

Tomado de: Guédez, Víctor . "Gerencia, Cultura y Educación". 2da. Edición. Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC, Caracas, 1996.

EXTRACTO.

I. LA GERENCIA Y LA CALIDAD EN EL MARCO DE LOS NUEVOS TIEMPOS.

Nos encontramos en un momento coyuntural signado por la paradoja y la incertidumbre. Hoy en día no existe ningún acontecimiento que esté al margen de la incertidumbre: estamos a la intemperie, sin la anestesia de los sistemas omnipotentes que todo lo resolvían y que tenían una respuesta para todas las inquietudes. Asimismo, afrontamos una situación de paradoja porque ese vacío de coherencia que ha quedado se ha estado llenando con un ingrediente ecológico, en donde todas las situaciones son consecuencias de sucesivas interacciones. Tanto las realidades políticas, como las económicas o las gerenciales, son la expresión de una estructuración derivada de una desestructuración permanente. La desestructuración es prácticamente causa y consecuencia de la estructuración que se busca en todos los órdenes del quehacer humano.

LAS PAUTAS DE LA EPOCA.

De las Doctrinas Seguras a las Teorías Inciertas.

Resulta que ahora nos inscribimos más en el concepto de teorías inciertas. Este enfoque se asocia con la idea que sostiene que una teoría verdadera no es más que una hipótesis que ha resistido hasta el momento los esfuerzos por refutarla (Popper). Esta concepción epistemológica se recoge muy elocuentemente en un graffiti de Quito que dice: "Después que tenía todas las respuestas a mi vida, me cambiaron las preguntas". El problema de hoy en día no es tener respuestas definitivas, sino asegurar preguntas actualizadas. Quien tiene soluciones absolutas, además de estar obsoleto, termina por colocarse al margen de la historia. Todo aquel que se envuelva en el entorno y que atienda sus demandas está dentro de la dinámica y del discurrir contemporáneo. Las teorías son biodegradables porque ellas deben contener en sí mismas los gérmenes de sus propias superaciones.

Del Énfasis en la Información al Acento en el Contenido.

Desde hace bastante tiempo Mc Luhan sentenció que "estamos hartos de la información y carentes de contenido". En el marco de esta misma inquietud, un periodista europeo decía, "quien no está bien informado no está bien confundido". Más que poseer información, lo interesante es la disposición de recursos para seleccionar, jerarquizar y aplicar la información.

De la Experiencia a la Conciencia Intuitiva.

Antes se pensaba que el hombre de mayor experiencia estaba en mejores condiciones para afrontar los problemas de una organización o de un país. Ahora resulta que no siempre es

así, porque muchas veces el acopio de información y el exceso de experiencia se convierten en un tejido tan complejo y tramado que no permite percibir la mejor salida ni la vía más eficiente.

La capacidad intuitiva es la que favorece la vinculación con el entorno y la que permite montarse por encima de lo que la razón puede dar. El problema no es ir contra la razón, sino contra sus excesos, exclusivismo y hermetismos.

De la Visión Unidimensional al Énfasis en el Pluralismo.

Salvador Pániker es el autor de una frase que nos ahorra palabras y explicaciones: "Todo aquel que piense en términos radicales encarna la caricatura de un pasado ya caricaturizable". Edgar Morín planteaba tres alternativas para salir del siglo XX: cultivar el pluralismo, eliminar las ortodoxias y estimular el pensamiento divergente. Los pasos que el hombre está dando son la consecuencia de enfatizar la flexibilidad por encima de cualquier posición unidimensional.

Del Concepto de Crisis como Evasión al Concepto de Crisis como Oportunidad.

El concepto de crisis no es un accidente de la historia sino que es su propia manera de ser. La crisis es entonces una situación que congrega una oportunidad y un riesgo. "Un momento histórico en el que lo que debe morir no ha muerto y lo que debe nacer no ha nacido".

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

Todo concepto de crisis no es más que una especie de vaso con el agua por la mitad. Hay unos que sólo ven el vaso pensando en que está casi vacío, y esos son los que se lanzan por el precipicio del riesgo; mientras que hay otros que ven el mismo vaso pensando en que le falta poco para que esté lleno, y esos son los que aprovechan la oportunidad. Althusser y otros pensadores hablaban de "problemática", ahora se debería inventar, más bien, la palabra "solucionática".

De la Relación Horizontal con el Tiempo a la Relación Vertical con el Instante.

Nietzsche: "El que comienza a ver hacia atrás termina pensando hacia atrás". La vida está en el presente. Sólo en el presente se superan las contradicciones entre el recuerdo y la esperanza. El propio Aristóteles sentenció: "el pasado, el presente y el futuro son las imágenes móviles de una misma realidad". El problema es que antes se veía el presente a partir del pasado y del futuro, y ahora debe verse el pasado y el futuro a partir del presente. El presente es presencia y el vocablo presencia expresa lo contrario de ausencia.

De la Ética de la Prohibición a la Ética de la Realización.

En lugar de pensar que el mal consiste en hacer acciones malas, hay que aceptar que él también consiste en dejar de hacer acciones buenas. En lugar de restringirnos y encerrarnos en esquemas prohibitivos, debemos promover acciones en el marco de amplias visiones

positivas. Es alcanzar la autenticidad y establecer la capacidad de hacer por encima de la limitación para no hacer.

Del Concepto de lo Normativo a la Noción de lo Marginal.

En la norma está la seguridad, pero en el margen se encuentra la libertad. Cuando actuamos con criterio y amparados por la ley, uno se hace fuerte y seguro, pero cuando actuamos en el margen, nos hacemos creativos. Hay que conjugar los dos espacios. Actuar en el margen no es más que conjugar lo que estaba pautado con lo que no estaba previsto.

Del Énfasis en los Resultados al Acento en los Procesos.

"Cuando la vida se ve como un proceso, en lugar de buscar éxitos o fracasos, se buscan aprendizajes". No resulta apretado sostener que pensar en términos de proceso equivale a admitir que la mejor revolución hoy en día es aquella que administra una permanente revolución dentro de la revolución misma.

Del Ver para Creer al Creer para Ver.

La fuerza de la anticipación asume un peso determinante en el quehacer humano. Una organización comienza a cambiar desde el mismo momento en que decide cambiar, y este fenómeno se replantea también en el caso de las personas.

LOS ASPECTOS DE LA GERENCIA.

La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Gerenciar es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos.

Las Dimensiones del Proceso Gerencial.

En el proceso gerencial hay dos grandes dimensiones: una dimensión estructurada (se apoya en principios validados, sistematizados y pautados en manuales, y supone tres subprocesos: planear, organizar y evaluar), y una dimensión desestructurada y asistémica (se desenvuelve dentro de una dinámica abierta y en unos escenarios muy impredecibles; comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir).

En el campo de la planeación encontraríamos tres posibles modelos. El primero es el de la "planeación reactiva" que consiste en ver hacia atrás para percibir los problemas y encontrar en ellos el insumo básico de los propósitos del proceso. El segundo modelo es el de ver exclusivamente hacia adelante y tratar de anticipar el futuro mediante la definición

de metas tangibles. Ver hacia atrás y planear reactivamente equivale a actuar para el ayer, por el contrario, planear prospectivamente al ver exclusivamente hacia adelante equivale a hipotecar el presente ante unas metas fijas y congeladas. Un tercer modelo es el de la "planeación inactiva", que no piensa ni en problemas ni en metas, sino que simplemente espera las coyunturas y los picos agudos o incendios para actuar en consecuencia. Esto equivale a lo que tradicionalmente se ha llamado "gerencia por crisis". Dentro de este enfoque se actúa en el aquí y en el ahora, mediante decisiones coyunturales.

Ante las limitaciones de los modelos reactivos, prospectivos e inactivos de la planificación, surge la "planificación interactiva" donde el esfuerzo se produce entre el ver hacia arriba y el actuar en el presente, según unos mecanismos de simultaneidad y recurrencia.

Mientras antes se veía el presente en función del pasado y del futuro, ahora lo que se impone es ver el pasado y el futuro a partir del presente.

Más que respuestas definitivas, lo importante para la planificación es tener preguntas actualizadas y ejercer respuestas pertinentes. Es dentro de esta cobertura donde se ubica el sentido estratégico de la planificación.

Luego de la planificación encontramos la organización, que comprende tres aspectos esenciales: dividir el trabajo, definir responsabilidades y asignar recursos. Actuar en el proceso y sobre el proceso es la mejor garantía para incrementar los niveles de calidad y productividad.

Los estilos gerenciales.

Estos son, en esencia, cuatro: autocrático, burocrático, desidioso y estratégico.

El estilo de gerencia autocrático se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. Su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene respuestas posibles a todo tipo de problemas. Dispone y ordena todo conforme a su manera de entender las cosas. No delega, ni interactúa, ni reconoce, ni forma su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

El gerente burocrático ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Para tomar una decisión precisa todas las normas, asegura todos los controles, consulta a su jefe y espera la orden de sus superiores.

El gerente desidioso administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Delega los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

El gerente estratégico adopta las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación según las condiciones de la persona supervisada y ajustándose a las circunstancias prevalecientes. La gerencia estratégica es básicamente una gerencia situacional, en tanto que se administra de acuerdo con decisiones diferenciadas que se sintonizan con las características específicas del momento y que consideran la madurez

técnica (experiencia, capacidad y preparación) y emocional (identificación psicológica que se logra con una actividad) de las personas. Pero además de esto, la gerencia estratégica debe atender también a otras exigencias importantes, de ahí que se hable de **gerencia transformacional** (el gerente es fundamentalmente un formador), **gerencia meritocrática** (supone la conveniencia de conocer al personal y reconocer los méritos que conquisten y estimular a los menos eficientes y utiliza la evaluación como recurso de ayuda a las personas -se evalúa para reconocer los méritos, corregir los errores y, sobre todo, para promover el desarrollo de las personas), **gerencia transaccional** (remite a aceptar que todos tenemos en nuestra personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental y, en tanto la vida es una transacción, la relación con otra persona debe estar basada en un principio de correspondencia y concordancia) y la **gerencia creativa** (donde la gerencia no puede condicionarse por esquemas fijos ni circunscribirse a normas inflexibles; más que respuestas definitivas, el gerente debe estar dispuesto a generar preguntas actualizadas; identificar, reconocer y comprender el contexto es lo básico para encontrar acciones adecuadas; la idea de organización no es más que una idea de reorganización permanente; el gerente debe acostumbrarse a caminar en la oscuridad; es en la incertidumbre del margen, más que en la certidumbre de la norma, donde se encuentran los alcances de la realización humana y organizacional: la norma aporta la seguridad legal y moral de lo previsto, mientras que el margen proporciona el incentivo de la creación y de la libertad).

GERENCIA Y CALIDAD TOTAL

La Calidad Total representa una alternativa para hacerle frente a las incertidumbres, paradojas y complejidades de la realidad, en tanto propone estrategias adecuadas para responder a los predominios de teorías abiertas, a la visión pluralista, al sentido de oportunidad, a la ética de la realización, al énfasis en los procesos y a la vocación asertiva que se observan en la actualidad.

Conceptos básicos.

La Calidad Total propone un mejoramiento continuo y una permanente dinámica de eliminación del desperdicio; un control de los procesos y un reiterado uso de especificaciones claras; y se apoya en las acepciones derivadas de la prevalencia de la eficacia y de la acentuación de las ventajas competitivas, con lo cual asume las exigencias de apertura y globalización que rigen el mundo contemporáneo.

Alcances fundamentales

La Calidad Total es una **filosofía gerencial** (es un enfoque sistemático de todo el proceso de la gerencia) **que busca el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo** (hacer las cosas bien desde el principio y mejorarlas continuamente), **mediante la identificación, eliminación y prevención del desperdicio**(la diferencia entre cómo están las cosas ahora y cómo deberían o podrían estar si todo marchara correctamente).

Características.

La Calidad Total promueve una complementación entre calidad y productividad, en tanto la calidad es causa y consecuencia de la productividad. Además de esta característica se encuentran:

- Diseño de productos o servicios a partir de necesidades y expectativas de los clientes.
- Sustitución de los conceptos de control y evaluación por los de seguimiento y mejoramiento.
- Énfasis en el desenvolvimiento de los procesos más que en la verificación de los resultados.
- Uso de la ingeniería industrial y de la estadística para garantizar una acción sistemática sobre los procesos.
- Fomento del compromiso desde las más altas esferas gerenciales.
- Acentuación del adiestramiento y desarrollo del personal.
- Institucionalización del trabajo en equipo.
- Manejo de especificaciones claras.
- Insistencia en relaciones interpersonales basadas en una comunicación efectiva y en un buen clima organizacional.

Todo esto puede resumirse en hacer bien las cosas desde el principio, sin dejar de mejorarlas continuamente y a plena satisfacción del cliente.

Valores.

La calidad Total comprende una disposición gerencial nueva y una acción eficiente. Necesita de una gerencia renovada por los valores del liderazgo, la motivación, la participación y la cultura organizacional.

II. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES.

Más que organizaciones culturales existen organizaciones o entidades que administran programas, proyectos o actividades vinculadas con la cultura. Tampoco hay planificación cultural ni gerencia cultural, más bien hay planificación y gerencia de la acción cultural.

Características del entorno.

La cultura encarna una manifestación social e histórica que nace en la sociedad, se manifiesta en un determinado tiempo y en un espacio y constituye un activo factor de su desenvolvimiento. La cultura se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona.

Por todo ello es importante el conocimiento de las características del entorno (tiempo histórico y espacio social que conforman el escenario de la cultura):

- Disruptividad: dada por la presencia de profusos y confusos cambios que pautan la turbulencia de la contemporaneidad.

- Impredecibilidad: dada por el asombroso acortamiento de los horizontes prospectivos que le ofrecen campo a la planificación. De la noción de destino (futuro predeterminado), pasamos al concepto de prevenir (descripción imaginaria y utópica del futuro), y ahora hemos asumido la definición de devenir (hacer el futuro a partir de la acción en el aquí y en el ahora).

- Complejidad: dada porque en nuestro entorno nada es unideterminado, todo se relaciona con todo y nada se comprende sino en relación con ese todo, que no es unitario, sistemático ni organizado, sino sinérgico, entrópico, holístico y ecosistémico, por lo que conjuga unidad y desunión, armonía y desarmonía, identidad y alteridad, dinamismo y estabilidad, estructuración y desestructuración. Nuestro entorno es polideterminado, polifuncional, policéntrico, polijerárquico, poliespecializado, poligenérico, polidimensional... y todo es renovación, recomienzo, regeneración, refuerzo, reiteración, reproducción...

Nuevas actitudes y nuevas mentalidades.

La información y las nuevas tecnologías limitan sus beneficios cuando se administran al margen de unos criterios de estructuración e independientes de unas renovadas actitudes y mentalidades. Antes caminábamos iluminados por las previsiones historicistas, ahora tenemos que caminar en las penumbras de lo desconocido. Sólo existe una alternativa: prestar atención al entorno para comprender y asimilar los paradigmas que lo sustentan (entre ellos: la pluralidad, la flexibilidad, la creatividad, la mejorabilidad, la presencialidad y la integridad).

El hombre debe desarrollarse en todos sus aspectos o se convertirá en un ser incompleto. El perfil de formación del hombre debe contemplar las dimensiones eficientes (saber hacer), racionales (saber genérico), críticas (saber por qué), creativas (saber a través de qué), éticas (saber para qué), afectivas (querer saber) y espirituales (trascendencia del saber).

La redimensión de las organizaciones.

El entorno actual, al exigir una nueva mentalidad y una actitud distinta, reclama también una redimensión de las organizaciones institucionales y empresariales, cuya sobrevivencia está pautada por el despliegue de sus capacidades para integrarse al entorno, adaptarse a su

dinámica, seleccionar las estrategias pertinentes y desplegar continuos esfuerzos de recomienzo.

Lo esencial es actuar en sintonía con la realidad; desplegar las fortalezas y administrar las debilidades; aceptar que una institución comienza a cambiar desde el mismo momento en que decide cambiar; transitar de enfoques altamente estructurados y reglamentados hacia opciones más cercanas a la innovación y el cambio.

Redimensión organizacional: proceso global que comprende, simultáneamente, una revitalización de la cultura organizacional, una reorientación del concepto de planificación, una renovación del estilo gerencial y una reformulación de la filosofía empresarial.

Es importante definir una misión (razón de ser una organización), una visión (alcance hasta donde se pretende proyectar el esfuerzo), e internalizar unos valores (recursos axiológicos y éticos que le imprimen energía a los empeños). Esto conlleva a reorientar el concepto de la planificación que tiene ahora la responsabilidad más que de pensar en el futuro, de pautar la acción de hacer el futuro, y tal posibilidad sólo puede ejercerse con un despliegue en el presente.

Al mismo tiempo, la gerencia debe abandonar tres desviaciones peligrosas y dañinas: la actitud autocrática, la disposición desidiosa y los matices burocráticos.

La filosofía empresarial debe adoptar el concepto de calidad total: hacer bien las cosas desde el principio y mejorarlas continuamente, centrar el esfuerzo en el control de los procesos y no tanto en los resultados y, por último, responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

Las especificidades de lo cultural.

La cultura conjuga dimensiones visibles e invisibles, explícitas e implícitas, conscientes e inconscientes, racionales e intuitivas, conceptuales y afectivas, de orden y de desorden, de estabilidad y desajuste, de conservación y renovación; en definitiva, la cultura es la enmarcación estructural de aquello que se expresa en los ecosistemas vivos.

La cultura, de ser un asunto periférico, ha pasado a ocupar una importancia estratégica. Ningún aspecto sociopolítico o económico puede concebirse al margen de lo cultural.

La cultura organizacional.

Toda organización es expresión de una realidad cultural y en ella coexisten seis subsistemas:

- Filosófico: creencias y principios promovidos desde la alta gerencia hasta los niveles operativos y de base.

- Actitudinal: comportamientos y relaciones determinados por convicciones, identificaciones y lealtades.
- Estructural: dependencias y funciones.
- Técnico: infraestructura material y equipamiento.
- Administrativo: procesos financieros y recursos humanos.
- Normativo: normas, reglamentos, regulaciones formales.

La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de dichos subsistemas. Ella representa todas aquellas maneras de pensar, sentir y hacer que le permitan a una comunidad institucional asegurar la permanente búsqueda de la realización de sus miembros a través del desarrollo y fidelidad de la misión, visión y valores de la entidad global.

La cultura organizacional no es algo estático; es, simultáneamente, preservación de valores, adaptación a nuevas realidades y consecución de logros.

El cambio de la cultura organizacional.

Cada día se impone más la cultura del cambio. El cambio no necesariamente tiene que vincularse con rupturas, ni con alteraciones bruscas y radicales; más bien se inscribe en el sentido global del mejoramiento continuo. La organización se forma reformándose (reorganización-reforma-mejoramiento).

Las organizaciones culturales.

La naturaleza del quehacer cultural puede desglosarse en productos artísticos, servicios de promoción y recreación, en divulgación e informaciones, en conocimientos objetivados, que se identifican con la generación de patrimonios significativos, con productos culturales que trascienden sus exclusivas referencias materiales y económicas.

Existe planificación de la acción cultural, administración del sector cultural y gerencia de los procesos relacionados con la actividad cultural. Es que la cultura es un ámbito múltiple y heterogéneo de expresiones, quehaceres y sentimientos que invade todas las esferas de la sociedad.

III. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA CULTURA Y LA EDUCACION.

La planificación es un subproceso del proceso gerencial (acción de liderizar y dirigir iniciativas a partir de la armonización de la planificación, la organización y la evaluación o seguimiento).

Planificar consiste en ver la realidad, visualizar sus posibilidades y establecer las acciones para reducir la brecha entre lo que es y lo que se desea ser.

Organizar comprende dividir el trabajo, definir responsabilidades y asignar recursos.

Evaluar significa precisar indicadores de calidad, mantener un seguimiento y reorientar acciones sobre la marcha.

Características de la planificación convencional:

- Se formula a partir de respuestas definitivas.
- El sujeto de la planificación está fuera del objeto planificado.
- La planificación se formula y acepta desde el centro y desde arriba. Es vertical e impositiva.
- Se inscribe en una racionalidad estructurada que pretende derivar proposiciones válidas para cualquier entorno.
- La planeación es una mediación entre el conocimiento y la aspiración. "Se piensa en el futuro".
- Establece una relación de dependencia del presente respecto al futuro.
- La relación entre el deber ser, tiende a ser, puede ser y hacer es una secuencia de etapas temporales separadas.
- Se formulan objetivos a partir de la solución de problemas.
- Sus presupuestos se mueven entre la certeza y la predicción.
- Se inspira en un modelo de causalidad lineal.

Características de la planificación estratégica:

- Se apoya en preguntas actualizadas.
- El sujeto de la planificación está comprometido y forma parte del objeto planificado.
- Promueve un proceso de interacciones que admite el contraste y toma en cuenta los puntos de vista discrepantes. Es horizontal y compartida.
- Se esclarece con base en una dinámica ecosistémica que es adaptable a situaciones cambiantes.

- Supone que la planificación es mediación entre el conocimiento y la acción. Se hace el futuro.

- El futuro debe representar el permanente dominio sobre el presente.

- La relación entre el deber ser, el tiende a ser, el puede ser y el hacer, se fomenta en función de una dinámica flexible, abierta y por fases.

- Los objetivos se conciben en función del aprovechamiento de las oportunidades.

- Se desplaza entre la incertidumbre y la previsión.

- Se apoya en un modelo tipo "rompecabezas".

Fundamentos filosóficos.

Enfoques de la planificación:

- Planificación reactiva: convertir los problemas existentes en objetivos de la planificación (ver hacia atrás para identificarlos y definir cuáles ameritan una solución). Se coloca en el ayer.

- Planificación prospectiva: convertir las metas en la referencia más concreta del diseño de planificación. Se ubica en el mañana.

- Planificación inactiva: actúa sólo a partir de una crisis, de situaciones urgentes que ameriten decisiones programáticas y acciones puntuales. Se mantiene en el presente.

Ante las limitaciones de estos enfoques, surge la planificación interactiva que promueve una mirada hacia arriba y una acción en el presente, donde más que pensar en el futuro, se hace el futuro, se actúa en el aquí y en el ahora iluminados por una misión, una visión y unos valores. Ella implica:

a) Esclarecer la misión, visión y valores de la organización.

b) Aprovechar las oportunidades que surjan en el presente y que no siempre pueden ser previstas.

c) Retroalimentar de forma inmediata las decisiones.

d) Asegurar el mejoramiento continuo de procesos y resultados.

Este nuevo enfoque sugiere que el pasado y el futuro deben ser vistos en función del presente. No tiene presencia lo que se coloca mentalmente en el pasado o en el futuro.

Fundamentos gerenciales.

La Calidad Total es una filosofía gerencial enraizada en la planificación estratégica y se asocia con la acción en el presente y el aprovechamiento de las oportunidades sobre la base del esclarecimiento de la misión, visión y valores.

La gerencia estratégica comprende una dimensión situacional (actuar conforme a la naturaleza de las circunstancias y de acuerdo con las características de las personas) y una transformacional (es insoslayable que el gerente desarrolle un esfuerzo sustantivo para asegurar la permanente superación de sus supervisados).

Los significados situacionales y transformacionales de la gerencia contienen la insoslayable exigencia de la creatividad.

Supuestos básicos.

1. La planificación siempre se inscribe en el marco de una organización y, en consecuencia, se hace a su imagen y semejanza.
2. Mientras más autónoma y más autosuficiente quiera ser una organización, más debe estar pendiente y hasta depender del contexto (espacio y tiempo histórico que no tiene una directa y explícita relación con la misión) y el entorno (ámbitos del espacio y tiempo histórico que tienen una explícita e inmediata relación con la misión).
3. La planificación debe apoyarse en la conciencia de que el contexto y el entorno son muy cambiantes.
4. La planificación estratégica requiere un riguroso seguimiento, donde la evaluación es para orientar y no para calificar, es formativa y no sólo sumativa, y debe abarcar el contexto, el entorno, el insumo, el proceso, el producto y el impacto.
5. Entre planificación y estrategia existe una relación de reciprocidad que permita aprovechar las oportunidades y superar los riesgos, robustecer las fortalezas y compensar las debilidades que se posean.
6. Concebir la planificación como el ejercicio de una concertación promovida mediante la participación.

Implicaciones de lo estratégico.

Una estrategia es una acción que permite transformar cuantitativa y cualitativamente una situación a partir del aprovechamiento de una oportunidad y en favor de unas aspiraciones establecidas.

La planificación estratégica es un proceso que permite articular la captación, análisis, decisión, acción y evaluación de acuerdo con la previa determinación de una misión, una visión y unos valores.

Entre las pautas referenciales que permitan una mejor especificación de las exigencias de las estrategias se encuentran:

- Enfoque adecuado de la apreciación de la realidad.
- Adelantar acciones inspiradas en la misión, visión y valores.
- Asegurar la concentración en lo importante y la continuidad de lo iniciado.
- Buscar orientaciones eficientes que promuevan la economía de recursos.
- Ejercer una visualización multitemporal y multidimensional sobre la realidad, así como de las consecuencias que se deriven de la acción sobre esa realidad.
- Encadenar una estrategia con el surgimiento de la siguientes pues no hay ninguna eterna.
- Evitar la seguridad de la certeza y la definición de predicciones, pues pensar estratégicamente significa estar dispuestos y atentos ante la incertidumbre.
- Enfatizar una disposición asertiva y flexible. Las estrategias no son buenas ni malas, sólo adecuadas o inadecuadas.
- Tratar de hacer el futuro, más que pensar en el futuro.
- Promover la percepción concurrente de las fases descriptiva (lo que fue y lo que es una situación), explicativa (lo que tiende a ser), normativa (lo que debe ser), predictiva (lo que puede ser), operativa (el hacer), evaluativa (lo que puede hacerse) y ética (lo que se debe hacer).

El sentido de la misión, visión y valores.

Estas son las dimensiones que permiten que nuestra acción en el aquí y ahora no sea pragmática y a partir de ellas se operacionaliza la planificación estratégica.

La visión es la imagen de una organización proyectada en su deber ser y anhelada en su máxima posibilidad. Es el marco que orienta la reflexión de una organización y la referencia a partir de la cual se nutre la acción, pues anima, inspira y transforma las energías en acción. La visión nos proporciona la orientación, proyección y alcance del esfuerzo.

No podemos esclarecer la visión de una organización si previamente no se ha definido su misión, en lo que intervienen el quiénes somos y para qué existimos como organización; qué actividad y con qué propósitos actuamos. La misión nos indica el ámbito, competencia, especificidad y naturaleza del negocio.

La misión y la visión conforman un triángulo con los valores, que representan el sistema de creencias y el cuadro de conductas que predomina en la organización. Son las pautas axiológicas que nutren una acción y las guías para elevar el clima humano de la organización. Los valores se refieren a la intensidad de las convicciones, a los fundamentos de las conductas y a las energías axiológicas de que disponemos para ejercer la misión y para alcanzar la visión.

Lo importante es que la complementación de esas tres dimensiones fomente el trabajo significativo de todas las personas. Una misión-visión-valores compartidos transforman totalmente las relaciones entre las personas y entre éstas y la organización: todo se transforma en un nosotros y en una nueva organización.

La vinculación de las personas de una organización con la misión-visión-valores puede captarse mejor por intermedio de las siguientes puntualizaciones:

1. La relación con la misión-visión-valores exige involucración más que compromiso.
2. La relación debe ser más de identificación que de acatamiento.
3. Reclama más atención que concentración.
4. Exige asociaciones más sinérgicas que dialécticas.
5. Promueve una tensión creadora más que una tensión emotiva.
6. Es posible ejercer una cierta discrepancia pero nunca una adversidad.

La operatividad de la planificación estratégica.

El planificador intenta intervenir, estimular o reactivar la realidad para mejorar sus condiciones y para enrumbar todo el esfuerzo hacia una situación-objeto, que debe precisar, al igual que los cambios que se proponen y las proyecciones que se aspiran.

El proyecto es la unidad operativa básica de la planeación estratégica y constituye una instancia instrumental porque permite delimitar un campo de la realidad, delinear las acciones, asegurar una transformación y empujar la realidad hacia una situación deseada.

El diseño, implantación y evaluación de proyectos se convierten en un medio para que los gerentes aseguren el cumplimiento de objetivos, impulsen la calidad de los productos o servicios y promuevan un adecuado uso de ellos.

Los proyectos se encarnan en un proceso que articula insumos, medios de transformación y resultados.

La planificación de la acción cultural y educativa.

La cultura y la educación son expresiones multidimensionales y multideterminadas. Sus orígenes, naturalezas y finalidades son sociales, históricos e ideológicos. Nacen en la sociedad, se administran mediante los recursos que ofrece la sociedad y se proyectan para asegurar el destino de la sociedad. Son históricos porque existen en contextos y se relacionan con todos los aspectos que los conforman. Se inscriben en lo ideológico porque sus propósitos y alcances no se desprenden de los intereses que prevalecen en un determinado momento de la dinámica social, histórica y política.

Ambas tienen una suprema complejidad porque son esfuerzos que no concluyen ni se agotan en ningún logro. Mientras más se poseen más deben ser ampliadas. Se encuentran indisolublemente ligadas al empeño y al destino del hombre y de la sociedad: ambas integran y homogeneizan pero, al mismo tiempo, singularizan y diferencian a los hombres, a los pueblos y a los tiempos.

Se requiere una planificación estratégica para la cultura y la educación, pero también es conveniente una cultura y una educación para la planificación estratégica.

Los proyectos en la cultura y la educación se formulan para intervenir, transformar y reorientar una realidad que es, simultáneamente, delimitable, insatisfactoria y perfectible.

Consideraciones finales.

El entorno actual responde a dos connotaciones esenciales: la incertidumbre y la paradoja.

La planificación estratégica, en lugar de reducirse a soñar el futuro, se encuentra en la construcción progresiva e ininterrumpida del porvenir.

Debemos hacernos esclavos de la dimensión social y humana de cualquier iniciativa planificadora.

El desarrollo cultural y educativo es consustancial al desarrollo social y a la realización integral del hombre.

IV. LA FORMACION DEL GESTOR CULTURAL.

Procesos de la administración cultural.

Los procesos de la administración de la acción cultural no son esencialmente diferentes a los que se emplean en la dirección general de una organización. En su esquema más simple se identifican con la planificación (proceso de mediación entre la realidad, la acción y los propósitos), la organización (división del trabajo, distribución de responsabilidades y la asignación de recursos), la evaluación (seguimiento continuo) y la dirección (acción de armonizar los tres anteriores).

Dimensiones del quehacer cultural.

Las dimensiones del quehacer cultural son:

- Animación: relacionada con los mecanismos de fomento y reconocimiento que se asumen para acrecentar la participación y para ahondar las raíces de la acción cultural.
- Creación: proceso de generar resultados que permitan ampliar el repertorio de las manifestaciones patrimoniales.
- Divulgación: asociada a las iniciativas de revelar y promocionar los significados y valores de las expresiones culturales.
- Preservación: tiene que ver con la revalorización y conservación de los bienes culturales.

La administración cultural es el conjunto de acciones organizacionales que se desenvuelven en una empresa o institución para generar determinados conocimientos, bienes o servicios relacionados con el sector cultural.

El quehacer cultural es la manera de precisar iniciativas y de concretar hechos destinados a verificar y potenciar los alcances y niveles de las expresiones artísticas, en particular, y de las manifestaciones socioculturales, en general.

Aproximación a la gestión cultural.

La gestión cultural es todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural y a las dimensiones del quehacer cultural, que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macrosociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural.

Características del gestor cultural.

Los atributos del gestor cultural no difieren mucho de aquellos que se le exigen a un buen gerente.

Todos los enfoques gerenciales contemporáneos (Calidad Total, Excelencia Administrativa y la Quinta Disciplina) enfatizan que los valores y virtudes personales son los factores esenciales para asegurar el máximo desarrollo de una gestión institucional. En esto es necesario lograr:

- Una mística de calidad.
- Un apego a la excelencia.
- Un compromiso de aprendizaje.
- Una identificación con el trabajo

Algunas sugerencias ilustrativas son las siguientes:

Lourdes Munch en su obra "Mas allá de la Excelencia y de la Calidad Total" (1992) precisa los siguientes valores del hombre excelente:

- Perseverancia
- Valor
- Fortaleza espiritual
- Laboriosidad
- Ideales
- Creatividad
- Conocimiento

R. Blake y J. Mouton (1972) sostienen que el líder debería poseer básicamente las siguientes características:

- Reconocer que nunca la organización es perfecta
- Transformar la crítica por la acción.
- Reconocer que las intenciones de los otros son buenas e incluso pueden ser mejores que las suyas.
- Llamar las cosas por su nombre y reconocer objetivamente las situaciones tal cual se presentan.
- Escuchar y ser receptivo ante las objeciones.
- No sacrificar a los otros en beneficio propio.
- Ayudar a sus supervisados en la superación de sus debilidades.
- Vivir con la pasión de comprometerse por completo.
- Concentrar sus energías de una manera planeada y coherente.
- No buscar glorias por el cumplimiento de sus responsabilidades.

- Solucionar inteligentemente los problemas, mediante la apreciación justa de las causas y la precisión en el acopio informativo.

- Entender y captar las demandas del entorno.

- Asumir un espíritu de competencia pero regulado éticamente.

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) proponen cuatro claves para el liderazgo eficaz:

- La atención mediante la visión.

- El significado mediante la comunicación.

- La confianza mediante el posicionamiento.

- El despliegue del yo mediante la autoestima.

Nancy Austin y Tom Peters (1986) proponen algunas virtudes para el liderazgo de excelencia:

- Espíritu de innovación.

- Interés por la gente.

- Sencillez y equidad.

- Obsesión por la calidad.

- Cercanía al cliente.

Lourdes Munch sintetiza las siguientes cualidades de un líder:

- Dominio de sí mismo.

- Iniciativa.

- Sentido común (combinación de la razón con la intuición).

- Optimismo.

- Espíritu de logro.

- Sencillez y humildad.

- Disposición al riesgo.

A partir del análisis de W. Steven Brown (1985) se pueden extraer las siguientes cualidades de un gerente:

- Asumir responsabilidades.
- Desarrollar a la gente.
- Influir en el pensamiento.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Dirigir a las personas según sus condiciones particulares.
- Distribuir justamente las utilidades.
- Concentrarse más en los objetivos que en los problemas.
- Actuar como jefe.
- Establecer normas.
- Entrenar a la gente.
- Ser intolerante ante la incompetencia.
- Reconocer los méritos.
- No manipular a la gente.

Mike Lewis y Graham Kelly (1987) proponen las siguientes habilidades del líder:

- Capacidad para la comunicación.
- Fomentar el trabajo en grupo.
- Delegar.
- Firmeza.
- Motivar a los subalternos.
- Manejar el cambio.- Manejar el conflicto.- Decidir como decidir, Peter M. Senge (1991) define las siguientes disposiciones de un líder de excelencia:- Ejercer un aprendizaje generador y prolífico.- Fomentar una visión compartida.- Sustituir la tensión emocional por la tensión creativa.- Aprender a usar los recursos subconscientes.- Amar la verdad.- Ejercer apertura- Esclarecer valores y precisar una

misión.- Asumir un compromiso más allá de una obligación o del acatamiento.- Ejercitar una integración diálogo -discusión.- Romper las rutinas defensivas.- Asumir un pensamiento sistémico.- Balancear la vida personal, familiar, profesional, social y espiritual.

- Bernardo Kliksberg (1992), propone un perfil del gerente social construido por cinco cualidades:- Capacidad para gerenciar complejidad.- Orientación a la articulación y al cambio social.- Capacidad para la concertación.- Gerencia de frontera tecnológica (enfoques flexibles, innovativos y participativos, no burocráticos).- Formación hacia el compromiso. Como hemos podido apreciar, no existen diferencias sustantivas entre los atributos del gestor, del gerente y del líder. El gestor ideal debe poseer los siguientes valores esenciales: eficacia(saber para qué), eficiencia (saber hacer), criticidad (saber por qué), creatividad (saber a través de qué), eticidad (saber hacia dónde) y afectividad (querer saber y querer hacer).El gestor cultural debería ser un hombre con misión clara, con visión enfocada y con valores arraigados.
- **Testimonios del mundo empresarial.** Los enfoques empresariales han promovido durante los últimos lustros opciones como las siguientes:- Calidad Total (Deming, Ishikawa, Crosby y Conway): se concreta en hacer bien las cosas desde el principio, mejorarlas continuamente y a satisfacción del cliente.- La Excelencia Administrativa (Peters y Waterman): se expresa mediante la promoción de una excelencia creciente a partir de establecer espacios en donde la gente pueda convertirse en campeones de la atención al cliente.- La Quinta Disciplina (Peter Senge): concreta su perspectiva en la idea de que no puede haber cambio organizacional sin aprendizaje organizacional, y éste no puede asegurarse al margen del aprendizaje de la gente.- La Reingeniería de Negocios (Hammer y Champy): sostiene el rediseño de los procesos para involucrar integralmente a la gente y para responder adecuadamente a los clientes. En el campo gerencial, más que progreso, lo que existe es una permanente ampliación de la capacidad apreciativa. Las nuevas tesis siempre ayudan a ver más expansivamente, sin que ello se convierta en una superación de lo que las otras sostienen. Sobre esta base es legítimo admitir que entre mejoramiento continuo (Calidad Total), excelencia creciente (Excelencia Administrativa) y aprendizaje generador (Quinta Disciplina), no existen relaciones de progresión, superación, subordinación o proscripción; por el contrario, entre ellos se establece una concertación que permite una onda de extraordinaria expansión. Entre mejoramiento, excelencia y aprendizaje existe una causación complementaria y progresiva. En sentido más explícito: se aprende a través y para un mejoramiento; los procesos se mejoran mediante y en función de un aprendizaje generativo; la excelencia es causa y consecuencia del mejoramiento; el mejor aprendizaje es el que se inscribe en la excelencia.
- **VIII. MAS ALLA DE LA CALIDAD O TRANSCALIDAD.** La Calidad Total es un enfoque abierto que consiste en una ruptura de poses rígidas y de patrones dogmáticos y en una filosofía asentada en:- El mejoramiento continuo- La atención al cliente - La eliminación del desperdicio- El control del proceso - Las especificaciones claras- La prelación de la eficacia- La determinación demisión – visión - valores- La acentuación de ventajas competitivas- La gerencia situacional- El sistema meritocrático - El

modelaje en cascada- El fomento de una cultura cuanti-cualitativa **La excelencia administrativa**. La Excelencia Administrativa propugna un esquema de siete variables y de ocho principios. Las siete variables se expresan en lo que se ha llamado las "7S" o el "átomo feliz" y son:- Sistemas- Estructura- Estrategia- Capacidades- Estilo- Staff- Valores compartidos.

- Las empresas excelentes son aquellas que ejercitan una constante innovación, un sustantivo énfasis en las capacidades del personal y en el estilo de liderazgo que se asuma. El eje a partir del cual se precisan todos estos alcances está conformado por los valores compartidos que caracterizan la cultura de una organización. A partir de esta apreciación, aparecen los ocho principios siguientes:1. Énfasis en la acción: sólo intentando algo se garantiza el aprendizaje y se asegura el logro de resultados ("hágalo, arréglo, inténtelo").2. Cercanía al cliente: una organización encuentra su razón de ser en la existencia de clientes que requieren servicio, confiabilidad y calidad.3. Autonomía e iniciativa: todos los trabajadores son campeones en potencia y, en consecuencia, cuando se les proporciona el espacio para la autonomía y la iniciativa se crean las condiciones para la repotenciación de la organización.4. Productividad contando con las personas: la motivación y el reconocimiento son indispensables para la productividad y la excelencia. El personal es el activo más importante de una organización.5. Valores esclarecidos: es fundamental establecer un sistema de valores que construya un sólido conjunto de convicciones, normas y acciones. Los valores son más importantes que los recursos tecnológicos o económicos de una empresa. Sobre ellos reposa la garantía de la excelencia y del desarrollo de toda la organización.6. Concentración en el negocio que se domina: acento primordial en el negocio que mejor domina. Otros negocios no deben implicar el descuido del fundamental.7. Estructuras sencillas: es necesario que el funcionamiento y la estructura se mantengan sencillos y resulten fluidos para los miembros de la organización. Las estructuras sencillas deben sostenerse en tres pilares básicos: estabilidad, sentido de equipo y erradicación de viejos hábitos.8. Simultaneidad de estirar y aflojar: la paradoja de la administración de excelencia se representa mediante una firme dirección que otorgue un máximo de autonomía. Esto implica creencias y actitudes comunes, pues en este sistema las personas que no compartan los valores no tienen cabida.

- **La Quinta Disciplina.**

Peter Senge arranca con una apreciación básica: los continuos cambios del tiempo actual ameritan de organizaciones que ejerzan una acción que sólo puede asegurarse por la capacidad para aprender. Esta es la única alternativa para promover su expansión y para garantizar su capacidad para crear el futuro. Lo fundamental es el aprendizaje específico o pertinente, es decir, aquel que fomenta la expansión de la capacidad para crear soluciones sintonizadas con la dinámica de una realidad en permanente cambio. El eje de la Quinta Disciplina es la noción de aprendizaje organizacional, de ahí que también se le reconozca como "arte y ciencia de las organizaciones orientadas al aprendizaje". Así como hay personas, también existen organizaciones con incapacidades de aprendizaje que restringen severamente el aprendizaje creativo y el crecimiento de la empresa. La superación de tales incapacidades reside en la ejercitación de las cinco disciplinas del aprendizaje

organizacional:1. Desarrollo de la maestría personal: que no constituye un estado definitivo, sino un proceso permanente de aprendizaje. Aunque las organizaciones no aprenden solamente de las personas que aprenden, sin el aprendizaje personal no se produce el aprendizaje organizacional.2. Manejo de modelos mentales: se asocia al apego a la verdad y a una apertura de espíritu, que involucran un mejoramiento de nuestras imágenes internas acerca del mundo. Se requiere ir más allá del exclusivo recurso de la razón y aceptar el aporte del subconsciente. La apertura es una manera de relacionarse con las otras personas, un cambio de espíritu asociado con el empeño de aceptar, servir y amar al otro, un compromiso para que el otro sea todo lo que desea y puede ser.3. Construcción de la visión compartida: que es más que una idea y fomenta la decisión y la aceptación, significa saber lo que se debe y lo que se tiene que hacer, calcular los riesgos y estirar los esfuerzos. Ella sirve como enfoque del esfuerzo y como energía del recorrido.4. Aprendizaje en equipo: plantea la posibilidad de establecer un todo en donde la potenciación del grupo resulte de la potenciación de la persona y viceversa. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas: - El equipo debe aprender a extraer el potencial de muchas mentes para poder ser más inteligente que una sola mente.

- El equipo debe promover una confianza y una complementación operacional en tanto que cada integrante puede asumir el papel de complemento de las visiones y acciones de los demás.- El papel de los miembros de un equipo en otro diferente permite la multiplicación del aprendizaje y prolonga los ámbitos de los enfoques de cada persona y de cada equipo.5.Pensamiento sistémico: desde esta perspectiva se ven más las interrelaciones holísticas que las cadenas lineales de causa y efecto, así como los procesos de cambio que las fotografías de situaciones. El aprendizaje de una organización requiere del desarrollo de una habilidad para descubrir las causas estructurales que precisan un determinado comportamiento, pues las realidades estructurales precisan las tramas y tejidos que incitan las causas subyacentes del comportamiento organizacional. **La filosofía de la calidad.** Una de las limitaciones de las concepciones de la calidad es asumirla como la estricta y exclusiva manifestación última de un producto o como la apariencia conclusiva de un servicio. A partir de los enfoques de la Calidad Total, en lugar de ser una cualidad concentrada en el final, la calidad pasa a ser un esfuerzo que atraviesa todos los momentos de un proceso y se convierte en una disposición centrada en el origen, administrada en la ejecución y proyectada hacia la finalidad del empeño productivo. La calidad deberá consustanciarse con la excelencia o no será calidad. Igualmente, la excelencia deberá enmarcarse en la calidad o no será excelencia. La calidad es, definitivamente, una irrenunciable e insobornable disposición para el mejoramiento, en donde la acepción arquetípica de la perfección no tiene cabida, es un "llegar-a ser- permanente". Las pautas que subyacen en la idea de calidad desde la Calidad Total son:- El mejoramiento continuo: en tanto toda idea de organización es sinónimo de reorganización permanente, el mejoramiento encierra, en última instancia, un sentido de regeneración, pues lo que no se regenera muere, deja de restaurarse, reconstituirse, renovarse, de recomenzar. El mejoramiento comporta un triple alcance: ampliar y prolongar permanentemente la capacidad para mejorar; acelerar y profundizar la acción concreta de mejorar; y el estrechamiento de la brecha que existe entre la capacidad para mejorar y la acción misma de mejorar. La idea

de mejorar se adopta conjunta o posteriormente al esclarecimiento de una misión, de una visión y de unos valores.

- | - - La atención al cliente: la satisfacción de las expectativas del cliente es el punto que define la pertinencia de los procesos de calidad y que mide la oportunidad de los productos de excelencia. Los clientes deben recibir lo que quieren, cuando lo quieren y como lo quieren. La razón de ser de las organizaciones es el cliente. El desarrollo de la gente: las organizaciones aprenden solamente mediante personas que aprenden; mejoran sus procesos a partir de personas que mejoran; alcanzan grados de excelencia como consecuencia de personas que promueven sus personales dimensiones de excelencia. No hay manera de asegurar la calidad ni la excelencia al margen del desarrollo de las personas que se desempeñan en una organización.