

**La gestión de los servicios de ocio y recreación en el casco  
histórico de la ciudad de Santiago de Cuba**  
*Management of services of idleness and recreation at the historical zone  
of Santiago de Cuba*

MSc. Liudka Guadarrama-Álvarez

*liud@fch.uo.edu.cu*

Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba

**Resumen**

El artículo presentado enfatiza en los aspectos culturales que inciden en el proceso de gestión de las organizaciones ocio-recreativas de la esfera cultural en Santiago de Cuba. El análisis se enmarca en el casco Histórico de la ciudad, y se propone determinar el nivel de gestión de los servicios culturales de ocio y recreación, específicamente de las librerías y los factores asociados a esta actividad. Se relacionan aspectos como la cultura organizacional y de servicios, con la gestión, introduciendo una mirada diferente y poco abordada en la literatura científica. Se emplearon técnicas como la entrevista en profundidad, la observación y el cuestionario. Su interpretación revela la inexistencia de una cultura de servicios que obstaculiza la efectividad del proceso de gestión.

**Palabras clave:** servicios ocio-recreativos, cultura organizacional, cultura de servicios, gestión de las organizaciones culturales.

**Abstract**

The article presented makes emphasis in the cultural subjects that impinge in the process of management of organizations for the idleness and the recreation in the cultural area at the city of Santiago de Cuba. The analysis is marked on the historical zone of the city, with the objective of determine the level of management of the cultural services of idleness and recreation, specifically in the libraries and the factor related with this activity. Subjects as the organizational culture and service's culture are related with the subject of management, by introducing a different and uncommon way of study in the scientific literature. The utilization of techniques like interview, observation and questionnaire prove the imbrications of qualitative and quantitative methods. The interpretation reveals the inexistence of a service's culture that hinders the progress of the process of management.

**Keywords:** services of idleness and recreation, organizational culture, service's culture, management of cultural organizations.

**Introducción**

El establecimiento de los servicios relativos al ocio y la recreación en el ámbito urbano responde a un proceso socio histórico, en el cual se vieron implicados factores políticos, económicos y socioculturales. En la actualidad, estos han alcanzado gran connotación y se consideran de suma importancia por su función de satisfactores de necesidades psico-

espirituales de descanso y de empleo del tiempo libre. Dentro de ellos es válido señalar los pertenecientes a la esfera cultural, los cuales ofrecen actividades correspondientes a diversas manifestaciones artísticas como el teatro, la música, la danza, la artesanía, la literatura, las artes plásticas, el cine, entre otras.

En el contexto cubano específicamente, la organización de estos espacios en la ciudad respondió a la necesidad de crear instituciones educativas-culturales destinadas a toda la población, de modo que el trabajo cultural y la producción artística fueron fomentados y financiados por el aparato estatal.

La ciudad santiaguera, de manera particular, estructuró espacios para el desarrollo artístico- cultural como forma de esparcimiento para la población, de alguna manera desde su fundación. El casco histórico constituye una muestra de ello, al contar con variadas opciones culturales para la recreación, como resultado de la política cultural cubana, y la labor de un sistema de organizaciones que con sus funciones, orientan y dirigen el impulso cultural ciudadano.

La red de librerías constituye un elemento sustancial dentro del sistema cultural del citado entorno. La misma responde a una estructura administrativa, organizada por niveles y roles específicos, pero interconectados, que tiene como objetivo final la distribución del libro como oferta cultural. Sin embargo, es notable que existen deficiencias que obstaculizan la coherencia total del proceso de gestión en la transmisión de dicho producto cultural al consumidor, las cuales se identificaron esencialmente en los espacios de venta del libro, en las propias librerías.

La carencia de una concepción integral acerca de la función de promoción y comercialización del libro es uno de los elementos que afecta la coherencia y eficiencia de la organización del servicio que se brinda en estas instituciones culturales, y en consecuencia, la calidad y la satisfacción de los consumidores. En este sentido el artículo propone una reflexión acerca de la gestión de las librerías santiagueras, enfocándose en los aspectos sociales y culturales asociados a dicho proceso.

### **Perspectivas de análisis en torno a los servicios culturales**

Los servicios culturales son entendidos como aquellas actividades que aunque no producen directamente bienes culturales, hacen posible el acceso y disfrute de los bienes culturales preexistentes o producidos por otras actividades, y ofrecen condiciones

adecuadas para la práctica cultural de la población, a través de diversas instituciones o entidades existentes en los espacios públicos de las ciudades.<sup>1</sup> Por su impacto económico, político, social y cultural en la vida de las ciudades, los servicios culturales han sido el centro de atención de diversas investigaciones científicas.

Una de las tendencias investigativas más visibles en torno a este fenómeno es la que enfatiza en el consumo cultural. Se advierte en ella una diversidad de autores que desde la Sociología, la Antropología, la rama de los estudios culturales, resaltaron diferentes aspectos del consumo, que originan variedad en sus enfoques: los que tienden a caracterizar el consumo cultural como un recurso para la manipulación social, situando su foco de estudio en la oferta, a la que acusan de construir interesadamente las pautas de consumo de la demanda cultural; y los que visualizan los elementos culturales, simbólicos, sociológicos y comunicacionales.

Sus antecedentes pueden remitirse a los estudios legados por la clásica Escuela de Frankfurt, específicamente a las ideas de los filósofos Theodor Adorno y Max Horkheimer (1947), quienes critican la forma masiva de expansión del producto cultural, desvalorizado en el sentido estético y artístico, y su cualidad manipuladora, capaz de educar e influir en los gustos, al punto de homogeneizarlos de manera masiva a través de los medios de comunicación como pueden ser la televisión, la radio, el cine, la prensa, en los cuales los bienes culturales se diseñan y producen conforme a la ganancia de utilidades.<sup>2</sup> Dentro de esta escuela son destacables los trabajos de Herbert Marcuse (1968), quien interpreta la incidencia de la sociedad capitalista en el hombre. Para ello elabora su concepto de unidimensionalidad, que representa el sometimiento del hombre en la sociedad capitalista, centrado solo en las ganancias que puede obtener en la sociedad de consumo y no en el beneficio ni los intereses de los sujetos sociales.

---

<sup>1</sup>Este concepto se sustenta en las ideas de investigadores como Ignacio Quintana, César Alonso de los Ríos y Diego Novelli, quienes ilustran elementos claves acerca de las nociones bienes y servicios culturales. Muchos de sus resultados investigativos aparecen compilados en el libro *Las grandes ciudades en la década de los 90* (1999)

<sup>2</sup> Para aludir a este fenómeno emplean el término industrias culturales, acuñado por ellos en su obra *Dialéctica del Iluminismo a fines del siglo XIX y comienzos del XX* (1947), aunque existieron nociones preliminares del término emitidas por los pensadores de Viena, quienes respondían a las incipientes iniciativas de reproducción masiva de imágenes estéticas.

El sociólogo Francés Pierre Bourdieu ubica como centro de su trabajo las cuestiones culturales y simbólicas, describiendo el consumo como lugar de distinción y diferenciación entre las clases (Canclini, 2009). Esta teoría se materializa en otros estudios como el concerniente a la asistencia a los museos, donde comprueba la relación directamente proporcional entre el nivel económico y escolar y la asistencia a centros culturales como los museos.

Del mismo modo otro sociólogo francés, Roger Sue (1989), desde una perspectiva macrosocial, aporta una vasta información empírica acerca de los servicios culturales más consumidos por la sociedad francesa. En ella ofrece datos cuantitativos relevantes que reflejan los índices de preferencias de cada servicio, relacionándolos con el nivel económico y social de los individuos. Sus resultados denotan cómo las capas sociales menos favorecidas adoptan como mayor fuente de entretenimiento cultural la televisión; sin embargo, los estratos superiores muestran un comportamiento más variado con respecto a las actividades culturales. A pesar de su aproximación a los gustos y preferencias culturales de los franceses, a partir de los cuales emite acertadas valoraciones teóricas y relaciones conceptuales, sus interpretaciones no sobrepasan el plano de la descripción de los comportamientos y las prácticas culturales.<sup>3</sup>

Los estudios centrados en el consumo reflejan esencialmente el impacto de los servicios culturales en los actores sociales, cómo se organizan los individuos con respecto a ellos, o sea, las prácticas culturales, los estilos de vida que generan, los modos de comportamientos y los hábitos de los actores sociales en relación con los bienes culturales. Además, la forma en que son escuchados, vistos, leídos y las maneras en que ellos relacionan esos bienes con la vida cotidiana, revelando substanciales reflexiones teóricas. Estos aspectos pueden ser empleados para enriquecer la investigación, pues ofrecen una visión de los sujetos consumidores como figura primaria y su manera de relacionarse con la oferta dentro de la esfera de la cultura.

Desde este enfoque, en el ámbito latinoamericano se despliega una intensa labor de indagación de los comportamientos culturales de la población de esa región: una extensa

---

<sup>3</sup>El estudio revela, que la lectura constituye una de las actividades culturales menos populares y más estrechamente ligada a la categoría socio-profesional y al nivel de instrucción. Al igual que la asistencia a los espectáculos (cine, teatro, concierto), es considerada la actividad cultural de esparcimiento por excelencia, la más reconocida socialmente. Está también muy ligada a las categorías antes mencionadas, lo cual resalta su carácter de entretenimiento elitista.

obra desarrollada en la investigación de públicos, audiencias y prácticas de consumo cultural, dentro de la cual resalta la de Néstor García Canclini y Mabel Piccini (Mantecón, 2002). Muchos podrían ser los ejemplos referidos pero se quiere llamar la atención sobre los estudios más representativos, por su magnitud y por la riqueza de la información obtenida a través de ellos. En ese caso se ubica la investigación *Los Públicos de arte y política cultural. Un estudio del II Festival de la Ciudad de México y el trabajo sobre Los nuevos espectadores. Cine, televisión y video en México* (2002), de los autores previamente mencionados.<sup>4</sup>

Las ideas acerca del consumo cultural asociado al análisis comunicacional son aportadas principalmente por Jesús Martín Barbero y Néstor García Canclini, quienes hacen énfasis en el mensaje como estructura ideológica de los procesos de consumo. En ese sentido, el proceso de consumo cultural se forma en la mediación entre la lógica del sistema productivo de las industrias culturales, la oferta, y las lógicas de los usos y apropiaciones sociales de los productos culturales, consumo o demanda (Barbero, 2003).

En Cuba, los trabajos más reconocidos al igual que en la esfera internacional se han escindido desde la esfera del consumo, con dos aristas: las investigaciones de comunicación y los estudios sobre el empleo del tiempo libre de la población. Los autores que se han centrado en la comunicación han enfatizado en la medición cuantitativa de audiencias, el análisis de la publicidad, estudios de audiencias y efectos, la preocupación por conocer los gustos, preferencias, actitudes y niveles de satisfacción del público con respecto a las manifestaciones artístico-literarias y por valorar el papel de las instituciones en la modificación de actitudes, conductas y en la formación de determinados valores.

Con respecto a la otra vertiente es válido resaltar las investigaciones realizadas por el Instituto Cubano de Investigación y Orientación a la Demanda Interna, que ha realizado disímiles investigaciones sobre la participación, los hábitos, las expectativas e intereses con respecto a las actividades artísticas y culturales como forma de emplear el tiempo libre. Un ejemplo de ello lo constituye el estudio realizado para caracterizar el consumo

---

<sup>4</sup> El primero intentaba comprender, a través del uso combinado de encuestas, observaciones de campo y entrevistas, las articulaciones estructurales entre políticas multisectoriales, estructura urbana y conductas de las audiencias. Y el segundo consistió en un conjunto de estudios que analizan a nivel nacional y en diversas ciudades a los públicos de cine, televisión y video.

cultural a nivel nacional, que muestra datos relevantes en cuanto a los gustos y preferencias de la población, fundamentalmente joven, con respecto al tiempo libre (Zamora y García, 1988).

Las investigaciones sistematizadas apuntan al estudio de las relaciones derivadas del proceso de producción y de consumo de los servicios culturales, así como al registro de los comportamientos y los hábitos socioculturales de los sujetos sociales con respecto a ellos. Sin embargo, obvian los elementos en torno a la distribución del servicio desde la mirada organizativa y de gestión. La complejidad de los procesos en los que se inserta el quehacer cultural revela la necesidad de la proliferación de estudios y reflexiones en este campo, que contribuyen a la preparación y a la búsqueda de alternativas coherentes, en la articulación y dinamización de las prácticas culturales y las instituciones creadoras de bienes y servicios de esta naturaleza.

La gestión se incorpora a la lógica de las instituciones culturales, estructurando su funcionamiento a partir de las políticas culturales. La gestión cultural<sup>5</sup> alude a la organización, y es considerada como un proceso amplio, integral y estratégico, que contribuye al desarrollo de la política social. A decir de Víctor Guédez (1996), la gestión cultural es todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural (planificación, coordinación, control, evaluación, dirección) y a las dimensiones del quehacer cultural (creación, producción, promoción, comercialización, preservación) que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural.

Pero en el propio proceso de gestión confluyen aspectos subjetivos, relativos a las representaciones sociales formadas culturalmente y a los significados atribuidos a esta

---

<sup>5</sup> La gestión cultural surgió como profesión en Francia al finalizar la Segunda Guerra Mundial, con André Malraux desde la Dirección del Ministerio de Cultura, por el establecimiento de un proyecto de regeneración cultural de la sociedad francesa en el período de posguerra, a partir de programas de animación cultural. La gestión cultural en América Latina ha llegado a constituir una profesión que se instala en la relación entre las actuaciones culturales y las posibilidades para generar efectos en el desarrollo integral del hombre, superando así las tareas de animación, de promoción, incluso la de los servicios culturales. En Cuba, inicialmente centra su atención en encontrar, en la práctica de la dirección, un punto común entre la creación artística y la población; entre las dinámicas económicas, las sociopolíticas y el desarrollo sociocultural, estructurándose así un proceso encargado de garantizar la armonización de los objetivos propuestos, preservando y potenciando el sistema de elementos externos e internos que contribuyen al incremento del desarrollo cultural.

práctica. La cultura organizacional se refiere al sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.<sup>6</sup>

Los servicios culturales constituyen una organización, que tiene como objetivo o misión fundamental brindar un servicio de carácter cultural con calidad, que satisfaga las demandas de los consumidores. Por consiguiente, su cultura debe estar orientada hacia los servicios, de modo que se fomente el compromiso del individuo con respecto a la organización. La cultura de servicios significa que los miembros de una organización se identifican con su objeto social y están orientados hacia esos objetivos. Elena Hogan y sus colegas han definido la orientación a los servicios como el conjunto de actitudes y conductas que influyen en la calidad de las interacciones entre el personal de las empresas y sus clientes (Hogan, 2005).

### **Aspectos metodológicos**

La aproximación al objeto de estudio se realizó a partir de los métodos generales del conocimiento científico y de los métodos propuestos por la Sociología, imbricándose en la perspectiva metodológica una serie de procedimientos o instrumentos tanto del nivel teórico como del empírico.

Los principales métodos del nivel empírico utilizados fueron la observación y la encuesta, los cuales fueron empleados en distintos momentos de la investigación. El procedimiento inicial para penetrar en la realidad investigativa consistió en un estudio exploratorio, a través de la observación participativa, que permitió una aproximación a los aspectos más visibles y palpables de la red de librerías situadas en el Centro Histórico: las características de sus establecimientos, la afluencia de público a estas entidades y el funcionamiento del servicio brindado en sentido general.

Las entrevistas informales y no estructuradas constituyeron otra de las técnicas de las cuales se valió el estudio. A partir de ellas se ilustró la forma en que están organizadas las librerías dentro del sistema de cultura<sup>7</sup> en la ciudad, a qué instancia responden como

---

<sup>6</sup>Estas ideas son tomadas de las perspectivas psicológica (Edgar Shein) y sociológica (Antonio Lucas Marín, Ralph Dahrendorf), desde de las cuales el concepto de cultura organizacional ha sido ampliamente debatido.

<sup>7</sup>Entiéndase el sistema de cultura como la organización estructurada para administrar y dirigir metodológicamente las actividades culturales de ocio y recreación en la ciudad. Este constituye una cadena que va desde la dirección general, pasa por los diferentes consejos y centros, hasta llegar a los espacios de consumo, donde se materializa la comercialización de la oferta cultural directamente.

estructura administrativa, qué funciones tienen y la forma en que se realiza el proceso de distribución del libro.

La definición operacional de los conceptos medulares del estudio facilitó la aplicación de otras técnicas como la entrevista a expertos. Para su realización se seleccionaron cinco especialistas en el tema de la gestión, pertenecientes a la esfera artístico-cultural de la ciudad, quienes brindaron información de cómo se produce y debe producirse una gestión de carácter eficiente, de los elementos implicados en este proceso y de los obstáculos a los cuales se enfrenta en la práctica cotidiana santiaguera.

El cuestionario fue clave en la recogida de datos, se le aplicó al personal que brinda servicios en las librerías situadas en el casco histórico así como a la población a quien va destinado dicho servicio para conocer su estado de opinión al respecto. La muestra fue aleatoria, fueron escogidos al azar tanto personal laboral como usuarios de estas instituciones. A través de esta técnica se realizó un registro de las opiniones de la población acerca del funcionamiento de dichos servicios, y de las principales tendencias de comportamiento de los sujetos encargados de prestarlo.

Las entrevistas en profundidad dispuestas a la administración y directivos, se aplicaron de manera intencional. Ello propició la interpretación de los aspectos relacionados con los significados y representaciones que tienen incorporados los individuos gestores y prestadores de los servicios culturales, acerca de cómo debe brindarse un servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores.

### **La gestión cultural en las librerías**

La red de librerías localizadas en el centro histórico de la ciudad constituye un espacio de gran significación cultural, simbólica e histórica y ha constituido un importante foco aglutinador de funciones y actividades, que tradicionalmente ha tenido una trascendencia social para los habitantes de la ciudad, con un rol básico en la producción de conocimientos e intercambio de información. Es evidente que las esferas institucionales de dirección, planeación y organización de la cultura han podido

---

Las librerías responden como estructura administrativa al Centro Provincial del Libro y la Literatura, el cual está subordinado a la Dirección Provincial de Cultura y estos al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular. El CPLL es atendido metodológicamente por el Instituto Cubano del Libro, pero además se ha creado el Consejo Municipal del Libro y la Literatura, al que pertenecen los administradores de las librerías y donde se coordinan todas las actividades relativas al libro desarrolladas en el territorio.



consolidar un conjunto de organizaciones, dirigidas a la prestación del servicio del libro, disponible a toda la población.

Las librerías son el elemento esencial del comercio y la promoción del libro, al constituir un canal inmediato de distribución de este producto al consumidor y un espacio de interacción e intercambio, que permite el contacto directo de los consumidores culturales con los sujetos encargados de su venta, el librero. De ahí que la gestión del servicio que se brinda en estas instituciones culturales desde el punto de vista social, incide directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción del público con la oferta brindada.

La insuficiencia en la gestión de venta se evidencia entonces como una problemática social, pues obstaculiza el objetivo básico de las librerías, que es promocionar un bien cultural importante, el libro, y motivar el interés por la lectura para la educación y trasmisión de valores culturales. Este hecho trae una serie de consecuencias a partir de la contradicción social entre la misión social del servicio, garantizar la comercialización y promoción del libro, y la satisfacción de la demanda de tipo cultural, en este caso la lectura.

Es visible que los libreros poseen insuficientes conocimientos y habilidades con respecto a las competencias de las cuales requiere el servicio cultural que prestan, a pesar de que se les capacita para esta labor. Adoptan una posición pasiva al ofrecer los productos de esta naturaleza, obviando informaciones significativas sobre autores, títulos y su localización, que permiten la divulgación del valor de las obras y por tanto, la efectividad de las ventas.

En sentido general existe una visión reducida del servicio que brindan y de la gama de actividades que pueden realizar según su condición de libreros, pues según sus percepciones sus funciones se relacionan con la venta pasiva. La mirada de algunos especialistas confirma este criterio, ya que según sus argumentos, ellos deben tener capacidad para determinadas praxis como presentaciones y reseñas de libros, solo por citar algunas, apreciándose una falta de profesionalidad del personal de servicios que entorpece el desarrollo eficiente del proceso.

En otro plano, es observable la actitud indiferente, ajena y distante mostrada por los libreros en su intercambio con los usuarios, en su escasa cortesía y desatención, lo cual

es expresión de la apatía, la desmotivación reflejada por ellos durante la prestación de sus servicios, lo cual limita las acciones para mejorar la venta, y el conocimiento del consumidor cultural acerca de la variedad y calidad de las ofertas. Es decir, no se aprovecha el momento para divulgar y promocionar, lo cual forma parte de la gestión, las opciones literarias así como las obras de escritores o autores poco reconocidos en el mercado, ni mucho menos para educar a la población en cuanto a hábitos de lectura y a elevar el gusto estético.

Según las ideas reflejadas se observa que el personal encargado de brindar dicho servicio comparte la creencia de que servicio es solo la práctica diaria y pasiva de vender fríamente el producto. Este hecho tiene su explicación en la construcción creada del servicio desde juicios que desvalorizan su implicación social y significación en la satisfacción del cliente y en la imagen de la organización.

En este sentido, desde el aspecto cultural también existen contradicciones entre los hábitos, modos de hacer, costumbres, interiorizados por los librereros a partir de su inserción en la organización cultural a la cual pertenecen y la orientación al servicio del libro, a pesar de que teóricamente poseen un manual en el cual se registran los aspectos que deben tenerse en cuenta para brindar un servicio adecuado. Esta realidad está relacionada con que al interior de la entidad no se han definido esos aspectos, no los han establecido dentro del sistema de creencias de la misma, obstaculizando que se conviertan en parte de la conciencia colectiva de la organización y que por ende sean internalizados por sus miembros. Por ello no son conscientes que un eficiente y verdadero servicio excede las actitudes referidas al servicio que prestan, como se indica en su contenido de trabajo, sino que el buen servicio comienza desde elementos intangibles como: cortesía, rapidez, comunicación, seguridad, hasta los relacionados con destrezas y habilidades profesionales.

Esta construcción valorativa formada en los gestores de venta del libro propicia la socialización y consolidación de prácticas de servicio impropias, como consecuencia de la ausencia de educación de los miembros de estas instituciones, en un clima valorativo favorecedor de la cultura del servicio. Una de las razones esenciales es que los administradores y directivos de cultura no son plenamente conscientes del rol que desempeñan en la formación de las creencias y pautas de comportamientos de su colectivo, por ende estas se establecen de manera espontánea.

Muestra de ello es que suponen que la inclusión de un taller o curso para el despliegue de las habilidades y del comportamiento ético con respecto al servicio, puede resolver los problemas con los que el prestador de servicio se incorpora a las instituciones culturales. Son obviados entonces los elementos culturales que afectan la coherencia de los procesos al interior de la entidad, así como la cohesión de los miembros que conforman el sistema cultural de la misma y que constituyen barreras para el desarrollo de la tarea, el sentido de pertenencia y la implicación, que se traduce en una insuficiente comunicación, participación y construcción simbólica del servicio.

De esta forma, el proceso de socialización se desarrolla intuitivamente, poco coordinado y desconociendo la importancia que para la cohesión del grupo representa la creación de una mentalidad que promueva la unidad, la identificación y el compromiso. El proceso de interiorización de normas, de pautas de comportamiento, que también deben estar presente en el que administra y dirige, debe ser fomentado, exigido y controlado por ellos.

Los fundamentos expuestos permiten aseverar la inexistencia de una cultura de servicio en las entidades estudiadas, y la ausencia de una tradición de servicio eficiente, destinado al consumidor, reflejo de la cultura que prevalece en las organizaciones culturales, donde no se ha solidificado la concepción de servicio según los estándares de calidad requeridos (la calidad no solamente se asocia a la oferta sino a cómo se brinda), en beneficio de los usuarios. Estos modos de actuación consolidados han sido aceptados socialmente y la cultura de la organización está afianzada e interiorizada.

En este caso el proceso de cambio resulta más complejo y se produce lentamente. El mismo debe iniciarse en la dirección de manera estratégica, creando las bases para la cohesión e implicación de los miembros de la organización en la transformación de los elementos culturales orientados al servicio.

### **Conclusiones**

A modo de conclusión se puede expresar que en el proceso de gestión de las instituciones culturales dedicadas al libro no existe una cultura de servicios. En correspondencia con esto afloran otros factores de carácter sociocultural, relacionados con el peso de las costumbres y las estructuras mentales y poco modificables de la existencia humana que cambian con lentitud, opinión compartida por los expertos. Esta

afirmación permite percibir que, también en el área de la gestión, se producen conflictos de tipo cultural, pues más allá del sistema de valores propuestos por las entidades de cultura, coexisten las diferencias de lenguajes, significados, actitudes y representaciones de los actores sociales que responden a su vida cotidiana.

Los sujetos pertenecientes a la entidad cultural analizada no escapan a esta apreciación, por tanto a su práctica profesional superponen las identidades individuales respectivas, modelos de comportamiento interiorizados, actitudes y conductas propias. Es decir, los aspectos de la cotidianidad, las características que distinguen su vida sociocultural, están latentes en toda actividad humana, lo cual incide también en la gestión.

De este modo se advierte que no solo la cultura existente en las organizaciones estudiadas influyen en los procesos de gestión desarrollados en la misma, sino las ideas, las representaciones de la realidad, y las pautas de comportamientos, formados a partir de las influencias sociales que se reciben a lo largo de la vida. Esto significa que es posible crear contextos de influencia en las colectividades, agrupaciones u organismos y en la sociedad en sentido general, para propiciar la incorporación de valores, juicios, patrones, que beneficien el comprometimiento con sus fines y objetivos sociales.

### Referencias bibliográficas

1. Barbero, J. M. (2003). *Industria cultural: Capitalismo y Legitimación*. En *De los Medios a las Mediaciones* (5ª ed.). Colombia: Convenio Andrés Bello. Editorial Gustavo Gil, S.A.
2. García Canclini, N. (2009). *Sociología de la Cultura de Pierre Bourdieu*. Recuperado de <http://www.nodo50.org/dado/textosteoria/gcanclini2.rtf>
3. Guédez, V. (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo editorial Tropycos, CLACDEC.
4. Hogan, E. (2005). *La gestión de la cultura de servicios*. México. Sociedad Interamericana de Administración.
5. Horkheimer, M. y Adorno, T. (1947). *La Dialéctica del Iluminismo*. Recuperado de <http://www.Philosophia.cl/Escuela de Filosofía Universidad ARCIS>
6. Mantecón, A. R. (2002). Los Estudios sobre Consumo Cultural en México. En Mato, D. (ed.), *Estudios y Otras Prácticas Intelectuales Latinoamericanas en*

- 
- Cultura y Poder.* Recuperado de [bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/mantecón.doc](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/mantecón.doc).
7. Marcuse, H. (1968). *El hombre unidimensional*. La Habana: Editorial Gente Nueva
  8. Landaburo Castrilón, M. I. (2008). *Apuntes prácticos sobre política y programación cultural en Cuba*. Recuperado de [http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article\\_id=6](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=6)
  9. Quintana Quiñones, I. (1999) *Las ciudades en la década de los noventa*. Madrid: Editorial Sistema.
  10. Rivero Bazter, Y. (2008). *Consumo cultural en Cuba: Trayectoria en su conceptualización y análisis*. Recuperado de [http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article\\_id=6](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=6)
  11. Sue, R. (1989). *El ocio*. México: Fondo de cultura económica.
  12. Zamora, R. y García, M. (1988). *Sociología del tiempo libre y consumo de la población*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.