

# ASPECTOS GENÉRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN CULTURAL<sup>1</sup>

David Casacuberta y Ángel Mestres

---

## 0. A modo de introducción

Una de las misiones de los gestores culturales es la de contribuir a que las organizaciones y los territorios estén en condiciones de asumir los retos que tienen planteados. Si hablamos de territorios: el desarrollo económico, la cohesión social y el equilibrio territorial son factores prioritarios para garantizar no sólo el bienestar social sino la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

¿Cuáles son estos retos? Generalmente son retos que van ligados a la velocidad, y me explico. No se trata de analizar los riesgos que supone cualquier cambio, sino que además estos suceden a un ritmo vertiginoso.

Cualquier organización o territorio vive pendiente de dos grandes grupos de cambios:

### a) Cambios del entorno:

¿Cómo se produce la riqueza? O incluso antes deberíamos definir ¿qué entendemos por riqueza?

Conocer los límites intrínsecos del desarrollo de los territorios: límites de los transportes (de personas o de mercancías), movilidad interna, límites financieros y de coste de funcionamiento de los sistemas, límites ecológicos. Y también la dificultad de afrontar la pérdida de identidad de las personas que habitan en un territorio.

Esta última es fundamental para la integración social y la capacidad de comprensión y adaptación del entorno.

### b) Cambios en el sistema productivo:

Es necesario producir no sólo cantidad, sino con calidad y además de forma personalizada. La capacidad de I+D+i es la principal herramienta de las organizaciones y los territorios.

Estos cambios que, repito se desarrollan a velocidades sorprendentes, además están inmersos en los procesos (positivos y negativos) de la globalización. Si a finales del siglo XX era importante la internacionalización de las organizaciones/territorios, a principios del XXI es una condición necesaria pero no suficiente. No se trata de "vender lejos", se trata de entender que el sistema financiero, el diseño, la producción, el marketing, la publicidad, el software... son elementos que trabajan a escala mundial.

Castells en su famosa trilogía sobre la sociedad de la información hace una buena reconstrucción de este proceso, indicando todos los condicionantes implicados en el proceso de globalización, de cómo la transformación de la sociedad industrial a la sociedad de la información no es meramente, ni siquiera principalmente, una transformación tecnológica, sino una transformación total, que implica, especialmente, grandes transformaciones en los procesos de organización y planificación.

En la misma línea, Kevin Kelly en "Nuevas reglas para la Nueva economía" nos convenció de cómo la economía basada en la información no implica cambios en las organizaciones relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, sino en cualquier organización, desde la agricultura a la construcción, pasando claro está, por la cultura. La exposición Voces, dentro del marco del Forum de las Culturas, sería un claro ejemplo.

Las ciudades están en competencia (las sedes principales de las primeras 500 empresas a nivel mundial se distribuyen en tan sólo 11 ciudades). Las decisiones cada vez se toman en nodos de esta red mundial, y dichos nodos cada vez están más concertados y a su vez más alejados del poder local. Y en último lugar nos encontramos delante de una situación de crisis de convivencia que hace más necesario el papel del Estado para garantizar perspectiva de futuro para amplios sectores de la población, especialmente en los territorios periféricos.

Otro ejemplo claro lo tenemos en el cada vez mayor número de exposiciones, eventos, y encuentros de arte digital, donde la movilidad de artistas, comisarios, e incluso público está cada vez más potenciada. Un buen ejemplo es el *Festival Art Futura*, que se organizó de forma simultánea en diversas ciudades españolas y que incluso organizó una fiesta transoceánica en la que Djs y Vjs del Canadá transmitían música e imagen en directo utilizando las conexiones de alta velocidad de Internet II.

Observar lo anteriormente dicho a través de la lente de los estudios culturales nos permite en palabras de Miller y Yudice: "concebir maneras innovadoras de comprender la circulación de textos, cómo se privilegian ciertas formas de expresión cultural y con qué consecuencias, y hacerlo de tal modo que sea posible tanto subrayar como contrarrestar las desigualdades de una sociedad determinada. Desde una perspectiva ideal, la ciudadanía puede ser algo más que una colección de derechos (rutinariamente denegados a muchos sujetos). La ciudadanía puede ser el lugar para consolidar una crítica en principio de los acuerdos sociales, para trascender las estructuras existentes de la economía y del gobierno vinculándolas a los movimientos sociales. La cultura ha sido, indudablemente, un lugar clave de crítica para aquellos excluidos de las recompensas de la modernidad, y sus semillas políticas deben ser cuidadas por quienes aún tienen la esperanza de un futuro progresista".<sup>2</sup>

Estos cambios no deberían asustarnos, todo lo contrario. Debemos verlos como posibilidades de crecimiento. Antes de nada, sin embargo, hay que evitar una trampa común: suponer que toda la diferencia radica en el acceso y uso de *software*. Se trata de un error común que ha llevado a muchas organizaciones culturales a fallos, a veces estrepitosos. Tan importante como las herramientas es disponer de planes y estructuras organizativas que permitan utilizar esas herramientas de una forma coherente y que estén realmente adaptadas a la cultura de la entidad. Es muy común ver organizaciones que se esfuerzan por "adaptarse a las nuevas tecnologías", sin darse cuenta de que la posición correcta es exactamente la contraria: las TIC son increíblemente plásticas, adaptables a muchos contextos diferentes, son ellas las que se han de adaptar a nuestra organización.

Para terminar esta introducción podemos cerrarla con el siguiente aforismo de Jorge Wagensberg:

"La incertidumbre empuja hacia la uniformidad global, pero es, con frecuencia, la única esperanza para el nacimiento de una innovación local".<sup>3</sup>

Delante de esta incertidumbre sólo nos queda pensar estratégicamente, y este pensamiento estratégico se impone como más necesario a medida que las organizaciones y los territorios son más complejos.

### 1. Qué conseguimos si somos capaces de definir y aplicar una estrategia cultural

A continuación identificaremos un conjunto de ideas clave que son necesarias para analizar la validez de los planes estratégicos en cultura (tanto a nivel organización como a nivel territorio).

- a) Un plan estratégico implicará a los principales actores con capacidad de decisión del sector cultural, siendo a su vez una condición necesaria para lograr una estrategia creíble, y posibilitar al mismo tiempo la gestión estratégica en el día a día de los diferentes gestores culturales.
- b) Un solo proyecto que aúna esfuerzos y articula la acción de todos los actores, consiguiendo un dinamismo del sector cultural absolutamente necesario para la calificación y la innovación de las diferentes acciones.
- c) Se estimula la participación al tiempo que se priorizarán criterios, objetivos y proyectos realmente necesarios e importantes.
- d) En cultura se debe priorizar las acciones que suponen la integración social.
- e) La visión estratégica sobre el futuro permitirá la movilización de voluntades de los diferentes actores públicos y privados. Un diseño de posibles escenarios significará crear espacios de diálogo entre los actores del cambio: agentes económicos y sociales.

- f) Un plan estratégico debe tener un criterio selectivo. Debe considerar aquellas acciones que son necesarias, de las que son urgentes y de las que son posibles.
- g) La estructura metodológica de los planes estratégicos supone un mayor rigor en la identificación de las decisiones a tomar, dando al mismo tiempo mayor viabilidad. No pocas veces hemos podido escuchar a agentes culturales, que no quieren entrar en la planificación estratégica, considerar como lo único fundamental la imaginación -se refieren a la suya- para crear nuevos proyectos, o tener intuición -también la suya- para saber qué proyecto es estratégico y cuál no lo es (Pascual, 1999).

Y también podemos acabar este apartado con una cita de Wagensberg (2002):

"Un plan es necesario aunque sólo sea para desviarse de él".

## 2. Cinco perspectivas según Mintzberg de entender la estrategia

Ha llegado el momento de caracterizar el concepto de estrategia. ¿Qué entendemos por estrategia? Seguramente muchas respuestas incluirían la palabra PLAN, si a continuación nos preguntamos sobre lo que hemos hecho en nuestro lugar de trabajo durante los últimos años seguramente lo que me describáis a continuación no tiene nada que ver con un plan: improvisaciones, cambios, renovaciones, revisiones... Por tanto cuando hablamos de estrategia estamos hablando de PATRÓN. Un patrón no es más que una coherencia de conducta en el tiempo.<sup>5</sup>

Para otros intentar desarrollar una estrategia es básicamente buscar una POSICIÓN/PERSPECTIVA. Es decir la primera se basa más en una ubicación, insistiremos más adelante en este concepto. Pero la perspectiva es una "forma de mirar hacia dentro (al interior de la organización) y hacia arriba (hacia la visión principal de la organización).

Una posibilidad de analizar este concepto de "estrategia" es a partir de los conceptos de "estrategias premeditadas" y "estrategias emergentes". La estrategia final, la estrategia "realizada" podríamos decir, no es nunca resultado simplemente de la estrategia que uno ha proyectado y que ha decidido llevar a cabo -la estrategia premeditada- sino que por un lado hay una parte de la estrategia premeditada que no podemos realizar, y que se abandona y por otro, los inevitables cambios van a hacer que nos replanteemos cosas, aparezcan objetivos nuevos, con lo que aparece una nueva estrategia, la emergente, que combinándose con la premeditada nos genera finalmente la estrategia final.

En último lugar la estrategia no deja de ser una estratagema, una maniobra realizada con la intención de burlar a un competidor o a un oponente. Como comentan los autores de *Funky bussines*<sup>6</sup>, el hecho de ser capaz de hacer un *dribbling* a un

opponente o a una situación determinada es sin lugar a duda una forma de entender la estrategia.

Y terminamos este apartado con la correspondiente cita de Wagensberg:

"Un museo de la ciencia necesita ganar prestigio con sus exposiciones para así ser creíble en sus actividades".

### 3. Una primera definición como punto de partida

El filósofo de la ciencia Jesús Mosterín acostumbra a empezar sus conferencias diciendo, irónicamente, que cuando uno no sabe cómo empezar una charla, lo mejor es iniciarse con la etimología de la palabra, que ofrece un hilo conductor para presentar el concepto. Siguiendo su consejo, empecemos por la etimología de "estrategia". Como tantas, es una palabra que viene del griego, y es la combinación de dos términos: *Stratos* (ejército) y *ego* (aquí en el sentido de líder). O sea, alguien capaz de liderar grandes cantidades de personas para algo tan planificadamente complejo como un ejército. O, dicho de otra forma, la aplicación cotidiana de los principios básicos de la estrategia militar, en un sentido amplio, desde luego, obviando cosas como el uso de armas y el combate cuerpo a cuerpo, para sobrepasar a los competidores e imponerse en un mercado.

En ambientes más pacíficos, el plan estratégico, uno de los planes más importantes, ha de entenderse como un documento ambicioso, que exprese la estrategia de liderazgo de la organización.

Más específicamente, un plan estratégico ha de contener como mínimo las siguientes entradas:

- a) Declaración de misión.
- b) Listado de objetivos prioritarios, convenientemente jerarquizados.
- c) Descripción de acciones, indicando siempre con qué recursos se cuenta para esas acciones.
- d) Agrupación de las acciones en función de su importancia para el plan estratégico, separándolas en necesarias, urgentes y posibles.
- e) Enlaces a los planes operativos a corto y largo plazo.

Este documento tiene como función principal proporcionar a la organización una dirección global y posibilitar la coordinación de acciones a largo plazo. El plan estratégico funciona como mapa del territorio, indicando qué debemos en cada momento. Tampoco hay que olvidar la cuestión de la "estrategia emergente" que mencionábamos en el apartado anterior. Un plan estratégico no puede ser totalmente rígido especificando cada acción, pues sería un plan absolutamente inviable. Ha de ser fle-

xible, posibilitando un abanico de decisiones. De alguna forma, el plan estratégico ha de mediar entre el modelo que hemos hecho de la situación, y de la situación real, intentando negociar un punto medio entre lo previsible -que no es necesariamente lo mejor- y lo deseable -que no siempre se va a poder conseguir-. En un proceso de teoría de juegos, el buen plan estratégico permite maximizar resultados, consiguiendo el mayor número de objetivos deseables que entren dentro de lo posible o previsible.

Ello se consigue básicamente de dos formas, por un lado, vigilando las debilidades o cuellos de botella que la realidad nos plantea, buscando soluciones lo más eficaces posibles, y por otro, estudiar cuidadosamente las potencialidades para el desarrollo, intentando evitar que pasen desapercibidas y aprovecharlas al máximo.

Un plan estratégico no ha de ser incompatible con la imaginación. De ahí la necesidad de evitar las excusas que tantas veces hemos podido escuchar a los agentes culturales, que mencionamos en el apartado anterior.

Para cerrar esta sección, presento esta definición de Porter que me parece concisa y de un gran valor para entender el concepto de estrategia: "Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto diferente de actividades".

Las decisiones se toman en nodos cada vez más concertados y a su vez más alejados del poder local.

#### 4. Escuelas, algo más que tendencias

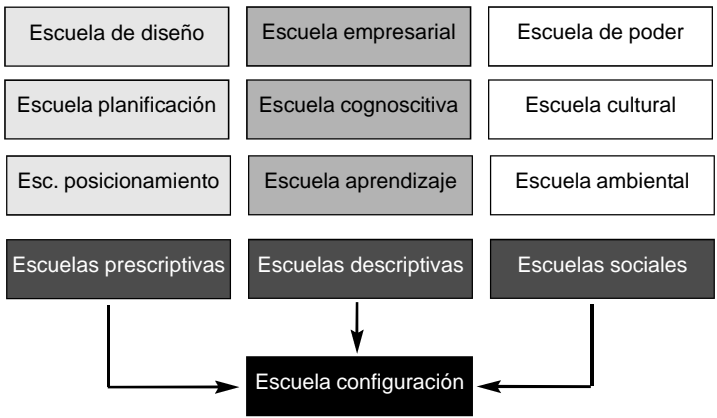
En la última década ha sido frecuente encontrar diferentes procesos de elaboración de planes estratégicos -centrados en el ámbito cultural o generalistas con su correspondiente apartado cultural-. Todos los planes "beben" de la fuente teórica de los modelos anglosajones de planificación estratégica. En esta sesión se me pide que hable de los aspectos genéricos y conceptuales de la GE... parece que cuando hablamos de técnicas de gestión o de management siempre hay que hablar de lo último de lo último, de lo que está de moda, de lo que hay que probar. Yo por el contrario voy a exponer a continuación algunos elementos que definen las "fuentes" de cualquier planificación estratégica. Quiero volver a los orígenes por que me parece interesante hacer una reflexión que facilite una visión calidoscópica sobre la PE, no sólo para dar una visión panorámica sino para dar un abanico de posibilidades de elección de hacia donde orientar la elaboración de un plan estratégico. También debo comentar que en la parte final de mi ponencia, y si tenemos tiempo para ello no

podré evitar seguir la tendencia habitual y dedicar un apartado a "lo más nuevo" y dejaré sobre la mesa algunas propuestas más novedosas, quizás no tan académicas pero que a nuestro parecer complementan la visión que a continuación pasamos a desarrollar.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel desarrollan un interesante trabajo en su libro *Safari a la Estrategia* (ver notas bibliográficas) y resumen en diez escuelas las diferentes corrientes o propuestas disciplinares de elaboración de planes estratégicos. Lo cierto es que cuando hablamos de gestión (estratégica o no) estas diez escuelas, corresponden a diez visiones que podemos tener de la gestión y la actuación en las organizaciones. Intentaré describir algunos aspectos de cada una de ellas, aunque dado el tiempo de exposición y para facilitar el debate final solo citaré las escuelas que más influyen en el campo cultural.

En su texto, dividen las escuelas en tres tipos, prescriptivas, descriptivas y sociales. Dentro de las "prescriptivas" está la escuela de diseño, la escuela de planificación y la escuela de posicionamiento. Bajo el epígrafe de "descriptivas" encontramos la empresarial, la cognoscitiva y la del aprendizaje. Finalmente, dentro de la categoría de "sociales" está la escuela de poder, la cultural y la ambiental. A continuación pasaremos a describir las diferentes escuelas. Un esquema de la estructura puede consultarse en la figura adjunta.

Las escuelas de la estrategia



#### 4.1. Escuela de diseño

Sigue siendo la escuela más influyente, su desarrollo se remonta a finales de los 50, principios de los 60, en MIT, aunque en 1965 aparece el libro *Política Empresarial*: texto y casos que fue el material más popular y que difundió esta escuela.

El modelo descrito pone un especial acento en la evaluación.

El modelo de la escuela de diseño parte de combinar las evaluaciones externas e internas para desarrollar una estrategia común. La evaluación externa me permite establecer qué oportunidades -y también qué amenazas- establece el entorno, lo que debería permitirme establecer cuáles son los factores clave que garanticen una maximización de objetivos.

Por otro lado, la evaluación interna se dirige hacia dentro, a la organización misma, permitiéndome detectar qué virtudes y qué debilidades muestra, para así establecer las competencias características. Combinando los factores de éxito para maximizar objetivos y las competencias clave puedo empezar a plantear mi estrategia.

En esa estrategia hay que incluir igualmente la responsabilidad social así como los valores directivos de la empresa (cubriendo así los valores tanto interna como externamente).

Siguiendo el modelo de diseño, el siguiente paso es la evaluación y la elección de una estrategia, estrategia que finalmente aplicamos y convertimos en un plan estratégico.

¿Qué propiedades principales podemos detectar en la escuela de diseño?

Entre las ventajas, destacaríamos la posibilidad que nos ofrece de ser competitivos en el área que hemos escogido. Igualmente destacable es la coherencia del sistema, que nos permite seleccionar objetivos y políticas que no sean contradictorias entre sí. Igualmente es importante destacar que, dado el juego entre evaluación externa e interna, la escuela de diseño nos ofrece una estrategia con consonancia con el ambiente y permite reaccionar de forma rápida y eficaz a posibles cambios.

Aplicando un modelo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) podemos ver cómo el cambio es a la vez fuente de amenaza y oportunidad. Todo depende de cómo aplicamos nuestra estrategia. Así, cambios sociales, gubernamentales, económicos, competitivos, de proveedores o de mercado pueden ser la muerte de una organización cultural si no los ha previsto y no ha desarrollado una estrategia acorde. Por el contrario, con un buen plan estratégico, esos planes y oportunidades se convierten en oportunidades que pueden permitir abrirnos a nuevos mercados, transformar nuestros productos y ser más competitivos.

Como principal crítica a esta escuela, y sin entrar en otros aspectos que complementaremos cuando hablemos de las siguientes escuelas, sí que podemos citar que queda separada la formulación del plan estratégico de la aplicación (Mintzberg, 1999). De hecho podemos evaluar los diferentes planes culturales que tenemos a nuestra disposición y todos poseen un alto grado de cumplimiento de esta escuela. En general la escuela de diseño nos ayuda a ser capaces de conseguir un nivel alto de formalización del plan. Digamos que la escuela de diseño como tal está más centrada en el proceso que en el producto.

"Un buen ensayo empieza con un buen índice, justo lo último que se define en una buena exposición" (Wagensberg, 2002).

#### 4.2. Escuela de planificación

Se puede analizar esta escuela como una visión ampliada de la escuela de diseño. Pero con más procedimientos, análisis formales y a todo esto se le añaden muchas cifras. Encontramos una extensa bibliografía de esta escuela. Pero de hecho siempre nos basamos en un conjunto de esquemas que guían al planificador, los diferentes esquemas pueden diferir en algunos aspectos, pero los componentes esenciales son:

- Fijación de objetivos.
- Verificación externa. Elaboración de pronósticos de futuro.
- Evaluación de estrategia (análisis de riesgo, valor para los accionistas).
- Puesta en marcha del proceso. Estrategias y subestrategias: jerarquización.
- Fijación de plazos.

El modelo Steiner, seguramente el más conocido y aplicado, parte de tres categorías básicas: premisas, planificación y aplicación + revisión. Las premisas nos dan un modelo sobre el que desarrollar la estrategia, que adopta la estructura de planificación. Sólo a través de un proceso de aplicación + revisión iremos mejorando la planificación y adecuándola a nuestras necesidades y objetivos, en un estilo que recuerda poderosamente al método empírico de investigación científica: plantear hipótesis y ver cómo se comportan en la realidad, readaptándolas a los resultados de los experimentos.

Las premisas contienen básicamente los objetivos de la organización, tanto socio-económicos como organizacionales, los valores de la dirección y una evaluación -que combina lo externo y lo interno- donde se establezcan oportunidades y problemas que genera el entorno junto a las virtudes y debilidades de la organización.

En la fase de planificación tendremos los planes de planificación estratégica propiamente dichos, los programas de medio alcance, y la planificación de corto alcance. En la fase de aplicación + revisión seguiremos los planes desarrollados en la fase an-

terior, cambiando nuestra organización de forma acorde, revisando siempre y readaptando los planes en función de lo que detectamos en el exterior.

Para valorar la escuela de planificación puede utilizarse la teoría de juegos y desarrollar una sencilla matriz de pagos. Tenemos dos preguntas y cuatro posibles resultados.

La primera pregunta es "¿La estrategia ha sido realizada con éxito?"

La segunda pregunta es "¿Hemos llevado a cabo lo que pretendíamos?"

En función de si respondemos sí o no a cada una de las preguntas tenemos los siguientes resultados:

Si hemos contestado sí a las dos preguntas nos encontramos ante un "éxito premeditado". Una prueba de que hemos planificado bien y que el mundo, de vez en cuando, tiene el detalle de adaptarse a nuestros modelos y planes.

Si hemos contestado no a las dos preguntas se trata de un fracaso total. No hemos sido capaces de seguir el plan y el resultado final no ha sido el esperado. Mejor volver a empezar de cero.

La cultura ha sido un lugar clave de crítica para aquellos excluidos de las recompensas de la modernidad.

Si hemos desarrollado bien la estrategia, pero no hemos conseguido lo que queríamos, estamos ante un "éxito emergente", no hemos conseguido lo que queríamos - lo cual es malo- pero hemos podido seguir el plan, con lo que sabemos qué ha ido mal y hemos aprendido algo, con lo que podemos mejorar el plan. Algo que no sucedía en el segundo caso.

Finalmente, si resulta que no hemos podido llevar a cabo la estrategia pero sí se ha conseguido lo que pretendíamos, seguramente por causalidad, hablamos de un "fracaso premeditado". Sabemos que nuestro diseño no es efectivo, ya que no lo hemos podido cumplir, aunque nos queda el consuelo de haber conseguido lo que queríamos.

La planificación estratégica entra hacia los años 80 en una crisis, que podemos resumir con los 7 pecados capitales de Planificación estratégica según Wilson:

1. Que planifiquen ellos.
2. Nuestra metodología ha de ir a un congreso.
3. Un diseño que no produce.
4. Qué emocionante puede ser crecer, aliarse, fusionarse.
5. ¿Damos suficientes vueltas a la estrategia escogida?
6. ¿Eso lo tenemos que aplicar a nuestra organización?
7. El futuro no es único, la planificación tampoco.

Y debemos llegar a la misma conclusión que el profesor Hayes: Los gestores no se quejan del mal funcionamiento de la planificación estratégica, sino por los aspectos dañinos de su funcionamiento correcto. Antes de acabar esta escuela podemos citar esta nota que salió publicada en un diario de Sudáfrica y recogida por Gimpl y Dakin en su libro *Management and magic*: "Antes de partir conviene conseguir un pronóstico meteorológico, ya que las condiciones climáticas son extremadamente imprevisibles."

#### 4.3. Escuela de posicionamiento

La escuela de posicionamiento parte de una serie de suposiciones básicas:

- 1) Entender la estrategia como una posición genérica, específicamente común y que son fácilmente identificables desde el mercado. A cualquier otra cosa, por útil que sea, no es razonable llamarlo "estrategia".
- 2) Un modelo de mercado desde las premisas de la competitividad y la economía -lo cual es aplicable también al mercado cultura-.
- 3) Una división de tareas en las que los analistas calculan las propiedades y resultados del modelo y el equipo directo controla las diferentes alternativas.
- 4) La posición se selecciona desde un modelo analítico, calculable matemáticamente.
- 5) Las estrategias de posicionamiento están ya premeditadas y en *stock*, no se han de improvisar. Aquí se reconoce la influencia de un libro clásico de estrategia militar: *El arte de la guerra* de Sun Tzu.

Por otro lado, sería erróneo suponer que la escuela de posicionamiento tiene un planteamiento fijo. De hecho se ha reconfigurado en diversas "oleadas". Si en una primera instancia calcaba conceptos militares de estrategia, como el ya mencionado clásico de Sun Tzu, se pasó de allí al llamado "asesoramiento imperativo", obtenido modelando las estrategias de grandes empresas industriales, pasándose de allí a propuestas más empíricas, como aparece en el modelo de estrategia de Porter, que potencia el análisis competitivo, las estrategias genéricas y la cadena de valor.

Veamos, como ejemplo, la idea de estrategia genérica de Porter. De nuevo, se trata de una matriz de pagos, con dos preguntas y cuatro posibilidades.

La primera pregunta refiere a la ventaja competitiva, y nos permite escoger entre reducir costes o diferenciar el producto. La segunda pregunta refiere al alcance competitivo y permite elegir entre un blanco u objetivo muy amplio e indiferenciado o bien uno estrecho y más detallado.

Si apostamos por menor coste y blanco amplio seremos los líderes del coste. El "todo a cien" de la gestión cultural.

Si apostamos por la diferenciación y blanco amplio, nuestra apuesta deberá apuntar a la diferenciación. Nadie trabaja como nosotros y tenemos una oferta amplia. Seremos los *underground* de la gestión cultural.

Un blanco estrecho con un menor coste nos obligará a una concentración de costes. Ya no somos líderes de coste, pues nuestro público es más estrecho, pero podemos ser algo así como el gestor *fanzinero*, con un producto de bajo coste dirigido a un público concreto.

Finalmente, un blanco estrecho con una diferenciación, nos obliga de nuevo a la concentración, pero muy diferenciada. Algo así como una *glamourosa* revista de tendencias, no para cualquiera.

Resumiendo, la escuela de posicionamiento nos pone delante de una disyuntiva interesante: o bien me quedo en casa, haciendo modelos analíticos y calculando, o bien salgo de casa, me doy una

vuelta e intento aprender de lo que pasa en el mundo. Para la escuela del posicionamiento, lo más importante es lo primero, construir modelos, adoptando una posición más racionalista, considerando que lo segundo es menor. De nada me sirve aprender si no tengo un buen modelo analítico detrás que me permita adaptar lo que aprendo. Hacen suya esa vieja máxima de Leibniz del "no discutamos: calculemos". Los críticos a esta escuela resumen su postura en el siguiente texto: "Las oportunidades de encontrar estrategias innovadoras no surgen de análisis estériles y manipulación de cifras; provienen de experiencias novedosas, capaces de crear la oportunidad para que aparezca una nueva idea". Todo y esta crítica desde nuestra visión creemos que deberíamos de ser capaces de incluir algunas de las herramientas de Porter en la planificación estratégica en cultura, la gestión cultural necesita más herramientas de tipo analítico, robustas y que supongan parámetros de orientación en la toma de decisiones. No para que nos limiten la acción estratégica sino al contrario para que nos amplíen y fundamenten nuestra perspectiva.

Quizás estamos ante una escuela que nos aporta poco a la planificación estratégica.

"Interdisciplinariedad: La naturaleza no tiene la culpa de los planes de estudio y de los proyectos de investigación de las escuelas y universidades" (Wagensberg, 2002)

#### 4.4. Escuela empresarial

El aspecto más relevante a destacar de esta escuela es que aporta el concepto de visión. Puestos a elegir entre quedarse en casa o salir, los defensores de esta escuela están más bien por tomar el aire. En esta escuela se potencia la figura del líder y su experiencia personal, no modelizable, como guía central de la estrategia.

Como decíamos, el concepto clave es "visión". Más específicamente, una visión en perspectiva, un modelo mental de la estrategia en la que el líder ejerce el papel clave. Este pone intuición, criterio, talento, capacidad y percepción para gestionar una visión que ha de motivar y dirigir a los colaboradores en la consecución del plan estratégico y en maximizar los objetivos.

Hablamos por tanto de una escuela basada en el liderazgo como acción personal, una escuela que huye de métodos -sobre todo métodos analíticos al estilo de la escuela de posicionamiento- para establecer un método más individualista, basada en la intuición.

Uno de los autores más significativos de esta escuela es el filósofo y economista Joseph Schumpeter, autor que defendía que "el motor que mantiene en marcha el capitalismo, y el conductor de la máquina es el empresario". Y añadía: ¿Qué hacen los empresarios, "llevan a cabo nuevas combinaciones"?

A partir de esta concepción, podemos describir algunas de las características clave de esta escuela, de las que destacaríamos las siguientes:

- Planes estratégicos dominados por la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Desarrollo de la organización de una forma centralizada, basada en el poder personal del líder.
- Defensa de transformaciones significativas -saltos cuánticos- delante de la incertidumbre.
- El crecimiento como objetivo básico.

A la hora de plantear la metodología, destacaríamos los siguientes principios:

- Estrategia como modelo mental en la cabeza del líder, transmitible como "visiones".
- Proceso no formalizable, ya que depende de una serie de habilidades no verbales, semiconscientes del líder, basadas en su experiencia e intuición.
- El líder es el responsable último, y tiene la última palabra en todo lo que sea la apli-

cación o la transformación de la estrategia para adaptarse a los posibles cambios.

- Sólo es posible en una organización altamente maleable y que sea muy simple. En caso contrario es un planteamiento destinado al fracaso.
- Funciona mejor en una posición de mercado que esté muy acotada y con poca competencia.

Podemos acabar con una cita del creador de Virgin, que sería el paradigma de gestión estratégica de la escuela que nos ocupa:

"No he dependido de otros para hacer encuestas o investigación de mercado, ni tampoco para desarrollar grandes estrategias. He adoptado la opinión de que la mejor manera de reducir el riesgo para la compañía es participar personalmente en lo esencial del nuevo negocio".<sup>7</sup>

#### 4.5. Escuela cognoscitiva

Un equipo de investigadores a finales de los 80, principios de los 90, se planteó que si se quiere investigar en las diferentes tendencias de planificación estratégica, esta investigación debería basarse en: "entender el proceso de planificación estratégica en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva". Realmente varios estudios (Reger y Huff; Bogner y Thomas) llegan a algunas conclusiones interesantes:

- a) La mayoría de estrategias son autodidactas. Desarrollan su conocimiento a partir de la experiencia directa.
- b) Unos argumentan que el proceso de conocimiento se encamina hacia producir una película objetiva del mundo.
- c) Por el contrario, otros consideran el proceso absolutamente subjetivo: la estrategia pretende interpretar el mundo.

Todo este proceso puede reagruparse en las siguientes premisas:

- Crear estrategias es básicamente, construir modelos mentales siguiendo una serie de procesos cognitivos dirigidos por el estratega.
- Una estrategia es básicamente una perspectiva que permite orientar la organización hacia una dirección específica. En ese sentido, viene a ser como un mapa, esquema o marco conceptual.
- El entorno aparece visionado como algo transformable, enmarcable y reconstruible para adaptarlo a nuestros planes y objetivos.
- La estrategia no puede ser un mero concepto sino una perspectiva. Si la dejamos en mero concepto, en primer lugar será difícil de conseguir y en segundo lugar el resultado final no será ni óptimo ni demasiado fiable.

Quizás estamos ante una escuela que nos aporta poco a la planificación estratégica. Aunque si leemos el libro *Crónica de una seducción*<sup>8</sup> llegaremos a la conclusión que es la escuela más dominante en muchas de las áreas de cultura de muchas administraciones y empresas.

Sirva la nota siguiente de ejemplo de lo que supone este libro como ejemplificación de esta escuela:

"De hecho merece la pena preguntarse dónde se halla ubicado Bilbao en el mapa de la estrategia global de Krens. A pesar de todas las diferencias, me dijo, 'Bilbao is Iberia'. Para añadir: 'como tal, Bilbao es una ventana a América del Sur'. Esta referencia al 'Sur' no fue casual; acababa de mostrarme un mapa del mundo y de notar la diferencia global Norte/Sur."<sup>9</sup> Y más adelante añade Krens: "Olvidaos del dinero y yo os daré el futuro".

#### 4.6. Escuela de aprendizaje

En 1959 Charles Lindblom publicó un libro titulado *La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas*, este autor sugirió que "la creación de políticas (gubernamentales) no es un proceso ordenado y controlado sino desorganizado, donde los implicados tratan de hacer frente a un mundo demasiado complejo para ellos".

Es interesante la aportación de esta escuela en varias líneas de trabajo, pero me gustaría destacar un apartado que merece una reflexión. ¿Cuántos documentos de planes estratégicos hemos leído? ¿Cuántas organizaciones (administraciones, fundaciones, empresas...) han elaborado planes estratégicos? Los autores de esta escuela centran su reflexión en cómo se crean las estrategias no en cómo se formulan, difunden... si como dice Tom Peters sólo un 10% de las estrategias formuladas llegan a ser aplicadas. Por tanto hemos de reflexionar:

Estrategias:

"Tontos, si tan sólo apreciaran nuestra hermosa estrategia..."

Tontos:

" Si los estrategas son tan inteligentes, ¿por qué no formulan una estrategia que nosotros, los tontos, seamos capaces de aplicar?"

Más específicamente, éstas serían las premisas centrales de la escuela del aprendizaje:

- Crear una estrategia no es un proceso definido y estable. Es más bien un proceso de aprendizaje, donde formulación y aplicación van siempre de la mano. Como afirma un refrán inglés: "Creamos las reglas a medida que jugamos".
- Quien aprende no es simplemente el individuo: sobre todo aprende la organiza-

ción, el sistema colectivo, que tiene muchas estrategias en potencia que muchas veces son relegados al olvido por parte de la dirección.

- La función central del aprendizaje es darle un sentido a las acciones estratégicas que desarrollemos.

- La función central del líder es administrar este proceso colectivo de aprendizaje, atento a la aparición de posibles nuevas estrategias.

- El método general es como sigue: primero especificar una serie de patrones que codifiquen el pasado. Después se desarrollan los planes de futuro y, finalmente, establecer las perspectivas que orienten la conducta general y el proceso regenerador de aprendizaje.

A partir de esta escuela, podemos hacer una clasificación de estrategias: planificadas, empresarial, ideológica, paraguas, procedimentales, desconectadas, consensuales, impuestas.

Wagensberg también nos lanza un reto que podría estar vinculado a esta escuela: "La primera prioridad de un museo moderno de la ciencia no es enseñar, ni aprender ni formar, ni informar, ni proteger el patrimonio..., aunque nada de eso está prohibido".

#### 4.7. La escuela de poder.

Mintzberg usa la palabra poder para describir el ejercicio de la influencia no sólo económica.

La siguiente cita de George Eliot (en *Felix Holt, The Radical*) creo que expresa mejor el concepto de la escuela de poder que cualquier análisis exhaustivo:

"Imaginemos lo que sería un juego de ajedrez si todas las piezas tuvieran pasiones e intelectos, más o menos pequeños y hábiles; si usted no sólo estuviera inseguro respecto a las piezas de su adversario, sino también un poco inseguro sobre las propias; si el caballo pudiera saltar a un nuevo escaque de forma furtiva; si el alfil, disgustado por sus movimientos, pudiera lisonjear a los peones y persuadirlos para que abandonaran sus puestos; y si sus peones, odiándolo porque son peones, pudieran apartarse de sus posiciones asignadas de modo que le hagan jaque mate de repente. Usted podría ser el más sagaz de los razonadores deductivos, y sin embargo resultar vencido por sus propios peones. Tendría especiales probabilidades de ser derrotado si, con arrogancia, dependiera de su imaginación matemática y observara a sus apasionadas piezas con desprecio".

En fin, nada más alejado del razonador perfecto de la escuela de posicionamiento...

Siguiendo esta plástica descripción de Eliot, podemos articular las dos premisas centrales de esta escuela:

Por un lado, la suposición clave de lo que hay detrás de una estrategia no es un modelo que parte de un mercado poblado de razonadores perfectos, sino de que las estrategias las modela la lucha por el poder y la acción política.

Por otro, el maquiaveliano -que no maquiavélico- concepto de que las estrategias que surgirán serán emergentes y no premeditadas, adoptando la forma de posiciones y "estratagemas", en el sentido de ser altamente contextuales, rehuyendo toda posición de modelización a largo plazo.

Dos conceptos clave en la ontología particular de la escuela de poder son micropoder y macropoder

Define el micropoder: se refiere al juego de la política dentro de la organización, especialmente en los procesos de *management* estratégico.

Y el macropoder se refiere al uso del poder por parte de la organización.

Para ilustrar esta escuela paso a continuación a transcribir la página 81 del libro *Crónica de una seducción* (Zulaika, 1997) que nos narra todo el proceso de construcción del Guggenheim en Bilbao como una compleja lucha de poderes y voluntades, jugando continuamente a la seducción del poder, tenemos un fascinante retrato de los principios de esta escuela:

"La casa del cuñado del Rey (Carlos Zurita, el Duque de Soria) es un piso en un palacete de fines del Siglo XIX con una impactante escalera de entrada... .. Pocas cosas podían impresionar a nuestro personaje tanto como la coreografía de la realeza Europea; Krens estaba impactado.

... El Duque tomó el relevo en la conversación con una intervención breve pero decisiva: ¿Usted sabe cuántas Haciendas hay en la Comunidad Europea? Usted creará que hay una Hacienda por cada uno de los doce países europeos (estamos en 1991). Pues no, hay dieciséis. Están las Haciendas de los doce países, más Navarra, Vizcaya, Álava y Guipúzcoa.

... A Krens se le abrieron los ojos... ..al acabar la reunión felicitaron al duque por la labor que había hecho en animar a Krens a considerar seriamente Bilbao.

Pero el juego de seducción de doble filo estaba tomando vida propia... .. los reunidos en casa del Duque infravaloraban la capacidad de Krens para el reto que le proponían, sobre todo una vez que cayera en la cuenta que la razón principal por la que los vascos querían utilizarle era precisamente para darse a conocer en el mundo".

#### 4.8. La escuela cultural.

Si la escuela de poder trata de la influencia de las artes políticas en el cambio interno y en la influencia de lobby en el externo, la escuela que nos ocupa se "concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica, resistiendo incluso en ocasiones al cambio" (Mintzberg, 1999)

En ese sentido, la escuela tiene un sabor a paradoja oriental, que encuentro que J. Clavell retrató acertadamente en su best-seller *Shogun*: "Todo es tan simple. Sólo has de cambiar tu concepto del mundo".

La escuela se basa principalmente, en la idea de vincular estrategia y cultura, estableciendo un elaborado *feedback* entre ambas. Esos vínculos se pueden capturar en las siguientes cuatro categorías:

- a) La influencia del estilo a la hora de tomar decisiones. No todo se reduce a la dimensión racional.
- b) La resistencia al cambio de las organizaciones como un factor clave para explicar el desarrollo de estrategias.
- c) Establecimiento de unos valores dominantes, en la organización y en el entorno, valores culturales, que faciliten el establecimiento de estrategias.
- d) El choque de culturas como motor de cambio, creador de riesgos y oportunidades.

"Cultura es información transmisible por vía no genética" (Wagensberg, 2002).

#### 4.9. Escuela ambiental

Para esta escuela no importa tanto las decisiones que se toman como las condiciones que amplían o delimitan su alcance.

De nuevo, una caracterización de sus premisas nos ayudará a entender el planteamiento de esta escuela:

La primera es que la creación estratégica no ha de dirigirse tanto a la evaluación interna (debilidades y fortalezas de la organización) como la evaluación externa: es el ambiente, el entorno el que finalmente dictará cuáles han de ser nuestras estrategias.

La segunda es una devaluación de líder. Este ya no tiene la importancia que daba la escuela empresarial, sino que se convierte en una figura secundaria. Su función es sobre todo leer el entorno, estableciendo riesgos y oportunidades y conseguir que la organización se adapte.

Así, la escuela ambiental vendría a ser una especie de darwinismo aplicado a la creación de planes de estrategia: las buenas organizaciones, las que sobreviven, son las que se adaptan al entorno. Las malas no lo hacen y se acaban extinguiendo cuando alguna de las condiciones del entorno cambia.

Volvamos a Wagensberg, que conecta el concepto de vivencia con el de entorno, en un contexto similar a la escuela ambiental.

"Una vivencia es una interacción con el entorno, donde, por cierto, suceden vivencias de los demás en cuyos entornos, sea dicho, vivo yo". (Wagensberg, 2002)

De nuevo, Zulaika nos muestra cómo la gestión cultural puede transformarse radicalmente en función del ambiente en que nos encontremos, siendo esta cita un buen ejemplo:

"Bilbao no era Madrid, pero la falta de interés de los políticos de Madrid había sido contundente. Bilbao era también Europa, después de todo, y era aquí en Europa donde la gente seguía valorando el arte moderno muy por encima de sus compatriotas americanos, que podían entregarse tan fácilmente a cualquier kitsch" (Zulaika, 1997)

## 5. A modo de conclusión

No nos hemos dejado una escuela, de hecho he nombrado una décima escuela que Mintzberg llama de configuración. Es interesante resaltar, más allá de la obvia decisión de tomar lo mejor de cada escuela y optar por un eclecticismo, que aunque parece lo más lógico después de ver las diferentes tendencias, no debemos olvidar que una ciudad u organización tiene a lo largo de su historia necesidades diferentes y por tanto es necesario poner énfasis en una u otra tendencia, igual sólo por un período de 2 o 5 años, y tendremos planes estratégicos que pondrán el acento más en la planificación o en la necesidad de establecer una nueva cultura.

Pero lo anteriormente dicho implica que las organizaciones que quieran liderar procesos estratégicos -y aquí introduzco el concepto de proceso- deben optar por establecer una serie de prioridades, que van más allá de su capacidad de formalizar y ejecutar un buen plan estratégico.

Deben ser como nos indican Ridderstrale y Nordstrom organizaciones: más planas, más horizontales, temporales, pequeñas, circulares y objetivables. En definitiva un concepto de organización similar a la del Forum de las Culturas, pero que además sean capaces de funcionar.

David Casacuberta [dcasacuberta@transit.es](mailto:dcasacuberta@transit.es)

Ángel Mestres [amestres@e-itd.com](mailto:amestres@e-itd.com)

1. El título y contenido de este artículo proviene de la conferencia pronunciada por Ángel Mestres en los IX Cursos de Otoño de la Universidad de Cadiz en Jerez de la Frontera.
2. Miller, Toby y Yudice, George. *Política Cultural*. Gedisa, Barcelona, 2004, p. 257.
3. Wagensberg, Jorge. *Si la naturaleza es la respuesta, ¿Cuál era la pregunta?* Tusquest, Barcelona, 2002, p. 20 (4).
4. Adaptación de:  
 Pascual, J.M. *La estrategia de las ciudades*. Diputació de Barcelona, Barcelona, 1999, p. 27 y siguientes.  
 AA.VV. *Estratègies i territoris*. Diputació de Barcelona, Barcelona, 2004, p. 20 y siguientes.
5. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. *Safari a la estrategia*. Granica, Barcelona, 1999, p. 23.
6. Ridderstrale, J., Nordstrom, K. "Karaoke capitalism: management para la humanidad". Prentice Hall, Pearson Education, Madrid, 2004.
7. Branson, R. *Reflections of a Risk-Taker*. The McKinsey Quarterly (verano 1986:13-18) Citado en Mintzberg (1999).
8. Zulaika, Joseba. *Crónica de una seducción*. Guggenheim Bilbao. Nerea, Madrid, 1997.
9. Mintzberg, H. Waters J.A. "Of Strategies deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, 6, 1985.
10. Ridderstrale, J. Nordstrom, K. *Funky Business. El talento mueve capital*. Prentice Hall, Pearson Education, Madrid, 2000.