

El Gerente Cultural Ante las Adversidades

Isa Cisneros de Sapene

Actualmente el cambio inmediato y constante, ha pasado a ser una regla y no la excepción. Las instituciones culturales al igual que muchas otras de estos nuevos tiempos, han atravesado o están experimentando situaciones difíciles y grandes crisis, que les ha llevado a ser distintas. Donde la búsqueda de una vía para lograr una salida ante el contexto que las rodea, se traduce en un constante devenir que en ocasiones les ha permitido crecer, pero en otras estancarse y hasta desaparecer.

Aquellas instituciones o gerentes culturales que no estén entrenados y preparados emocionalmente para entender o tratar de comprender esta realidad, se les dificultará sobre manera, mantenerse a flote, por cuanto la mar cada día se hace más turbulenta y puede debilitar la barca o fortalecerla, dependiendo de la preparación de sus actores claves para afrontar todos los escenarios que se presentan y sobre todo entender el proceso de transformación que se da internamente en su persona y la institución que gerencia.

Para ilustrar lo antes expuesto me referiré a un trabajo de investigación que realicé hace nueve años, aquí en Venezuela específicamente en Caracas, donde tuve la oportunidad de entrevistar al 25 % de un universo de 56 gerentes culturales de Institutos Superiores y Escuelas de las diferentes áreas artísticas, de gran trayectoria y experiencia que atravesaban grandes dificultades por la situación política y cultural de ese momento y a quienes les solicité me comunicaran ¿cuáles eran sus sentimientos ante la situación de cambio que estaban viviendo las Instituciones Culturales que gerenciaban para ese entonces?

Esto es interesante porque sea cual sea la situación que se le presente a cualquier gerente cultural durante su gestión, siempre será determinante: primero conocer sus propios sentimientos y luego percibir las emociones de quienes han sembrado, están sembrando o sembrarán cultura en nuestros países, para así evitar tantos errores que se cometen con organizaciones, instituciones, y sobre todo cultores del alma de nuestra patria, que no se les reconoce la labor cumplida.

Ante la situación difícil antes mencionada, estos gerentes entrevistados manifestaron sentir, miedo, incertidumbre, preocupación, impotencia, angustia, tristeza, lucha, rabia, expectativas, desconcierto, temor y algunos dijeron sentir optimismo, positivismo, tranquilidad orgullo, confianza, reto y esperanza.

Los sentimientos más expresados fueron: la impotencia, incertidumbre, tristeza, preocupación, expectativa, optimismo o positivismo y el resto de los sentimientos fueron expresados individualmente.

Algunas respuestas del por qué estos gerentes respondieron sentir estas emociones fueron: Incertidumbre, al no saber hacia dónde y en qué iba a parar, toda la situación que se vivía para ese entonces. Manifestaron que sentían una sensación de que podían suceder hechos positivos, pero la impresión que daba era que no se lograba vislumbrar el norte y la finalidad en sí del proyecto. No tenían preocupación por los cargos sino a la ausencia de una idea que indicara la vía a seguir para garantizar la permanencia de las instituciones. Es importante esta última inquietud por cuanto reflejaba la pertenencia de estos gerentes con el proyecto que gerenciaban.

Otros expresaron sentir **miedo** por no saber si las medidas a tomar eran para bien o para mal y la **impotencia** al no tener poder de decisión, ni una orientación adecuada, generándoles angustia y rabia. Una gran inquietud que se manifestó también fue que había que luchar para sobrevivir, sin resistir en perseverar en mantener estas instituciones abiertas.

La **tristeza** fue otro sentimiento expresado mas que todo porque no se reconocía el trabajo real y tangible que hasta los momentos se había realizado y **temor** porque el cambio se estaba haciendo del borrón y cuenta nueva.

Un segundo grupo manifestó que sentían **expectativa** porque habían propuestas de cambio, que si bien eran buenas, no tenían respaldo y eran difíciles de cumplir. Expresaron estos gerentes que estaban abiertos a los cambios y que podían ser adaptables pero no volubles.

Hubo quienes manifestaron sentir **orgullo** y **optimismo** por participar en el nuevo proceso, con muchas emociones sentidas, intentando mantener una actitud favorable a los cambios, debido a que todo en la vida se transformaba

El reto, la esperanza y la confianza, fueron sentimientos expresados por sentirse retados a superar las dificultades que implica todo cambio, pues estaban claros que toda situación nueva traía dificultades para adaptarse, ajustar planes y ajustar la organización para que respondiera inteligentemente.

Cuando en situación de crisis existe optimismo, esperanza, confianza por parte de los gerentes culturales es una fortaleza porque ayuda a que el ambiente sea mejor que para quienes sienten angustia, por cuanto, una situación de estrés o de ansiedad en los miembros de una organización, generalmente genera pensamientos negativos que pueden empañar la percepción del contexto y hacerse daño mutuamente.

La inteligencia emocional permite entender que aprender a evitar estos pensamientos negativos ayuda a tener un dominio mucho más eficiente sobre todos aquellos pensamientos automáticos y a guiar las emociones, teniendo así una mayor facilidad para actuar, resolver problemas y tomar decisiones. Generalmente quien tiene una actitud optimista ante la vida se le facilita, reconocer la realidad y con inteligencia buscar las vías para mejorarlas.

También es verdad que hay que reconocer y comprender que ante las situaciones difíciles se dificulta el sentirse optimista y positivo, pero es aquí, cuando la inteligencia emocional interviene, sobre todo si se entiende que la misma, como ya lo he expresado en otra oportunidad, es la respuesta adecuada que se tiene ante los acontecimientos que se presentan en la vida o aquellas acciones brillantes que emergen cuando no sabemos como actuar, ante situaciones imprevistas.

Hay algo esencial en la vida de un gerente cultural y de cualquier ser humano y es saber armonizar con sus sentimientos, porque en la medida que la persona se sintoniza con su malestar, sabe identificar y reconocer si lo que siente es rabia o frustración y evita situaciones inmediatas con otras personas, ya que se tiende en estos casos a ser agresivo y a veces actuar injustamente con quien no se merece.

Algunos de estos gerentes culturales que atravesaban por esta situación difícil, percibieron que no era fácil conducir sus propias emociones. De allí que el miedo, la rabia, la tristeza y muchas otras emociones hay que vivirlas conscientes de que son procesos dolorosos. Se tiende mucho a veces a obviar o no analizar estos sentimientos y si la emoción se siente por poco tiempo, generalmente no se aprende a emplear valiosamente la información que esta situación aporta.

Al estar consciente de sus propias emociones es una oportunidad valiosa de aprender a transformar cualquier situación. Por eso recomiendo no preocuparse si sienten estas emociones identificadas por estos gerentes culturales, por cuanto esto los puede alertar desde el punto de vista personal.

Lo que sí debe llamar la atención y a la reflexión, para ser analizado por otras instancias son las causas y el por qué, por las cuáles estos gerentes culturales manifestaron sentirse impotentes, con miedo, desconcierto, temor, rabia, preocupación, incertidumbre, tristeza y angustia ya que aporta mucha información para aquellas organizaciones que se encuentran en procesos de cambio y que tienen la firme resolución de crecer.

En relación a la manifestación de los gerentes de haber sentido incertidumbre ante las situaciones de cambio y transformación que se estaba viviendo, me atrevo a afirmar que esa inseguridad puede en un momento dado, ser un elemento de dificultad para lograr que los planes se conviertan en acción, pero esa misma desconfianza puede también activar las emociones, buscando alternativas e incentivos apropiados que permitan convertir en acciones los planes de cada quien. Convirtamos las debilidades en fortalezas.

He aquí donde pienso en la fortaleza de las motivaciones del sector cultura, por ejemplo: para un gerente cultural del área de la música, el propio componente de su angustia, al no obtener los recursos económicos necesarios para desarrollar sus proyectos, puede ser también el componente o incentivo apropiado que lo impulse de una manera afectiva y solidaria a buscar esos recursos. Si no pregunten a gerentes exitosos de la cultura, si esto les ha sucedido

La emoción no es lo que uno ve, sino el cómo lo ve. Aquí influye el interés y el por qué de lo que se está haciendo para alcanzar la misión que se tiene ante la vida

Se puede afirmar entonces, que ciertos obstáculos que son identificados como debilidades, permiten desarrollar la inteligencia de los gerentes y que el número de fuentes de motivación que rodean al gerente cultural son tantas, que son una inspiración para manejar la incertidumbre que generalmente puede generar miedo como lo expresó uno de los entrevistados. Y esto debe evitarse en cualquier circunstancia.

En relación a este tema de la incertidumbre, confirmo lo antes dicho con una idea del libro de Elena Granell, “Éxito Gerencial y Cultura Reto y Oportunidades” (1997) cuando indica que si se maneja exitosamente la incertidumbre, ésta se convierte en un factor de éxito. Ya que al sobrevivir a situaciones tan inquietantes es posible conquistar competencias que lo ponen en ventaja.

Es bueno recordar que la peor crisis es la crisis de percepción. Cuando se revisa el por qué de las respuestas de estos gerentes culturales ante la situación de cambio y transformación de las instituciones culturales, al manifestar que sienten distintas sensaciones a veces contradictorias unas con otras.

Se observa que entra en juego precisamente lo que se denomina la percepción, ya que algunos de ellos a la vez que sintieron, como ya se indicó anteriormente, optimismo, también manifestaron sentir temor, porque creían y aceptaban el cambio y hasta consideraron oportuno la transformación, pero al encontrarse que no existía a veces coherencia con lo que se exponía por parte de los nuevos gerentes, apareció lo que otros expresaron como incertidumbre por no conocer qué o cómo se llevaría a cabo el nuevo proceso.

Me atrevo a expresar que se perfilaba para este entonces algunos lineamientos políticos no tradicionales en el sector cultura.

De allí que evaluar como negativa o positiva las emociones que se sienten en situaciones como esta, no está bien, ya que lo correcto, es evaluar las respuestas que se

dan a las circunstancias que se viven, porque estas dependen de cómo se perciben.

Y si se acepta la afirmación de algunos autores, cuando dicen que se es inteligente al tener habilidad de reconocer sus sensaciones en el momento, para adaptarse al medio. Se puede pensar que hubo inteligencia emocional desarrollada en estos gerentes entrevistados, pues mostraron en su conversación que no solo reconocieron de inmediato sus emociones al preguntarles por las mismas, sino que tuvieron habilidad para adaptarse y manejar las situaciones que se les estaba presentando, así como se plantearon distintos escenarios futuros para poder enfrentar las dificultades que pudieran surgir, tal como respondió uno de estos gerentes.

Nueve años después de esta investigación, la gran mayoría de estos gerentes fueron desplazados, después de haber luchado por un tiempo por sus instituciones y por esa inteligencia emocional que mostraron durante esa difícil experiencia, concluyo que pudieron salir airosos con nuevos proyectos (personales, privados y algunos públicos) tal como en esa oportunidad se propusieron, donde siguieron mostrando a través de estos años que seguían siendo exitosos, pese a las adversidades.

Hoy al desaparecer el Ente Rector Cultural de Venezuela, Consejo Nacional de la Cultura, CONAC después de 34 años de creado, deduzco que muchos de esos gerentes que desplazaron a los anteriores, se encuentran en la misma situación, mejor o quizás peor a la que vivieron los gerentes antes mencionados

Por eso es interesante para los investigadores actuales, indagar con los nuevos actores culturales de estas instituciones ¿Cuáles son sus sentimientos y emociones ante la situación actual por la que están atravesando estas instituciones? Para medir los impactos y conocer si la situación ha cambiado o aún se vive con incertidumbre, miedo y tristeza.

Surgirán entonces en esta nueva etapa, aquellos gerentes, que emocionalmente inteligentes sepan aprovechar sus sentimientos, para ponerlas al servicio de nuevos proyectos que permitan recuperar al sector cultural de nuestro país .que ha sido tan golpeado.

Volverá a repetirse la historia hasta tanto el ser humano comprenda, que nos necesitamos unos a otros, que siempre hay que reconocer y respetar el trabajo de los demás, porque el camino la mayoría de las veces tiene un punto de encuentro y este debe estar libre para poder reconocerse y apoyarse.