

# Modelo prosocial de comunicación de museos. El caso del Thyssen-Bornemisza

*María Lucía Pérez-Pérez<sup>1</sup>, Miquel Bastons<sup>2</sup>,  
Inmaculada Berlanga<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup>Universidad de Málaga, España*

*<sup>2</sup>Universidad Internacional de Cataluña, España*

*<sup>3</sup>Universidad Internacional de la Rioja, España*

*lucia.ppt@gmail.com, bastons@uic.es*

*inmaculada.berlanga@unir.net*

## Resumen

Este artículo plantea un modelo innovador de la gestión de la comunicación museística: el modelo de gestión prosocial, basado en la misión. Este modelo, al apoyarse en las oportunidades que ofrecen las TIC, reorienta la actividad comunicativa de la mera información, que le interesa al museo, a una comunicación orientada a la misión. Con este propósito se estudia el caso del museo Thyssen-Bornemisza. Los resultados obtenidos dibujan el perfil de un modelo de gestión de la comunicación que usa tecnologías emergentes para una interacción eficaz con el público y para reforzar el cumplimiento de la misión de la institución.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, tecnología, educación, comunicación, museos.

# Prosocial Model in Museum Management Communication. The Case Study of Thyssen-Bornemisza

## Abstract

This article proposes an innovative model of museum management communication: the prosocial management model, based on the mission. This model, builds on the opportunities offered by ICTs, reorients the communicative activity from the mere information that the museum is interested in giving, to a communication based on the mission. For this purpose we have studied the case of the Thyssen-Bornemisza Museum. The results obtained draw the profile of a management model of communication that uses emerging technologies for effective interaction with the public. These in turn, strengthen the Institution's Mission.

**Keywords:** Management model, technology, education, communication, museums.

## 1. INTRODUCCIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

La revolución tecnológica afecta profundamente al mundo de la empresa y de las instituciones. Esta revolución reclama nuevas formas de operar, entendiendo por «operaciones» el conjunto de actividades que se responsabilizan de ofrecer el servicio al público. Aunque se ha avanzado mucho en los últimos treinta años en lo que se refiere a la gestión de servicios, ahora se precisa un nuevo planteamiento de la gestión (Muñoz-Seca y Riverola, 2011). De la dirección tradicional o «por funciones» se ha pasado a la dirección «por objetivos», hecho que ha devuelto a la persona su libertad y su capacidad de iniciativa. Esta nueva concepción es mucho más real que la anterior, pero dirigir por objetivos sigue siendo insuficiente para gestionar las organizaciones en las sociedades actuales. Las instituciones del siglo XXI plantean la necesidad de un nuevo modelo de gestión que considere a la persona en toda su riqueza y su capacidad de contribuir. Las organizaciones actuales –entre ellas los museos– requieren una dirección por misiones.

El Consejo Internacional de Museos define al museo como institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al

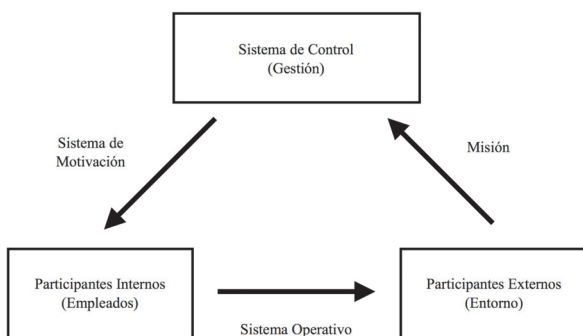
público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo (ICOM, 2007). La comunicación juega aquí un papel especial. Sin embargo, a menudo la comunicación se plantea de un modo unilateral, es decir, como un sistema para informar sin posibilidad de respuesta por parte del público receptor, del que se ha subrayado con justicia su excesiva pasividad. En este contexto, observamos que las instituciones culturales son más informativas que participativas. La gestión con los públicos a través de la Red en las instituciones culturales es un modelo unidireccional, cuyo objetivo es informar de datos o servicios de la institución y no abrir nuevas formas de comunicación. No obstante, se observa una tendencia al cambio, que hace suponer que en los próximos años este panorama será mucho más colaborativo y participativo (Viñarás, 2010).

Este estudio analiza un modelo de gestión que permite acercar la idea de comunicación a la idea de servicio («prosocial motivation») y la alinea con el cumplimiento de la misión. Según este modelo, la institución desarrolla su estrategia de comunicación partiendo, no de la información que le interesa dar a la institución, sino de la comunicación orientada a lo que interesa al público. Se verá que para ese cambio de planteamiento es clave el uso de las Redes Sociales como canal de comunicación bidireccional. Demostramos así que cuando la gestión y la comunicación se centran en el servicio se refuerza la comunicación (la comunidad) entre Museo y Público.

### **1.1. Gestión basada en la misión**

Según el concepto de organización propuesto por autores tales como (Barnard, 1971), podemos afirmar que una organización es un sistema de interacciones entre personas (empleados) que cooperan juntos para lograr un objetivo común (en un entorno), incluso si este se produce por diferentes motivos (proporcionados por un sistema de control) (Pérez López, 1994:13-15). El conjunto de acciones coordinadas de una organización se denomina «sistema operativo» (March & Simon, 1958: 162-163, Cyert & March, 1963: 101-113). Los resultados producidos por el sistema operativo en un entorno determinado es lo que puede llamarse «la misión» de la organización (Drucker, 1974; Mintzberg, 1979). La misión expresa el conjunto de las necesidades de las personas (clientes o públicos) que una organización satisface. Las compensaciones (salarios, prestigio, reconocimiento, etc.) proporcionadas por el sistema de

control (dirección) de acuerdo con la consecución de los resultados (la misión) por parte de los empleados constituye el «sistema de motivación» (Simon, 1976: 151). Este sistema abarca las metas personales que incitan a las personas a participar a través de sus acciones en el logro de la misión. De esta manera, una organización puede ser vista como un flujo de interacciones entre los diferentes participantes, y gestionar una organización consistiría en establecer un flujo de las interacciones entre estos participantes. Así se conseguiría motivar a los miembros de la organización y realizar una serie de acciones para lograr ciertos objetivos o resultados –la misión– dentro de un entorno determinado.



**Figura 1. Gestión basada en la misión**

Fuente: Elaboración propia.

En la gestión de las organizaciones se han dado diferentes estilos, enfoques o modelos de organización y de su sistema de dirección. Scott (1981) identificó tres principales modelos dependiendo de si la organización se entiende como racional, natural o un sistema abierto. Otros autores han identificado otros tres paradigmas básicos: el mecánico, el psicosocial y el antropológico (Pérez-López, 1994; Rosanas, 2008). En cualquier caso, casi todos coinciden en que el modelo de organización y el sistema de dirección dependen en buena medida de la concepción de la persona que se tenga y de sus motivaciones (Barnard, 1938; Simon, 1976; Pérez-López, 1994; Chinchilla, 2001).

Las motivaciones humanas se han estudiado desde hace muchos años en Psicología social y en la Teoría de la organización. Su estudio ha sido abordado desde diferentes perspectivas: la jerarquía de necesidades humanas (Maslow, 1954), distinguiendo entre factores higiénicos y no

higiénicos (Herzberg, 1966) y también según el carácter intrínseco o extrínseco de la motivación (McGregor, 1966). Ésta última perspectiva ha tenido una gran influencia, de modo que los conceptos de motivación extrínseca y motivación intrínseca constituyen un esquema mental imprescindible tanto en la investigación teórica como en la práctica de la gestión (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; Çýnar & al., 2011). Se entiende por motivación extrínseca el impulso que mueve a las personas a realizar una acción por lo que se obtiene a cambio: retribución, primas, recompensas, premios. Los primeros modelos de organización se construyeron sobre una idea del comportamiento que se centraba exclusivamente en dos de los elementos de una interacción: acciones y resultados. Ambos elementos operan como estímulo y respuesta, ante los que el agente respondería mecánicamente (March & Simon, 1958: 53). Por eso, se engloba este tipo de enfoques bajo la denominación general de modelo mecanicista de la organización (Pérez-López, 1994). En cambio, la motivación intrínseca sería el impulso que mueve a un agente a realizar una acción por el valor que tiene para él la acción misma: aprendizaje, autorealización, etc. (Ryan & Deci, 2000). En este caso, lo que mueve a actuar es la satisfacción de necesidades de tipo psicosocial, también del propio agente. Se dibuja aquí un modelo del comportamiento organizativo diferente del anterior. Es el modelo psicosocial (Pérez-López, 1994).

Pero junto a los estudios centrados en el papel de la motivación extrínseca e intrínseca en el comportamiento organizativo, existe una línea de investigación que analiza otro tipo de motivación: la motivación prosocial (Batson, 1987, 1991; Brief & Motowidlo, 1986; Grant, 2008, 2009, 2011). Se puede decir que la motivación prosocial expresa el peso que el bienestar de los demás (entorno) tiene en las decisiones de los miembros de la organización. Grant (2009, 2011). Otros investigadores (Pérez-López, 1994; Rosanas, 2008; Bastons, 2000; Melé, 2003; Guillén & al., 2014) han demostrado de diferentes maneras que servir a los demás también motiva. Genera una forma especial de motivación, la motivación prosocial, que surge cuando nos ponemos en el lugar del otro y podemos sentir nuestra contribución al bienestar de los demás. Todos se refieren a la motivación en el trabajo que tiene en cuenta las necesidades de los otros y que da un sentido de contribución a las acciones.

En contextos organizativos la motivación prosocial juega un papel relevante en relación con la misión de una institución. De hecho, la motivación de los empleados es una de las principales causas por la que mu-

chas organizaciones definen una misión (Bart & al., 2001; Ireland & Hitt, 1992; Campbell & Yeung, 1991; Klemm & al., 1991). Son muchas las investigaciones que demuestran que la misión, cuando realmente está implementada en el día a día y en la filosofía de la empresa, tiene una fuerte capacidad de despertar en las personas el sentido de contribución y es fuente de motivación prosocial (Cardona & Rey, 2008; Wang, 2011).

De este modo, según el modelo de comportamiento y la motivación sobre la que se apoyan, pueden diferenciarse tres modelos básicos de gestión. Y para cada modelo pueden diferenciarse tres formas diferentes de orientar la comunicación.

Modelo de gestión	Motivación básica	Criterio prioritario	Forma comunicación	Objetivo Comunicación
Mecánico	Extrínseca	Eficacia	información	Orientada al logro de los objetivos formales de la propia institución
Psicosocial	Intrínseca	Atractividad	persuasión	Lograr adhesiones emocionales a la propia institución
Antropológico	Prosocial	Valor social	Comunicación prosocial	Orientada a la misión: servicio al público

**Figura 2. Formas de orientar la comunicación**

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. La misión de un museo y el papel de la comunicación

Para la realización de la misión del museo la comunicación puede plantearse: según el criterio de eficacia (logro de mis objetivos: información); según la atractividad (planteamiento emocional de la comunicación, buscando persuadir y la adhesión a la institución, pero no el servicio al público), y según el criterio prosocial: la «mission-based motivation», la comunicación orientada a la satisfacción de necesidades reales del público (la misión). El consejo Internacional de Museos (ICOM) en su documento sobre conceptos claves de museología (2009) describe el proceso de la comunicación según la lógica del sistema PRC (Preservación-Investigación-Comunicación) propuesto por la Reinhardt Academy, proceso que incluye las funciones de exhibición, publicación y educación llevadas a cabo en el museo. Este documento, en su versión más reciente, se detiene a describir los cambios significativos que Internet y las redes sociales han operado sobre la concepción tradicional de la comunicación, y por tanto en la realización de la misión de la institución museística. Con todo, sorprendentemente concluye con la siguiente afir-

mación: «Pareciera, sin embargo, que la verdadera tarea del museo está más próxima a una transmisión entendida como comunicación unilateral» (ICOM, 2009: 13).

Paralelamente y en lo que atañe a la transmisión de la cultura, en la sociedad actual nos encontramos con un fenómeno particular: el creciente divorcio generacional. Llegar a la población más joven se convierte en una necesidad perentoria que lleva al cuestionamiento integral de las formas actuales. Esta generación es un nuevo tipo de público y requiere actuaciones a medida para captarlo (Muñoz-Seca & Riverola, 2007). Pero no se trata de llegar a muchos con parámetros cuantitativos sino de acercarse a cada persona, escucharla y responder a sus necesidades concretas. En este punto el uso correcto de las TICs consigue reorientar la actividad comunicativa a este fin.

Las recientes investigaciones sobre la gestión comunicativa de los museos españoles reconocen el esfuerzo de las instituciones por incorporar los servicios de la web social (ICOM DIGITAL, 2012), pero al mismo tiempo evidencian carencias en los resultados de este uso (Marca, Matilla & Mateos, 2014). Así, Baraybar e Ibañez advierten que el sueño de la interactividad plena con el público general, más allá de eslóganes científicos, aún se encuentra en su momento inicial» y, que «en cierta medida, las realidades que las nuevas tecnologías pueden aportar en nuestro presente no están siendo incorporadas plenamente, salvo excepciones experimentales» (Baraybar e Ibañez, 2012:235). Becerra y Domínguez, en un estudio exploratorio sobre museos, comunicación y jóvenes, concluyen la necesidad de personal que trabaje los aspectos comunicativos en aras de «cubrir la carencia de que no conocen bien a sus públicos, y por ende, no los segmentan para llevar a cabo sus acciones de comunicación» (Becerra y Domínguez, 2014:609). Por su parte, Gómez-Vilchez habla sobre un programa de comunicación estructurado que establezca un papel y una función a cada medio social, de manera que se consiga «fidelizar al usuario; construir comunidad y ser comunidad; hablar y escuchar; dinamizar, participar, retroalimentarse, evaluar y, en definitiva, crecer y mejorar» (Gómez-Vilchez, 2012:86).

Estos y otros estudios reclaman nuevos modelos de trabajo y denuncian la falta de más investigaciones en materia de organización y modelos de gestión (Gómez-Vilches, 2012; Sloep & Berlanga, 2012: 80). En definitiva, se demanda un modelo de comunicación museística que tenga el punto de mira en la persona, y que se oriente a la satisfacción de las necesidades reales de su público, es decir, a la misión de la institución.

## **2. Material y método**

Las coordenadas de la presente investigación toman como punto de partida la definición de museo que ofrece el ICOM (2007), ya recogida en la introducción. Esta definición nos planteó las siguientes preguntas de investigación: ¿Realmente la sociedad tiene en el museo la implicación y el protagonismo que se le atribuye? ¿Se logran los fines de instruir, educar y entretener, previstos para un museo? ¿Está aprovechada la tecnología al máximo para hacer realidad el servicio a la sociedad y la apertura al público que postulan estas instituciones? La experiencia más común nos lleva a afirmar que el modelo de gestión comunicativa imperante en los museos españoles es unidireccional, y esto a pesar de haber introducido el uso de las redes sociales para comunicar con los públicos. Una de las principales causas es la falta de educación en competencias mediáticas de directivos y empleados, quienes las han incorporado más como moda que como auténtico servicio social. Intuimos que un modelo de gestión basado en la misión proporciona a las instituciones que contemplan entre sus principales fines el educativo y el comunicativo, las herramientas necesarias para lograr con éxito dichos fines. Por tanto nos propusimos como objetivos de investigación: a) conocer si los fines de instruir, educar y recrear son una realidad en la gestión museística; b) describir el modo en que la tecnología es aprovechada para llegar al público y si está orientada a la misión del museo, y finalmente c) proponer un modelo de gestión que permita no solo lograr la eficacia y la atraktividad, sino también valor social: la identificación de sus miembros con el museo y su misión.

Como técnica metodológica se realizó un estudio de caso, técnica aconsejada para áreas de conocimiento poco desarrolladas, en las que se tienen que crear nuevas teorías de investigación de forma inductiva e hipótesis que posteriores estudios intentarán confirmar (Stake, 1995: 28-29). La comunicación bidireccional del museo para el desarrollo de la estrategia educativa es una práctica todavía muy reciente y poco estudiada. Por tanto nos propusimos, en primer lugar, un acercamiento al museo Thyssen, a su gestión educativa y al uso que hace de las nuevas tecnologías como herramientas de comunicación, y, a partir de ahí, ofrecer interpretaciones aplicables a otras entidades. La selección del Thyssen responde a su preeminencia en las áreas que son objeto de nuestro estudio. En cuanto a la gestión de la comunicación, es un museo innovador (Villaraís y Cabezuolo, 2012). En el año 2014 obtuvo el Premio a las políticas de conciliación laboral e innovación tecnológica, en el primer concurso internacional Amazon-Appstore (e-bo-



letin museo Thyssen, 2014). Y en cuanto al área de educación, la consideran una de las más importantes con una amplia oferta formativa para una extensa franja de público: niños, profesores y personas de exclusión social en colaboración con instituciones que trabajan con esos públicos. A su vez nos llamó la atención la definición que hacen de su misión en la que destaca el compromiso del servicio al público. Según se recoge en su web, El Thyssen ha puesto siempre un especial énfasis en su objetivo de difundir la colección, con programas dirigidos a involucrar a todo tipo de públicos (...) así como el de satisfacer la demanda de los visitantes y colaboradores bajo criterios de calidad e innovación constantes» (El Museo de arte Thyssen-Bornemisza, 2015).

La aproximación a este museo se ha llevado primeramente con una búsqueda documental de publicaciones tanto científicas como divulgativas sobre la gestión comunicacional y educativa de la institución. Y en segundo lugar, de una forma más intensa y directa a través de entrevistas enfocadas (Merton, Fiske y Kendall, 1956) con los directivos encargados de las áreas que han sido objeto de nuestro estudio<sup>1</sup>. Estas entrevistas se han desarrollado mediante encuentros personales y posteriores cuestionarios on-line. Las preguntas (diez) y las respuestas se realizaron y analizaron respectivamente en torno a los siguientes ítems: 1) Gestión comunicativa-educativa. 2) Novedades educativas. 3) Novedades comunicativas. 4) Utilización de redes sociales. Cada entrevista se analizó extrayendo estos ítems y elaborando un esquema en el que se muestran las respuestas de los entrevistados respecto de estos temas. Finalmente los resultados se han visualizado de forma gráfica para facilitar su comprensión.

### **3. Análisis y resultados**

#### **3.1. Gestión comunicativa-educativa**

El Museo ya desde 2000 trabaja por mejorar internamente su gestión y por ofrecer a los visitantes un servicio y unos contenidos de calidad. Se trata de un Plan de Innovación Estratégico que incorpora las tecnologías emergentes y que exige la implicación de todos los departamentos. Con la incorporación del Edutainment (parte de su estrategia on-line) se llevan a cabo iniciativas: Pequeño-Thyssen en 2001 o el concurso Laberinto-Thyssen en 2002. Pero si hay algo significativo en su innovación es, sin duda, la ruptura del esquema mono-direccional de comunica-

ción con los usuarios y el establecimiento de un nuevo enfoque de sus acciones en Internet a favor de la participación.

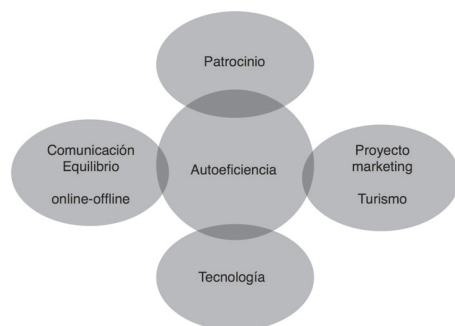
En marzo de 2012 se opera un cambio en la dirección gerencia del museo. En ese momento empieza a haber restricciones presupuestarias, a lo que se suma la desaparición de la entidad que jugaba un papel importante en las exposiciones temporales. Esto obliga a la elaboración de un plan estratégico orientado a hacer un museo autónomo, potenciando áreas que generen más ingresos. Las principales medidas que se toman son: el plan de patrocinio, el plan de marketing, el impulso de las tecnologías y el refuerzo del departamento de comunicación.

3.1.1. Plan de patrocinio. Se enfoca con empresas diversificadas que ayuden a buscar socios. Se establecen acuerdos y se consigue así que una entidad bancaria financie la implementación de las nuevas tecnologías. De esta forma se logra la autoeficiencia y la reducción de gastos. Del 2012 al 2014 el nivel del museo crece un 80%; el reto actual es mantener este crecimiento.

3.1.2. Plan de marketing orientado al turismo. Las exposiciones temporales tienen un mayor número de público local por lo que se diseñan paquetes para la exposición permanente, dirigidas ahora a un público internacional. Se trata de una experiencia individual o compartida para realizar la visita al museo de una manera diferente, educativa y divertida.

3.1.3. Tecnologías. Una de las tecnologías incorporadas con éxito es Crononautas, un viaje en el tiempo en el museo, app que promueve la participación lúdica de los usuarios para dar a conocer las colecciones y obras desde un punto de vista didáctico. La aplicación implica la toma de decisiones y propone retos al usuario que se convierte en protagonista de su propia aventura. En este viaje a través del tiempo se mezclan elementos de historia, literatura, arte y geografía.

3.1.4. Comunicación. Es un departamento que se impulsa por considerarlo de vital importancia y donde se mantiene una actividad continuada que proporciona vida al museo. El proyecto comunicacional pretende ser un modelo de negocio equilibrado entre online y offline. Con este planteamiento la web cobra mayor importancia y se sitúa en total consonancia con el cambio de modelo de negocio. En resumen, se busca conocer las expectativas del público para excederlas.



**Figura 3. Gestión comunicativa-educativa**

Fuente: Elaboración propia.

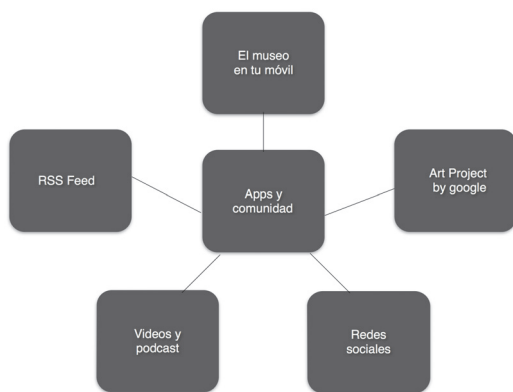
### 3.2. Nuevas estrategias comunicativas

Desde su inauguración en 1992 el Museo dispuso de una web institucional centrada en la atracción de visitantes y en dar información práctica para el acceso. Pocos años después, la dirección se plantea crear una web moderna en la que lo informativo del cómo dejara paso a lo informativo del qué (Ferreras, 2009). Desde entonces no ha dejado de introducir las nuevas estrategias comunicativas que el desarrollo de la tecnología ha ido permitiendo. Considerado el museo como contenedor de obras de arte y de público, la audiencia se convierte en el otro de sus tesoros. Conversación y conservación como dos objetivos claves, porque los museos son conversaciones; antes, durante y después. Y aunque el museo busque una relación directa con su público, necesita mediadores, esto es, localizar a los «influencers», forjar con ellos una relación específica, distinta de la que se tiene con otros medios, y convertirlos en aliados (Solana, 2014). Así, una de las iniciativas es organizar visitas con bloggers/twitteros, de unas 10/15 personas con perfiles muy diferentes.

El Museo tiene distintas propuestas para dispositivos móviles, de forma que el público experimente los contenidos relacionados con las actividades y colecciones, especialmente diseñados para teléfonos inteligentes, tabletas o e-books. Destinados a varios públicos, cubren tanto la información del museo como los proyectos educativos y publicaciones de investigación.

Dentro del «social media» hay lugares diseñados para contenidos y otros específicos para la conversación. Para esto último se centran en Twitter, herramienta que no consideran banal ya que su primer objetivo

no persigue la información sino el contacto. Puede decirse que el uso de las redes está en los genes del museo. Prueba de ello es que tienen una de las cuentas de Twitter más antiguas de España. Como comunicación bidireccional se usa Twitter (con dos perfiles oficiales y otros «oficiosos»), Facebook (con dos perfiles: Thyssen y EducaThyssen) e Instagram. De forma más secundaria, Pinterest. Y para apoyar información, Youtube y Vimeo. Los últimos datos aportados por Museum Analytics (2015) -la mejor herramienta de información sobre el impacto de los museos y sus audiencias online y offline- son que el Museo Thyssen en la actualidad tiene 179.562 seguidores, dato que aumenta por semanas.

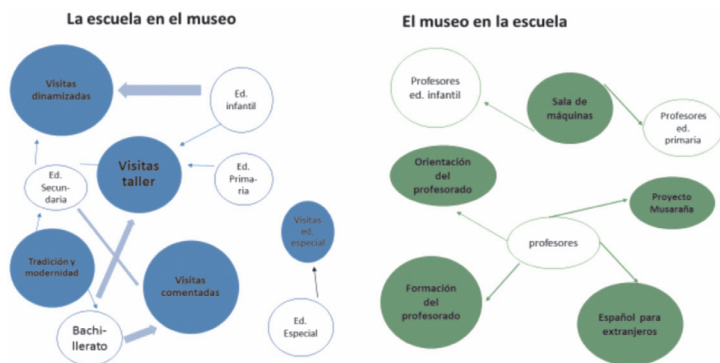


**Figura 4. Estrategias comunicativas**

Fuente: Elaboración propia a partir de la web del museo

### **3.3. Nueva estrategia educativa**

El departamento educativo del Thyssen-Bornemisza tiene un portal propio en Internet; la razón es porque no se concibe como un instrumento de marketing sino como una herramienta en la que se reflejan muchas de las ideas claves sobre las que se articula la filosofía educativa del museo. Se cree en la educación como comunicación. Se imparte educación formal, no formal, con públicos infantiles o con adultos, universitarios o personas en riesgo de exclusión social. Esta complejidad les obliga a utilizar múltiples estrategias educativas, siempre centradas en la comunicación, en la interacción entre educadores y visitantes. Además EducaThyssen, es una herramienta para incidir educativamente en colectivos a los que resulta imposible visitar el museo por su lejanía geográfica.



**Figura 5. Estrategias educativas**

Fuente: Elaboración propia a partir de la web del museo

Se considera al museo como laboratorio educativo ya que, al no estar condicionado por un currículum académico, pueden experimentar nuevas formas de educar, hecho que es muy difícil desarrollar en ambientes de aprendizaje formales. Por esta razón EducaThyssen se configura como un espacio de experimentación en torno a lo educativo (Ferreiras, 2009). Pero si hay algo que caracterice singularmente a EducaThyssen es la intención de que el internauta pase de mero consumidor de contenidos a generador de los mismos. Este es uno de los objetivos principales establecidos por el Plan Estratégico de Desarrollo Educativo para implicar directamente a la comunidad en los procesos educativos. En resumen, tiene un programa educativo muy definido, que apuesta por la transparencia en la ideología y cuya metodología es el diálogo: se pretende difundir todo lo que se hace y recoger eco. El principal medio para conseguirlo son las redes sociales.

### 3.4. Comunicación por redes. Predominio de Twitter

Desde el primer momento el personal del departamento de comunicación muestra un alto grado de involucramiento, y concibe una noción amplia de público. Público es todo lo que hable del museo y sobre el museo, al que se llega través de redes sociales. Si el contacto de taquilla es muy limitado, las redes unen con el mundo, con gente de lugares lejanos que quizá nunca vendrán. Así pues, se comenzó pidiendo a cuatro de los «curators», (profesionales capacitados en el conjunto de saberes que posibilitan entre otros la exposición, valoración, preservación y administración de obras de arte) que participaran en Twitter, y lo hicieron con efi-

ca. Actualmente hay una treintena de trabajadores que lo hacen. En general usan toda la tecnología como herramienta para la educación pues creen firmemente que todo es patrimonio de la humanidad. Sus canales más estables son: Twitter, Facebook y Googleplus, y a través de estas redes se reflexiona y se dialoga.

El caso de Twitter es singular. En EducaThyssen, por ejemplo, lo usan todos los trabajadores implicados. Guillermo Solana, director artístico del museo, empezó contando la colección en Twitter. Esta decisión fue un desafío intelectual: explicar arte con un límite de palabras. Poner imágenes inéditas y comentarlas no fue algo banal, y se convirtió en conversación, con un flujo enorme de preguntas. Estos tweets recopilados derivaron en un libro. Por medio de esta red social se formulan preguntas, se producen acercamientos. Y todo eso con muy poca interacción negativa, que el museo aprovecha para poner soluciones y lograr que la gente se sienta escuchada. A falta de perspectiva histórica existe una cierta incertidumbre sobre los resultados y la continuidad de este cauce de información. Con todo, creen que el estar en consonancia con lo social, la participación y aportación de toda la sociedad les abrirá nuevos caminos en el mundo de la educación, más trasversales, ricos y democráticos.



**Figura 6. Tuits de un directivo del museo**

Fuente: captura de pantalla de Twitter.

#### **4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Los resultados del estudio del caso del museo Thyssen constatan en primer lugar que este museo trabaja en su gestión de una forma eficaz para que los fines de instruir, educar y recrear, previstos en la misión de una institución museística, sean una realidad; en este sentido se comprueba también que la tecnología es aprovechada para llegar al público y conseguir su misión. Consecuentemente, se puede afirmar que utiliza un modelo de gestión de comunicación museística basado en la misión. Si bien el museo citado no practica este modelo explícitamente, lo hace implícitamente, pues su gestión estratégica se basa en la motivación prosocial, entendiendo la comunicación como servicio, y orientándose a los intereses del público. Ha conseguido establecer un flujo de interacciones entre su personal, en el que todos se identifican con la misión y esto es lo que ha posibilitado que se logren los objetivos de eficacia, de eficiencia y valor social; dimensiones, todas ellas necesarias para el buen desarrollo del museo.

El uso de las Redes Sociales ha desarrollado un papel clave para la comunicación bidireccional perseguida: con ellas se han generado conversaciones permitiendo escuchar al público y descubrir sus necesidades al objeto de cubrirlas. Se ha logrado así llevar a cabo la misión que el museo tiene por su propia definición: el servicio en su doble vertiente, la comunicativa y la educativa, y en consecuencia, una mayor participación e implicación del público.

Por tanto, se puede decir que, de un modo implícito, ha aplicado un «modelo de gestión antropológico», que se centra en la motivación de servicio, orientada a las necesidades de la persona, que acerca la idea de comunicación a la misión, y que se basa en el desarrollo de la motivación prosocial. La presente investigación plantea este enfoque como garante de la excelencia en la comunicación y educación en las instituciones que recogen entre sus fines estas actividades ya que proporciona las herramientas necesarias para lograr con éxito dichos fines. Este modelo aporta un elemento innovador en el plan estratégico de comunicación: el uso de las TICs para una comunicación donde la innovación está al servicio de las necesidades de las personas y donde se profundiza en uno de los desafíos que se despliegan de la interacción persona-ordenador. Nos referimos a la mejora de la experiencia de usuario y la comunicabilidad con el sistema. Al centrarse en el servicio, la comunicación es auténticamente bidireccional, se refuerza la «comunidad» institución-público, ya

que el público es consciente de que el museo piensa en él. Se recupera el verdadero «sentido social» de las redes, que aparecen incorporadas a la comunicación institucional no como una moda o necesidad para no quedarse atrás, sino como auténtico servicio social.

También el hecho de que impere la idea de servicio es clave en el modo de operar de todos los trabajadores, especialmente sensibles a una motivación prosocial. Este modelo de gestión propone la única forma de liderazgo que genera auténtica vinculación ya que su punto de apoyo es el grado de identificación del personal con la misión.

### Notas

1. Evelio Acevedo: Director Gerente; Guillermo Solana: Director Artístico; José M<sup>a</sup> Goicoechea: Director de Comunicación; Rufino Ferreras: Responsable de Desarrollo Educativo.

### Referencias Bibliográficas

- BARAYBAR, Antonio e IBÁÑEZ Juan Antonio. 2012. “La gestión de la comunicación museística. Hábitos y usos profesionales.”. **Telos**, N° 93; 127-135. Fundación Telefónica. Madrid (España)
- BARNARD, Chester. 1971. **The Functions of the Executive**. Harvard University Press. Massachusetts. (Estados Unidos).
- BART, Christopher; BONTIS, Nick y TAGGAR, Simon. 2001. “A model of the impact of mission statements on firm performance”. **Management Decision**. Vol. 39. N° 1: 19-35.
- BASTONS, Miquel. 2000. **La toma de decisiones en la organización**. Editorial Ariel. Barcelona (España).
- BATSON, Daniel. 1987. “Prosocial motivation: It is ever truly altruistic?”. **Advances in experimental social psychology**. Vol. 20. pp. 65-122. Academic Press. New York (Estados Unidos).
- BECERRA, Elena y DOMINGUEZ, Beatriz. 2014. “Museos, comunicación y jóvenes: la comunicación y sus efectos en la población de referencia del museo”. **Historia y Comunicación Social**. Vol. 19: 603-611. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.44988](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44988). Consultado el 20.04.2015.
- BRIEF, Arthur y MOTOWIDLO, Stepahn. 1986. “Prosocial Organizational Behaviors”. **Academy of Management Review**. Vol. 11 N° 4: 710 - 725.



- CAMPBELL, Andrew y YEUNG, Sally. 1991. "Creating a sense of mission". **Long Range Planning**. Vol. 24. N° 4: 10-20.
- CARDONA, Pablo y REY, Carlos. 2008. **Management by Missions**. Palgrave Macmillan. New York (Estados Unidos).
- ÇINAR, Orhan, BEKTAS, Çetin y ASLAN, Imran. 2011. "A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors". **Economics & Management**. Vol. 16: 690-695.
- CYERT, Richard y MARCH, James. 1963. **A behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall. New Jersey (Estados Unidos).
- CHINCHILLA, Nuria. 2001. Paradigmas del Liderazgo. Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. Madrid (España).
- DECI, Edward y RYAN, Richard. 1985. **Intrinsic motivation and Self-Determination in human behavior**. Plenum Press. New York (Estados Unidos).
- DRUCKER, Peter. 1974. (ed. 1985). **Management: Tasks, responsibilities, practices**. Harper & Row. New Brunswick. (Canada).
- E-BOLETIN MUSEO THYSSEM. 2014. Disponible en <http://goo.gl/2PRfYY>. Consultado el 23-05-2015.
- HERZBERG, Frederick. 1966. **Work and the nature of man**. Crowell. New York (Estados Unidos).
- EL MUSEO DE ARTE THYSSEN-BORNEMISZA. 2015. Acerca del Museo. Disponible en <http://goo.gl/En9Kza>. Consultado el 23-03-2015.
- FERRERAS, Rufino. 2009. "EducaThyssen: el camino inconcluso de un museo en el apasionante mundo de las tecnologías de la información y la comunicación". **Tarbiya. Revista de investigación e innovación educativa**. N° 40: 81-88. Entimema. Madrid (España)
- GAGNÉ, Marylène y DECI, Edward. 2005. "Self-determination theory and work motivation". **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 26: 331-362.
- GÓMEZ-VILCHEZ, Soledad. 2012. "Evaluación de preferencia y participación. Museos españoles y redes sociales". **Telos**. N° 90: 79-86. Fundación Telefónica. Madrid (España).
- GRANT, Adam. 2008. "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 93. N° 1: 48-58.
- GRANT, Adam. 2009. "Putting Self-Interest Out of Business? Contributions and Unanswered Questions From Use Inspired Research on Prosocial Motivation". **Industrial and Organizational Psychology**. Vol. 2: 94-98.

- GRANT, Adam. 2011. "How customers can rally your troops". **Harvard Business Review**. Vol. 89 N° 6: 96-103.
- GUILLEN, Manuel; FERRERO, Ignacio y HOFFMAN, Michael. 2014. "The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace". **Journal of Business Ethics**. 1-14. DOI: 10.1007/s10551-013-1985-7.
- ICOM. 2007. La definición de museo. Disponible en <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>. Consultado el 20.01.2015.
- ICOM. 2009. Conceptos clave de museología. Disponible en <http://goo.gl/mPoBvU>. Consultado el 23.02.2015.
- ICOM DIGITAL. 2012. "Museos y redes sociales". **Revista del Comité Español del ICOM**. N° 5. Disponible en <http://goo.gl/fr3p1c>. Consultado el 19-02-2015.
- IRELAND, Duane y HITT, Michael. 1992. "Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development". **Business Horizons**. Vol. 35. N° 3: 34-42.
- KLEMM, Mary, SANDERSON, Stuart y LUFFMAN, George. 1991. "Mission statements: selling corporate values to employees". **Long Range Planning**. Vol. 24. N° 3: 73-78.
- MARCA, Guillem; MANTILLA, Kathy y MATEOS, Santos. 2014. "Museos y periodistas. Análisis de la sala de prensa virtual como espacio de relaciones públicas". **Historia y Comunicación Social**. N° 19: 105-115. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/revHICS.2014.v19.45112>. Universidad Complutense de Madrid. Madrid (España).
- MARCH, James y SIMON, Herbert. 1958. (ed.1993). **Organizations**. Blackwell. Cambridge (Inglaterra).
- MASLOW, Abraham. 1954. **Motivation and Personality**. Harper and Row. New York. (Estados Unidos).
- MC GREGOR, Douglas. 1966. **Leadership and Motivation**. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts (Estados Unidos).
- MELÉ, Domènec. 2003. "The Challenge of Humanistic Management". **Journal of Business Ethics**. Vol. 44: 77-88.
- MERTON, Robert; FISKE, Marjorie y KENDALL, Patricia. 1956. **The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures**. Ed. Free Press. Glencoe, III. Nueva York. (Estados Unidos).
- MINTZBERG, Henry. 1979. **The Structuring of organizations**. Englewood Cliffs. Nueva Jersey. (Estados Unidos).
- MUÑOZ-SECA, Beatriz y RIVEROLA, Josep. 2007. **Opera y Operaciones**. Pearson Educación. Madrid (España).

- MUÑOZ-SECA, Beatriz y RIVEROLA, Josep. 2011. **Arte y eficiencia: el sector de la cultura visto desde la empresa**. Editorial EUNSA. Barañáin, Navarra (España).
- MUSEUM ANALITICS. 2015. Museo Thyssen-Bornemisza. Disponible en <http://www.museum-analytics.org/museo-thyssen-bornemisza#followers>. Consultado el 26.03.2015.
- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. 1994. **Fundamentos de la Dirección de Empresas**. Ediciones Rialp. Madrid (España).
- ROSANAS, Josep Maria. 2008. "Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival". **Journal of Business Ethics**. Vol. 78: 447-462.
- RYAN, Richard y DECI, Edward. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". **Contemporary Educational Psychology**. Vol. 25: 54-67.
- SCOTT, William Richard. 1981. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. Prentice-Hall. Nueva Jersey (Estados Unidos).
- SIMON, Herbert. 1976. **Administrative Behavior, 4<sup>th</sup>**. The Free Press. New York (Estados Unidos).
- SLOEP, Peter y BERLANGA, Adriana. 2011. "Redes de aprendizaje, aprendizaje en red". **Comunicar**, Vol. XIX. Nº 37: 55-64. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.3916/C37-2011-02-05>. Consultado el 17.03.2015.
- SOLANA, Guillermo. 2014. "#95tesis sobre museos de arte y social media. #MuseumWeek". Disponible en <https://storify.com/guillermosolana/95tesis>. Consultado el 18.04.2015.
- STAKE, Robert. 1995. **Investigación con estudio de casos**. Editorial Morata. Madrid (España).
- VIÑARÁS, Mónica. 2010. "Acciones bidireccionales en la Red. Herramientas de la Web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales". **Revista Telos**. Nº 82 pp: 8. Fundación Telefónica. Madrid. (España).
- VIÑARÁS, Mónica y CABEZUELO, Francisco. 2012. "Claves para la participación y generación de contenido en redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook". **adComunica**, Nº 3: 87-103. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.5>. Consultado el 8.04.2015.
- WANG, Yingyan. 2011. "Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes". **Journal of Business Ethics**. Vol. 101: 111-126.