAGC (2009) menciona que la creatividad brinda un valor añadido a la originalidad del proyecto y a la entidad, estimulando el trabajo en equipo y actualizando las herramientas.

Por su parte, la comunicación permite al gestor cultural interactuar con diversos públicos, negociar y colaborar con artistas, productores y la comunidad; promover y difundir iniciativas culturales; y gestionar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas con instituciones y organizaciones. Según la FEAGC (2009), la comunicación en la gestión cultural es clave para dialogar, informar y

promocionar. Es importante para el gestor escuchar y responder de forma consciente y asertiva a creadores, equipo, colegas, agentes socioculturales y usuarios, ya que debe intermediar entre personas que generan ideas, bienes y servicios. Relacionada con esta habilidad se encuentra la transferencia, definida por Mestres Vila y Baltà Portolés (2021) como la conexión entre la cultura y otros sectores mediante la hibridación y el enriquecimiento mutuo.

En tercer lugar, en las intersecciones con la gestión cultural, se encuentra la cooperación, que impulsa la colaboración con diversos actores, facilita la creación de redes y alianzas, optimiza la gestión de proyectos, permite resolver conflictos y fomenta la participación comunitaria. Ya que en la práctica de la cultura participan diversos actores y disciplinas, se crea una realidad interdisciplinaria, por lo que el gestor cultural debe adoptar una actitud de cooperación hacia todas las disciplinas involucradas en el proceso cultural (FEAGC, 2009).

La última habilidad blanda que comparten las tres propuestas es la curiosidad, que estimula la exploración, el aprendizaje, la adaptación al cambio y la generación de experiencias significativas. Esta cualidad fomenta la innovación y el desarrollo profesional, permitiendo ofrecer propuestas relevantes y enriquecedoras para el público y la comunidad. Dado que la gestión cultural se encuentra inmersa en un entorno cambiante, es importante que el profesional se actualice y se forme continuamente para fluir con los nuevos retos.

Además de estas, una habilidad en común entre la OCDE y la ICOM es el optimismo o la automotivación, que proporcionan inspiración, influencia positiva y la capacidad de generar buenas colaboraciones. En otras palabras, impulsa a los gestores culturales a enfrentar desafíos con una buena actitud, promoviendo un entorno de trabajo productivo y un impacto positivo. De igual forma, generan resiliencia ante las circunstancias, para que la persona tenga la capacidad de seguir adelante a pesar de las adversidades.

La FEAGC y la ICOM comparten la habilidad de la planificación, relacionada con procesos como la organización, optimización de recursos, gestión del tiempo, adaptación al cambio y comunicación y coordinación efectivas. Además, garantiza la eficiencia y el éxito en la gestión de proyectos culturales, lo que permite alcanzar los objetivos.

La tolerancia es una habilidad que comparten la FEAGC y la OCDE. Esta promueve la valoración de la diversidad, facilita la colaboración y el trabajo en equipo, ayuda a manejar los conflictos de manera constructiva fomentando la sensibilidad. A la vez que establece un entorno inclusivo, respetuoso y receptivo que posibilita la creación y promoción de experiencias culturales enriquecedoras y significativas para las comunidades. Esta habilidad tiene relación con la diversidad e interculturalidad.

Es importante señalar que el orden de las habilidades es aleatorio y no implica jerarquización. De igual manera, las habilidades que no están en las intersecciones no dejan de ser importantes y también son fundamentales en el rol de la gestión cultural. Estas son: la asertividad, la persistencia, la confianza, la responsabilidad, el autocontrol, la empatía, la energía, el control emocional, la resistencia al estrés, la diligencia, eficacia-eficiencia, la innovación, la transferibilidad, la ejemplaridad, la adaptación al entorno, la diversidad e interculturalidad, el liderazgo, el sentido ético, el tratamiento de conflicto y la negociación.

Por último, es necesario resaltar que los perfiles de gestión cultural, ya sean comunitarios, organizacionales, académicos o empresariales, requieren de las habilidades blandas anteriormente mencionadas para un desempeño efectivo. Habilidades como la comunicación, creatividad, cooperación, tolerancia y optimismo son fundamentales para establecer relaciones sólidas, coordinar proyectos, generar conocimiento, establecer alianzas y promover productos y servicios culturales. Sea cual sea el perfil del gestor cultural, las habilidades blandas son valiosas, para adaptarse a escenarios cambiantes y lograr el éxito en el campo cultural.

Conclusión

El propósito de este estudio era comprender el panorama actual de las habilidades blandas en la gestión cultural. Así, durante la revisión bibliográfica se hizo un recorrido por los conceptos de cultura, gestión cultural y habilidades blandas, para entender el alcance de la palabra cultura y cómo, a partir de este concepto, se desarrolla el rol del gestor cultural. Una vez entendido lo anterior, se reflexionó sobre cómo las habilidades blandas trascienden lo personal y van hasta los ámbitos educativos y laborales, además de ser un elemento importante en el quehacer de la gestión cultural. En otro orden de ideas, se hizo una comparación, mediante un diagrama de Venn, entre los marcos de habilidades de la OCDE, la ICOM y la FEAGC, para exponer algunas habilidades blandas que estas organizaciones tienen en común.

De acuerdo con el análisis realizado, se entiende la cultura como un conjunto de cualidades que distinguen a una sociedad en las dimensiones espirituales, materiales, intelectuales y emocionales. La cultura es un sistema social que consiste en una red de relaciones de significado entre instituciones y prácticas que tienen un papel central y transversal en la sociedad y trasciende e influye en otras dimensiones de la vida. Las distintas perspectivas acerca de la cultura dan cuenta de que, para vivir en sociedad, las personas y grupos sociales reproducen y construyen valores, creencias, símbolos, instituciones y prácticas. De esta forma, la cultura es un valor fundamental en nuestra vida, inmersa en contextos positivos o negativos, que pueden presentar obstáculos para que se garanticen los derechos culturales de los ciudadanos. En consecuencia, al ser preciso profesionalizar una disciplina que tenga las capacidades de mediar y transformar entornos para el bien común, nace la gestión cultural como respuesta a la necesidad de gestionar y promover de manera efectiva las actividades y expresiones culturales de una comunidad.

En otro orden de ideas, en el siglo XXI se entró en una era donde las personas ya no son valoradas solamente por lo que saben, sino por lo que hacen con ese conocimiento. Esto conlleva nuevas exigencias en el ámbito educativo y

laboral. De esta forma, es necesario que desde la práctica de la gestión cultural se empiecen a identificar las habilidades blandas que demandan su labor para resolver estos nuevos desafíos.

Al hacer la comparación entre el marco de la OCDE, uno de los más utilizados, y algunas propuestas de la ICOM y la FEAGC, se encontró tienen en común las siguientes habilidades: creatividad, comunicación, cooperación, curiosidad, planificación, tolerancia y optimismo. Sin embargo, esto no excluye que otras habilidades señaladas por solo una de las organizaciones aporten al desempeño laboral en gestión cultural.

Estas habilidades son un buen punto de partida para empezar a identificar qué competencias clave habitan en nuestros entornos laborales y educativos y cómo nos relacionamos con ellas. Hay que tener en cuenta que los marcos de habilidades blandas se han desarrollado desde varios campos como la psicología, la administración y la economía, por lo tanto, es indispensable que las habilidades blandas se empiecen a estudiar desde cada profesión, en el entendido de que estas pueden cambiar su contenido y forma de nombrarlas de acuerdo con el contexto cultural y la lengua establecida en cada territorio. Por esta razón es importante apropiarse de ellas y crear un marco para generar acuerdos que eviten la discriminación y promuevan el diálogo intercultural.

Existen diferentes perspectivas desde las cuales se aborda el tema de las habilidades blandas, lo cual hace que existan controversias. En cuanto a su aprendizaje, existe el debate sobre si la falta de entrenamiento en habilidades blandas durante la infancia y adolescencia se debe a que los modelos educativos se han centrado en el desarrollo de competencias cognitivas. De igual forma, en el ámbito universitario, una de las visiones más recurrentes es que las habilidades blandas son atribuibles a sus características individuales y a la interacción con el entorno laboral más que a la formación académica, lo que invita a reflexionar sobre su rol en la enseñanza de estas habilidades. En adición, se cuestiona si las habilidades blandas son responsabilidad del empleado o de la organización u empleador donde se trabaja. Ya que no hay un consenso en

general sobre habilidades blandas, estas suelen ser confusas debido a que su definición depende de los empleadores y de las costumbres del territorio, y pueden variar según la situación.

De igual forma, algunos autores consideran que no hay una clara distinción entre habilidades blandas y duras, ya que en ciertas profesiones no se considera una separación sino que ven todo como una totalidad y, por tanto, en estas se opta por afirmar que no deberían ser habilidades o competencias individuales. Aunque estas discusiones se plantean en un marco general, también pueden extrapolarse al ámbito de la gestión cultural.

Finalmente, debido a la escasa literatura sobre habilidades blandas en la gestión cultural, se recomienda seguir investigando y crear laboratorios de discusión para que, desde cada región, país u continente, se empiecen a identificar estas importantes habilidades. Este trabajo es un punto de partida, una introducción al amplio universo que implica entender las habilidades blandas en la gestión cultural como un nuevo reto.

Referencias

- Aguileta Garza, P. (2015). Gestión cultural pública: Lo que seguimos haciendo para no tener proyectos de "éxito". Segundo Encuentro de Gestión Cultural, del 14 al 17 de octubre en Tlaquepaque, Jalisco, México. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/291/2ENGC091.pdf>
- Aranguren Peraza, G. N. (2022). Escuela inteligente y el desarrollo de las habilidades blandas. *Revista EDUCARE*, 26(2), 403-428. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i2.1627>
- Arguello Arciniegas, Z. M. (2015). Análisis de competencias transversales en entidades museísticas. Propuesta de una herramienta para evaluar competencias transversales en gestores museísticos. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 2(2), 69-94. <https://doi.org/10.4995/cs.2015.4217>

- Ávalos Rodríguez, I.; Mariel Patzi, S. y Bedregal Marzluf, J. (2021). Aproximación a las habilidades blandas para la inserción profesional en ecosistemas creativos. *Revista Compás Empresarial*, 12(33), 187-204. <https://doi.org/10.52428/20758960.v11i33.158>
- Cordero Ferrera, J. M.; Muñiz Pérez, M. A. y Simancas Rodríguez, R. (2017). La relación entre habilidades cognitivas y no cognitivas. *Revista de Educación*, 375, 36-60. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2016-375-334>
- Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC). (2009). Código deontológico de la gestión cultural. <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>
- Figueiredo Costa, L. (2018). Training for Cultural Production and Management in Brazil. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 48(1), 70-79. <https://doi.org/10.1080/10632921.2017.1366378>
- Fiszbein, A.; Cosentino, C. y Cumsille, B. (2016). El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina. Un diagnóstico de los problemas y soluciones de política pública. *Diálogo Interamericano, Mathematica Policy Research, CAF*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1031>
- Fuentes, G. Y.; Moreno-Murcia, L. M.; Rincón-Tellez, D. C. y Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- García Cabrero, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o "blandas": aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6), 1-17. <https://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>
- González-Molina, M. G.; Enciso-Galindo, B. V.; Arciniegas-Hurtado, L. F.; Tovar-Arévalo, P. A.; Bonza-Forero, P. I. y Arévalo-Peña, L. P. Y. (2020). Importancia de las Habilidades Blandas para la Empleabilidad y

Sostenibilidad del Personal en las Organizaciones. *Encuentros con semilleros*, 2(2), 1-10. <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>

Grugulis, I. & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway?: 'Soft' skills and polarization. *Work, Employment and Society*, 23(4), 597-615. <https://doi.org/10.1177/0950017009344862>

Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>

Guzmán Cárdenas, C. E. (2021). La profesionalización de la gestión cultural. La experiencia pionera CLACDEC. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 22, 304-325. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2021.i22.27>

International Council of Museums (ICOM). (2003). Guías de Currículo para Desarrollo Profesional en Museos. Department of Arts Policy and Management.

Kim, M. & Guo, Y. (2021). Resisting the soft skills discourse: Perspectives and experiences of internationally educated nurses in Canada. *International Review of Education*, 67(6), 751-770. <https://doi.org/10.1007/s11159-021-09934-6>

Leadbeater, C. (2016). *Los que solucionan problemas: Docentes, estudiantes y monjas radicalmente disruptivas que están liderando un movimiento de aprendizaje global*. Pearson.

Magro Lazo, G. (2017). Efectos y mediación de un programa de habilidades blandas a través del desarrollo de la cognición corporizada en estudiantes universitarios. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 7(2), 133-142. <https://doi.org/10.18259/acs.2017018>

- Mariscal Orozco, J. L. (2022). La formación universitaria y la investigación en gestión del patrimonio cultural en México. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(3), 491-519. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8586698>
- Martinell Sempere, A. (2001). La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro. UNESCO. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/346>
- Martinell Sempere, A. (2009). Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural. *Pensamiento iberoamericano*, 4, 277-288. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7079781>
- Martinell Sempere, A. (2017). Los nuevos retos para la gestión cultural. *Encuentros. Documentos sobre desarrollo y cultura*, 2(8), 2-24. <https://www.utb.edu.co/wp-content/uploads/2022/06/N%C2%B08-Martinell.pdf>
- Menjura Acevedo, L. M. (2021). Acercamiento al perfil del gestor cultural en Colombia. Mapeo curricular de la formación académica nacional. *NOVUM*, 1(11), 98-110. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/92930>
- Mestres Vila, Á. y Baltà Portolés, J. (2021). Formación en gestión cultural: Enriquecimientos mutuos. Periférica Internacional. *Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 22, 346-357. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2021.i22.30>
- Munro, E. (2017). Building soft skills in the creative economy: Creative intermediaries, business support and the 'soft skills gap'. *Poetics*, 64, 14-25. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2017.07.002>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2012). *Fácil guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228345>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2021). *Habilidades socioemocionales en América Latina y el Caribe: Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019)*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380240>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1997). Life skills education for children and adolescents in schools: Introduction and Guidelines to Facilitate the Development and Implementation of Life Skills Programmes. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/63552>
- Ortega Goodspeed, T. (2016). Desenredando la Conversación sobre Habilidades Blandas (Informe de Educación: Mayo 2016, pp. 1-12) [Informe]. El Diálogo: Liderazgo para las Américas. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf>
- Pujol-Cols, L. J. & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21255535002>
- Randolph, J. (2019). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 14(1), 1-13. <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>
- Saltos Coloma, F. (2019). *Bases y Estrategias de la Gestión (de lo) Cultural. Derechos Culturales para el Buen Vivir*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Saravia, J. (2019). Una mirada a las habilidades blandas dentro de las estructuras organizacionales actuales y su relación con la innovación. *Debates sobre la innovación*, 3(1), 1-6. <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1784>
- Sikora, M. (2011). Power, Personality, and Leadership. *Enneagram Journal*, 4(1), 38-49. <https://www.proquest.com/docview/918211030>

- Tornel Abellán, M.; Candeloro, A.; López López, C. M. y Jiménez Hernández, D. (2020). Soft Skills, unas habilidades en auge en Europa. En O. Von Feigenblatt y B. Peña-Acuña (Eds.), *Perspectivas españolas en la Educación: Mejores prácticas para el siglo XXI* (pp. 147-174). Catholic University of New Spain LLC.
- Vargas Cerquera, Y. L. (2021). Reto de la formación profesional integral: Fortalecimiento de habilidades blandas en el contexto de la revolución 4.0. *REDIIS / Revista de Investigación e Innovación en Salud*, 4, 126-137. <https://doi.org/10.23850/rediis.v4i4.3071>
- Vicario, F. (2021). La formación en gestión cultural. Historia y posibles futuros. *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 22, 292-303. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2021.i22.26>
- Vich, V. (2018). ¿Qué es un gestor cultural? (En defensa y en contra de la cultura). En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural* (pp. 47-54). Universidad Nacional de Colombia. https://fadmon.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/investigacion/centro_editorial/libros/praxis_de_la_gestion_cultural.pdf