

01167

4
24

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Facultad de Ingeniería

El proceso de la Visión Estratégica.

Tesis

**PRESENTADA A LA DIVISION DE ESTUDIOS
DE POSGRADO DE LA**

Facultad de Ingeniería

DE LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER
EL GRADO DE**

MAESTRO EN INGENIERIA

(PLANEACION)

POR: EDUARDO ALBERTO CASTELLANOS LOPEZ.

Asesor: M.I. Norma Elena Uribe Memije.

Ciudad Universitaria, 1996.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**" Cualquier cosa es posible
cuando existe la determinación
de lograrla."**

**" EL Futuro se puede cambiar
si se está preparado para ello."**

A la UNAM por la Educación y Cultura que he logrado a través de ella.

A todos mis maestros por su paciencia y experiencia.

A mi directora de tesis por su orientación y consejos oportunos.

A mi esposa, Irma Antonienta, por su apoyo incondicional y por su inestimable ayuda en la revisión de esta tesis.

A mi bebita(o) que está por llegar, que es al igual que su mamá mi fuerza vital.

A mis padres, por el ejemplo y educación que me han conferido y continúan haciéndolo acertadamente.

A mis hermanos por su interés.

A mi familia política por su apoyo.

A mis compañeros y amigos, cuyos consejos y opiniones me han sido de gran utilidad en las decisiones difíciles.

A todas aquellas personas que de alguna manera han influido en mi vida personal y profesional.

INDICE.

Introducción.	1
Cap. I. Los Antecedentes.	3
Cap. II. Los Fundamentos.	8
II.1. El Enfoque de Sistemas.	8
II.2. El proceso de Planeación.	10
II.3. Otras Herramientas.	12
II.4. La Planeación del Futuro.	13
II.5. El Concepto de Organización.	16
II.6. La Productividad.	19
Cap. III. La Visión y su Creación.	21
III.1. Antecedentes de la Visión	21
III.2. Porqué la Visión.	26

III.3.	La Visión de la Empresa.	28
III.4.	Diferencia entre Visión y Misión.	29
III.5.	Cultura Corporativa.	30
III.6.	Los Valores de la Organización.	32
III.7.	Quién debe de desarrollar la Visión.	32
III.8.	Cómo se crea la Visión Empresarial.	35
III.9.	Cómo debe ser la Visión.	36
III.10.	Qué hace buena a una Visión.	36
III.11.	El Modelo del Proceso.	39
III.12.	Qué destruye a la Visión.	60
Cap. IV. La Visión y su Implantación.		63
Cap. V. La Visión en las Empresas Mexicanas.		89
Cap. VI. Guía para la Visión Estratégica.		105
Conclusiones.		111
Bibliografía.		113

INTRODUCCION.

En el comienzo de los tiempos la actividad humana como respuesta al instinto de supervivencia, llevó al hombre primitivo a la búsqueda de recursos para su alimentación y protección. Lo que al principio solo fue su instinto se convirtió en un régimen de vida en el cual periódicamente tenía que buscar sus alimentos y los medios de protección. Una actividad periódica, como lo fue la cacería o la determinación de ir al día siguiente hacia cierta región a buscar algún tipo de animal, involucró en el momento algún tipo de planeación, que sin ser ésta quizá de forma consciente, llevó a los hombres primitivos al establecimiento de objetivos y metas. Una vez que el hombre comenzó a relacionarse y moverse en grupo tuvo que realizar cada vez un mayor trabajo de coordinación, y un establecimiento de objetivos más específico.

Entonces el ser humano desde sus inicios como ser individual o ya en grupo tuvo en todo momento que establecer consciente o inconscientemente objetivos, metas, proyectos, para lograr sobrevivir o alcanzar un estado de vida deseado. Al paso del tiempo el hombre moderno constituyendo organizaciones en un mundo cada día más complejo, y con un desarrollo tecnológico cada vez más acelerado, esta perdiendo la pista concreta a sus ambiciones y perspectivas del futuro, y la planeación inconsciente, ahora ya no es útil debido a la complejidad de los sistemas, así como también la planeación consciente erróneamente aplicada, lo están llevando a un proceso en decadencia, el cual será susceptible de cambiar en la medida en que el hombre y sus organizaciones planeen su futuro.

Es pues el objetivo de este trabajo el retomar la base del desarrollo humano, la búsqueda del futuro deseable, la búsqueda de la Visión como base de cualquier desarrollo. Es objetivo establecer claramente el concepto, su importancia y la forma en la cual se crea y se implanta. Se pretende plantear un proceso para lograr la visión y lo que es más importante transmitirla y hacerla sentir en toda la organización como una visión global homogénea.

El trabajo se divide en seis capítulos, en el primero se hace una retrospectiva del desarrollo y productividad que los países desarrollados y los no desarrollados han tenido, mencionado las causas y efectos que los han llevado a sus situación actual, haciendo énfasis al respecto, principalmente en México y los países latinoamericanos. En el segundo capítulo se presentan las bases teóricas y

metodológicas que servirán de cimiento a los conceptos abordados en los siguientes capítulos, como lo son el proceso de planeación y la teoría de sistemas. El tercer capítulo es el inicio del objetivo del trabajo, se comienza con una descripción del concepto de la Visión, y de otros conceptos importantes relacionados con ésta, como la misión, la filosofía, la cultura corporativa, etc., a continuación se profundiza en algunos otros planteamientos básicos necesarios para la Visión de la organización, y finalmente se establece el proceso y la metodología para el desarrollo o creación de la Visión estratégica. En el siguiente capítulo, como continuación del proceso de creación de la Visión, se desarrolla la teoría acerca de la implantación de ésta, se describen los responsables y actores, y las tres fases fundamentales de este proceso. En el capítulo subsiguiente se expone la contrastación de la realidad con la teoría. Inicialmente se hace una descripción del medio ambiente o contexto que rodea a las organizaciones, explicando su naturaleza y su influencia en las actividades y comportamiento de éstas, para después realizar la contrastación de la realidad de las empresas mexicanas con relación a la Visión estratégica y sus procesos de creación e implantación. Finalmente, en el último capítulo se desarrolla un proceso práctico y sintético para la creación de la Visión. Este proceso es una guía en la que con base en algunos cuestionamientos esenciales se va obteniendo la información necesaria para definir la Visión.

CAPITULO I.

LOS ANTECEDENTES

La productividad como una medida del grado de utilización de los recursos para cumplir resultados específicos deseables¹ ha sido desde la Revolución Industrial, iniciada a partir de 1760², la preocupación de todas las organizaciones. Antes de ésta, con el trabajo artesanal la alta producción era limitada. Al aparecer las primeras máquinas de vapor, los antiguos procesos de producción se volvieron obsoletos, las máquinas aceleraron los procesos, y la producción que antes hacían diez hombres en una semana, ahora la realizaban los mismos diez en un día. El desarrollo de nuevas formas de producción, en las cuales se mantenía a los obreros trabajando las mismas jornadas, pero ahora bajo un proceso de especialización y división del trabajo, llevó a los dueños del capital a incrementar sus ganancias considerablemente. Toda la industria europea, comenzando con la Inglesa, se desarrolló bajo este esquema conceptual. En América, los Estados Unidos tuvieron un desarrollo industrial un tanto más lento en comparación con Europa, pero a finales del siglo XIX, ya alcanzaban una producción de carbón, mayor a la de Gran Bretaña.³

A principios del siglo XX, Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos estaban a la cabeza del desarrollo Industrial, pero al finalizar la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos como país preponderante sin daños físicos en su territorio, y con una industria más desarrollada, debido a la guerra, se convirtió, en el principal productor mundial sin competencia. Bajo el paradigma de la Administración Científica de Taylor⁴, Estados Unidos, vió como su economía aventajaba a la de los demás países del mundo, aunque por otra parte la Unión Soviética con su economía central planificada también alcanzaba gran desarrollo, particularmente en la industria pesada, hasta ser la segunda potencia mundial, pero a costa de no

¹David Bain, *La Solución a los problemas de la Empresa*, México, McGraw Hill, 1987, p.3.

²William Ashworth, *Breve Historia de la Economía Internacional*, España, FCE, 1977, p. 15.

³*Ibid.* p. 33.

⁴Mary Walton, *Como Administrar con El Método Deming*, Colombia, Ed. Norma, 1988, p. 9.

solo un gran rezago social⁵, sino también de un retraso considerable en sectores tan importantes como el agrícola, el transporte, y la distribución⁶.

Ahora bien, México, al igual que todos los países con pasado colonial, cuyo desarrollo natural fue truncado por sus conquistadores, tuvo que pasar por diferentes etapas antes de llegar a consolidarse como un país; guerras de independencia y revolución cuyos objetivos principales fueron la búsqueda de igualdad, justicia y bienestar social. Sin embargo, diversos factores han influido para que en cada una de las etapas de desarrollo no se logre todo lo pretendido, e incluso aunque se haya evolucionado a otro nivel político-económico-social, los problemas críticos por los cuales se originó el cambio no se han resuelto todavía. Desde que se consolidó la independencia, los grupos que comenzaron a organizar el México independiente, se vieron siempre influidos por las ideologías e intereses creados de los diferentes grupos sociales, buscando o tratando de recuperar el poder y el control de la nación. Al final de la revolución iniciada por Francisco I. Madero en 1910, como respuesta a la dictadura Porfirista, la cual, aunque si había llevado a un considerable desarrollo al país, éste fue sólo en beneficio de las altas esferas de la sociedad y del exterior, quedando los clases sociales menores, en condiciones similares a las de antes de la independencia. A partir de la presidencia de Madero, se inició nuevamente la lucha por el poder. Grupos formados por revolucionarios inconformes por no haberse cumplido sus ideales o por no haber logrado el poder esperado, así como oportunistas y adeptos del derrocado régimen porfirista conformaron fuerzas y grupos políticos que presentaron oposición al gobierno, iniciándose nuevamente periodos de lucha, y cambios frecuentes de la dirección del país. El país continuó desarrollándose bajo este esquema, pero cada vez con menos luchas armadas, y más lucha política de los diversos partidos, hasta finales de la presidencia de Plutarco Elías Calles en 1928, "quien afirmando que para evitar que los individuos fueran piezas clave del poder, se necesitaban organismos políticos representantes de los distintos grupos revolucionarios que por vías democráticas debieran elegir a sus representantes". Dando esto origen a un partido formado por los hombres en el poder, antecesor del actual partido oficial.⁷ Este tiempo, durante el cual los diversos grupos de la sociedad han estado luchando por el poder, ha permitido que el país descuide su crecimiento, dándole la oportunidad a otras naciones de tomar aún más ventaja, en casi todas las áreas del desarrollo. En esta forma, México y otros países en desarrollo han caído en una pendiente hacia el atraso y dependencia difícil de detener. Sin embargo, el problema no ha sido solamente el camino difícil hacia la democracia; o la falta de experiencia y liderazgo de los gobiernos de un

⁵Raymond Barre, El Desarrollo Económico, México, FCE, 1986, p. 99.

⁶Ibid., p. 91

⁷Historia de México, (México, Salvat, 1a Ed.) tomo XI, 1978.

joven país independiente, además de los vicios inherentes al poder, también, se tiene otro factor que ha sido una barrera fundamental al desarrollo que es la influencia internacional siempre presente y principalmente de los países más desarrollados. México desde su independencia siempre ha estado bajo la influencia extranjera, de países como Inglaterra, Francia, Alemania, Estados Unidos, y por supuesto España, los cuales desde la época colonial tuvieron intereses e inversiones en el país, pero conforme el desarrollo de la sociedad mexicana se ha dado, estos países han ido perdiendo cada vez más sus canongías y posiciones. Así mientras en el porfirismo se tuvo una gran inversión extranjera, a partir de la revolución las empresas extranjeras comenzaron a perder cada vez más los negocios y empresas que les reportaban magníficos beneficios, lo cual ha llevado siempre a sus países de origen a mantener presiones políticas y económicas para mantener la situación ventajosa de sus empresas.⁸ En la actualidad los países desarrollados, como es natural, pretenden mantener su status de países poderosos, y frenan el desarrollo de los subdesarrollados, a través de organizaciones internacionales, que creadas inicialmente para regular la economía internacional y para auxiliar a países en problemas, cuyas economías podrían desestabilizarla⁹, ahora se manejan definitivamente de acuerdo con las políticas económicas de sus socios mayoritarios. Organizaciones como el FMI(Fondo Monetario Internacional) o el Banco Mundial(BM) a cambio de la ayuda económica a parte del pago de intereses, exigen la observancia de políticas adecuadas al nivel de los países desarrollados pero que no son congruentes con el desarrollo del país deudor, e incluso algunas de éstas políticas ya han sido probadas y desechadas por ellos mismos. Con este tipo de organismos los países más desarrollados pretenden dar la pauta mundial del desarrollo, pero siempre buscando su mayor beneficio. México, teniendo como vecino inmediato a los Estados Unidos de Norteamérica, uno de los cinco países más desarrollados del mundo, con la mayor participación en organizaciones como las mencionadas, se encuentra en una posición incómoda, ya que aparte de tener que mantener las mejores relaciones con dicho país debido a su cercanía, también tiene que mantener una frontera de mas de 3000 km., lo cual le adiciona a México los problemas de la emigración nacional hacia aquel país, dándole a éste otro argumento a su favor para ejercer presiones económicas y políticas.

En 1993, México firmó un Tratado de Libre Comercio(TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica y con Canadá, que entró en vigor el primero de enero de 1994, con el cual se abrían las fronteras al libre comercio entre los tres países, comercio que aunque ha existido con anterioridad, este se llevaba a cabo a través de acuerdos y disposiciones de

⁸Id.

⁹ William Ashworth, Breve Historia de la Economía Internacional, España, FCE, 1977, p. 312.

carácter sectorial, con una vigencia limitada que llevaba a desalentar la inversiones, y en especial las de largo plazo.¹⁰ Con el TLC se busca mejorar las reglas existentes o crear nuevas para lograr un mayor y benéfico intercambio de capital, mercancías, y servicios.¹¹ Ahora podrán exportar, los bienes y servicios que antes no se permitía o no era conveniente, ya sea por las políticas proteccionistas, o por las barreras arancelarias y no arancelarias existentes. Con este tratado las empresas mexicanas entran de lleno a la competencia internacional, y aunque el tratado comprende diferentes etapas, bajo los cuales cada una de las naciones irá paulatinamente desgravando los productos de importación, y México como país con el menor desarrollo desgravará menos productos y servicios en el principio¹², las empresas mexicanas deben de estar listas lo más pronto posible para cumplir con los estándares internacionales, si quieren competir con los precios y calidad de sus socios comerciales.

Estados Unidos, como se mencionó, fue el líder productor y exportador desde el final de la Segunda Guerra Mundial, vendía todo lo que producía al resto del mundo, pero al paso de los años, ya no logró los mismos resultados. El paradigma Tayloriano usado por sus empresas en sus procesos productivos, llegó a su límite. Frederick Winslow Taylor creador de la administración científica, la cual se basaba en lograr la máxima eficiencia a través de la normalización de las actividades realizadas en las líneas de producción, mediante el estudio de tiempos y actividades siguiendo una metodología científica¹³, no consideró en ningún momento el factor humano, consideraba a los trabajadores solo mano de obra, reduciéndolos a comportarse como máquinas o autómatas, por lo cual y de acuerdo al desarrollo social alcanzado, comenzaron a surgir los correspondientes problemas humanos¹⁴ que disminuyeron la productividad de las empresas. Japón, país perdedor de la guerra, y después de su restablecimiento de su industria con apoyo de los vencedores, alcanzó a finales de la década de los años cincuenta¹⁵ un desarrollo inusitado que lo ha llevado a ser uno de los países con más alto ingreso per capita. Sus productos que al principio se consideraban como de la peor calidad, ahora tienen la más alta, y debido a su también alta productividad los precios de sus productos han arrasado a los de las empresas norteamericanas y del resto del mundo.

¹⁰ Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Texto Oficial, México, Miguel Angel Porrúa, 1993, 1218 p.

¹¹ Id.

¹² Id.

¹³ Gareth Morgan, Imágenes de la Organización, México, Alfaomega S.A., 1991, p. 19.

¹⁴ Ibid. p. 21.

¹⁵ Carlos Colunga, Administración para la Calidad, México, Ed. Panorama, 1995, p. 34.

En el mundo actual, con la tendencia a los mercados globales, las empresas tienen que ser lo suficientemente competitivas y productivas para mantenerse en el mercado. Estados Unidos y Canadá, así como también el mundo Europeo han sufrido y están sufriendo los embates de la productividad de Japón y los llamados tigres asiáticos, Corea del Sur, Hong Kong, Singapur, Taiwan, y la de los nuevos aprendices, Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas y China.¹⁶ México, como socio comercial y vecino de Canadá y Estados Unidos, está en las mismas circunstancias que éstos o peores por las razones antes mencionadas. Por lo anterior las empresas de estos tres países tienen que buscar nuevos paradigmas de la producción acordes con las sociedades actuales, más comunicadas y menos engañadas. México, con un mayor rezago en todas las áreas de desarrollo, y por los factores antes citados, tiene que cambiar hacia paradigmas adecuados con su realidad. Sus empresas y organizaciones ya no pueden estar trabajando bajo los viejos cánones, debiendo evolucionar éstas hacia una productividad integral, la cual no sólo deberá consistir en alcanzar una alta producción y calidad, además tendrá que considerar la participación y el desarrollo integral de todos los miembros de la organización.

En resumen, los paradigmas para la productividad desarrollados desde la revolución industrial, y todavía utilizados algunos años en la postguerra, ya no están de acuerdo con el desarrollo acelerado de las sociedades actuales. Antes, en el enfoque mecanicista de la Administración científica de Taylor, se consideraba a las personas como máquinas que debían realizar una actividad en un tiempo preconcebido de acuerdo a un estándar calculado, ahora los paradigmas, como el de control total de la calidad, utilizado por Japón después de la Segunda Guerra, y que fue uno de los factores que lo ayudaron a lograr el éxito económico, consideran a los obreros y su participación, como parte fundamental de la empresa. Por lo anterior, la productividad como base para el desarrollo de un país, es el principal problema a resolver, ahora se requiere producir más, exportar más, para con esto aumentar el ingreso per capita y así elevar el estándar de vida de todos sus habitantes. Las empresas ahora deben buscar utilidades y beneficios justos para todos los involucrados en su proceso.

¹⁶Ibid., p. 35.

CAPITULO II.

LOS FUNDAMENTOS

Para que las empresas se desarrollen y aumenten su productividad tienen que planearse de una manera total, lo cual implicará considerar el corto y el largo plazo, y de manera esencial, el futuro. El objetivo de este capítulo, es definir la planeación y su proceso, como base para el desarrollo de la parte medular de este trabajo, que tiene que ver con la planeación del futuro. Ahora bien, el proceso de planeación no es de ninguna manera algo nuevo, y debido a una mala concepción de éste, así como su deficiente aplicación, no ha producido los resultados deseados. No siendo el problema la metodología de la planeación, sino quienes lo han aplicado.

II.1 El Enfoque de Sistemas.

La teoría de la Planeación actual se deriva como muchas otras disciplinas, al aplicar a la planeación de las organizaciones, la teoría de los sistemas. Bertalanffy¹ no se imaginó que relevancia e influencia tendría su Teoría General de Sistemas enunciada en 1947, en todas las áreas de la ciencia. La teoría de sistemas llevó a una nueva forma de ver el mundo, el enfoque de sistemas.²

Antes de la teoría de sistemas, el criterio que se seguía era el reduccionismo, en el cual a través del pensamiento analítico se consideraba a las cosas descomponiéndolas en sus elementos últimos.³ Cualquier objeto o evento se estudiaba dividiéndolo en sus componentes, y comportamiento, interacciones y propiedades de dichos eventos y objetos se reducían a una relación fundamental Causa-Efecto.⁴ Esta concepción del mundo se aplicó a las cosas tanto animadas como no animadas, considerando a los cuerpos vivientes no muy diferentes de los no vivientes, como si fueran máquinas, pues se debía poder explicar su comportamiento de acuerdo a las leyes

¹Ludwig V. Bertalanffy, Teoría General de los Sistemas, Argentina, FCE, 1992, p. 5.

²Ibid., p. 2.

³Russell L. Ackoff, Rediseñando el Futuro, México, Limusa, 1979, p.10.

⁴Ibid., p.12.

físicas.⁵ Esta manera de ver las cosas, llamada mecanicismo, llevó a considerar al hombre como una máquina, e incluso llegar al límite de ver al universo también como una máquina.⁶

Los criterios reduccionistas-mecanicistas, pudieron explicar sin problema ciertos eventos y fenómenos, pero conforme aumentó la complejidad de éstos y el desarrollo de la humanidad, estas doctrinas ya no fueron suficientes en la explicación de la naturaleza, por lo cual evolucionaron hacia el expansionismo y la teleología, bases de la teoría de sistemas antes mencionada. El expansionismo, con su pensamiento sintético, considera a los objetos y fenómenos como parte de un todo mayor.⁷ La teleología, busca explicar a los fenómenos naturales en función de su propósito, funciones y metas. Con el análisis, se trata de explicar un todo a través de sus partes, con la síntesis se explica dicho todo como parte de un todo mayor.⁸ Este pensamiento sintético es el llamado enfoque de sistemas.⁹

El todo mencionado, constituye un sistema formado por sistemas menores llamados subsistemas que interactúan entre sí. Este sistema es a la vez subsistema de un sistema mayor, el cual pertenece a otro mayor, y así sucesivamente. Cualquier explicación del comportamiento del sistema es con base al comportamiento de sus subsistemas, de los sistemas con los que interactúa y del sistema mayor al que pertenecen.

De acuerdo con lo anterior se puede definir a un sistema como un conjunto de elementos(ó subsistemas) que se interrelacionan entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. El sistema va a formar parte a su vez de un sistema mayor donde las acciones de los elementos del sistema mayor podrán influir en el sistema, otros sistemas; subsistemas y viceversa. De aquí se desprende el concepto de Sistema Abierto, el cual es en sí, el concepto general de la teoría de sistemas., y es un sistema que interactúa con su medio ambiente(sistema al cual pertenece, y sistemas de su nivel con quienes interactúa). También se ha definido en la teoría de sistemas, al sistema cerrado, el cual, es aquel que no tienen ninguna interacción con el medio ambiente. En el criterio reduccionista, donde sólo era necesario la causa, para explicar el efecto, y estas causas estaban libres del medio ambiente, se usaba lo que en los sistemas es el sistema cerrado.¹⁰

⁵Russell L. Ackoff, OP. Cit., p.13.

⁶Id.

⁷Russell L. Ackoff, OP. Cit., p.17.

⁸Id.

⁹Id.

¹⁰Russell L. Ackoff, OP. Cit., p.12.

El enfoque de sistemas ha dado origen al desarrollo de varias de las disciplinas usadas en la actualidad, como la Cibernética, la Teoría de Juegos, la Teoría de Colas, la Teoría de Gráficas, la Teoría de la Información, Teoría de Decisiones, Investigación de Operaciones, etc.¹¹, y como se mencionó, la planeación moderna se ha desarrollado también con base a este enfoque.

II.2 El Proceso de Planeación

Chadwick¹², afirma que la planeación, ya en el contexto de sistemas, es un Sistema Conceptual General, donde un sistema conceptual es aquel que va a representar a un sistema del mundo real, y que la planeación va a buscar la optimización del sistema de la realidad, mediante la optimización del sistema conceptual. Afirma que la planeación es un proceso general, con el cual se hace una analogía del sistema en investigación, donde la analogía es una clase de sistema conceptual.

Entonces, la planeación es un proceso general, mediante el cual se van a controlar las acciones de un sistema y su medio ambiente (los sistemas a su alrededor y el sistema al que pertenece), con la finalidad de llevarlo a un estado deseado. En este proceso se utilizarán analogías y modelos conceptuales para simular y pronosticar estados futuros del sistema, con el objetivo de evitarlos o buscarlos.

Así, el proceso de planeación es un sistema general que se va dividiendo en subsistemas, conforme va abarcando cada subsistema de sus sistemas objetivo, que son, las organizaciones de cualquier tipo. Cabe mencionar en este momento, que el objeto de interés en la edad de los sistemas son los sistemas teleológicos, los que, como se mencionó antes, son sistemas que tienen un propósito ellos mismos y también sus componentes¹³ Estos sistemas con propósito son principalmente los formados por grupos humanos, que constituyen sistemas mayores llamados organizaciones.

La planeación es el proceso, en que toda organización está involucrada, y con el cual busca determinar Qué es lo que va hacer, Cuándo lo va hacer y Cómo lo va a hacer, con la finalidad de lograr un futuro deseado. A juicio de Ackoff¹⁴ la planeación es un proceso, con el que se

¹¹Ver: Ludwig V. Bertalanffy, *OP. Cit.*, pp. 19-23.

¹²George Chadwick, *A Systems View of Planning...*, Great Britain, Pergamon Press, 1971, p. 63.

¹³Russell L. Ackoff, *OP. Cit.*, p.23.

¹⁴Russell L. Ackoff, *Un Concepto de Planeación de Empresas*, México, Limusa, 1990, p. 15.

busca la realización de un estado futuro deseado, y que el llegar a éste es poco probable, a menos que en efecto, se haga algo al respecto. Cada etapa del proceso de planeación se lleva a cabo de acuerdo al enfoque de sistemas, considerando cada uno de los componentes de la organización como un pequeño subsistema con su medio ambiente. Así la organización completa es el sistema en investigación, interactuando con un medio ambiente (Otras organizaciones, como empresas, instituciones gubernamentales, gobiernos, países, etc.), y cada elemento dentro de la organización constituirá un pequeño sistema que interactuará con los demás elementos del interior. Ahora bien, se han desarrollado diferentes enfoques de planeación, según el nivel de la organización que se esté investigando, y estos corresponden a varias etapas de la planeación. La primera etapa, llamada a menudo Planeación Normativa, es en la que se determina el estado futuro deseable de la organización¹⁵, en esta etapa se tiene el primer nivel donde se considera al sistema como un todo completo, se basa fundamentalmente en la determinación de la Visión o futuro de la empresa. Las etapas subsiguientes buscan lograr cumplir el futuro especificado por la Planeación Normativa, en un proceso que va de lo general a lo particular, hasta especificar las mínimas metas en los niveles más bajos. Así en la segunda etapa, la de Planeación o Gestión Estratégica se formulan la misión y objetivos con base en la Visión; busca definir los mercados blanco, los posibles negocios de la organización y la competencia involucrada; define programas que son el punto de partida de las siguientes etapas de planeación, como la llamada Planeación Táctica, donde se definen los proyectos y las metas, y la etapa final, la operativa, donde se determinan actividades y acciones ya completamente específicas a la vida diaria de la organización.

La Planeación Normativa, así como, la estratégica, corresponden a la planeación a largo plazo, y la táctica y la operativa a corto plazo, aunque estos conceptos de tiempo, son relativos y todo depende de los periodos, para los cuales se espere el efecto de lo planeando.¹⁶ Así, la diferencia entre la planeación estratégica y la táctica será en función del tiempo, cuanto más largo e irreversible sea el efecto producido por un plan o programa, éste será más estratégico.¹⁷ Al planear la producción de una semana, está haciendo planeación táctica, ya que los efectos de esta pueden cambiarse con cierta facilidad.

¹⁵Tomás Miklos, *Planeación Interactiva*, México, Limusa, 1993, p. 18.

¹⁶Russell L. Ackoff, *Un Concepto de Planeación de Empresas*, México, Limusa, 1990, p.16.

¹⁷Id.

La primera etapa de planeación, la Planeación Normativa o en la concepción de otros autores Planeación Interactiva o Prospectiva¹⁸, es el objetivo de este trabajo, y como se mencionó, es en la cual se busca determinar el futuro deseado de la organización. En esta etapa cualitativa en su mayor grado, además de determinar la Visión del futuro se deben de hacer los objetivos asociados a ésta lo más concretos y posibles de alcanzar¹⁹, para que en efecto los resultados de esta primer etapa, sean una adecuada alimentación a las subsecuentes etapas de planeación, y no sólo constituyan un conjunto de buenas intenciones imposibles de lograr.²⁰

II.3 Otras Herramientas.

Ahora bien, con respecto al acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología en los países desarrollados, así como las tendencias mundiales hacia los mercados globales, las organizaciones en éstos, y más aun las organizaciones de los países no desarrollados están luchando por su sobrevivencia, implantando nuevas formas de planear y lograr un futuro deseado, formas que substituyan a las antiguas y obsoletas corrientes nacidas con la revolución industrial en Inglaterra, y durante la Segunda Guerra Mundial. Así se han generado corrientes como el desarrollo organizacional, la administración para la excelencia y la administración para la calidad. Esta última basada en la filosofía de la calidad de W. E. Deming²¹. También a partir de estas nuevas corrientes se han desarrollado herramienta auxiliares como el Justo a tiempo(JIT), el "Saber Como"(know How), y últimamente esta de moda la Reingeniería.

Algunas de estas corrientes son aplicaciones de conceptos ya establecidos a partir de la edad de los sistemas, Ackoff²² ya menciona a la humanización necesaria en las organizaciones, y de los objetivos de la empresa comunes y para beneficio de todos sus miembros, base de la filosofía de Deming. Estos conceptos ya antes tratados de alguna manera u otra se fueron dejando en el olvido, por no implicar ningún beneficio en su momento, o de acuerdo al mismo proceso que la ciencia ha llevado, en la cual los descubrimientos en su momento no se les toma en cuenta, hasta que alguien los redescubre nuevamente en una fecha posterior, como es el caso de algunos descubrimientos en Microbiología de Lázaro Spallanzani en el siglo XVIII, los que no se tomaron en consideración por la comunidad

¹⁸Arturo Fuentes, Gabriel Sánchez, Metodología de la Planeación Normativa..., México, DEPFI UNAM, 2a Ed. 1990, p.7

¹⁹Ibid., p.22.

²⁰Arturo Fuentes, El Problema General de la Planeación..., México, DEPFI UNAM, 1990, p. 28.

²¹Mary Walton, Cómo Administrar con el Método Deming, Colombia, Ed. Norma, 1988, p.26.

²²Russell L. Ackoff, Un Concepto de Planeación de Empresas, México, Limusa, 1990, p.48.

científica a nivel mundial, hasta que los redescubrió Luis Pasteur.²³ Así los nuevos paradigmas sintetizan varias cualidades de anteriores corrientes.

Se han mencionado varias corrientes de administración y planeación, así como algunas herramientas derivadas, pero debe de ser claro que cualquiera que sea la filosofía utilizada, la base fundamental es conocer hacia donde se pretende llegar, determinar el futuro que se desea, la Visión estratégica, así que no importa que corriente se este siguiendo siempre el primer paso debiera de ser el desarrollo o creación de la Visión.

Particularmente hablando ahora, de la Reingeniería, cuya filosofía en forma general es, la de cambiar radicalmente, reinventar los procesos que realiza una organización, para lograr una mejora espectacular en cuanto a sus costos, calidad, servicio y rapidez²⁴, el paso inicial de esta técnica es la creación y transmisión hacia los miembros de la organización, de las ideas del cambio necesario en los procesos, el llamado argumento Pro acción²⁵, con él se va a persuadir a los miembros de la organización acerca de la necesidad de rediseñar en aras de la supervivencia de la compañía, tiene que ser un mensaje global y convincente, que lleve a la organización a un claro entendimiento del propósito de los programas para el cambio.²⁶ Como segundo paso se tiene precisamente a la creación y transmisión de lo que la compañía quiere llegar a ser, que es la Visión²⁷. Es esto último, la visión y su desarrollo como ya se mencionó con anterioridad, el objetivo básico de este trabajo, que como se menciona es una de las bases para el inicio de la reingeniería de los procesos.

II.4. La Planeación del Futuro.

El conocer y determinar el futuro siempre ha sido una preocupación de la raza humana. Desde siempre se ha tratado de adivinar el futuro, los adivinos, personas con supuestos dotes para conocer el porvenir, proporcionaban revelaciones a los pueblos, que les servían de auxilio, esperanza y dirección en su vida, pero frecuentemente estas revelaciones solo eran una forma de coaccionar a las personas hacia cierto comportamiento conveniente para alguna personalidad poderosa o para el mismo adivino.

²³Ver: Paul deKruif, *Los Cazadores de Microbios*, México, Epoca, 1979, pp. 33- 111.

²⁴Michael Hamner, *Reingeniería*, Colombia, Edit. Norma S.A., 1994, p.34.

²⁵*Ibid.*, p.156.

²⁶*Id.*

²⁷*Id.*

El futuro ha sido concebido de dos formas, una como realidad única enunciada por los adivinos y profetas, significando un destino inviolable e inmodificable, y la otra como una realidad múltiple, que puede evolucionar de diversas formas.²⁸ La búsqueda del futuro ha pasado entonces de ser al principio sólo de índole mística, a ser asunto de métodos sistemáticos participativos, donde el futuro no depende de un solo hombre con extraordinarios poderes, sino de un grupo de expertos y personas involucradas en un problema a resolver.²⁹

La percepción de los acontecimientos futuros por las sociedades usualmente ha sido con base en el pasado y presente. Así las estimaciones de la población, empleo, recursos, etc., se realiza extrapolando datos y tendencias del presente y del pasado. Esta forma de ver el futuro retrospectivamente, supone la existencia de futuros probables a los que se puede llegar de acuerdo a lo que se está haciendo en el presente y teniendo la experiencia del pasado. Esta manera de diseñar el futuro es útil en ciertas circunstancias, pero de acuerdo con la vida moderna actual, no se puede sólo esperar a un futuro probable resultado de los actos de presente y pasado, se tiene que buscar el futuro deseado. El planear partiendo del futuro deseado constituye la manera prospectiva de ver al futuro, que es en la actualidad una de las opciones más viables para el desarrollo de las organizaciones.

Sabemos que el objetivo de la planeación es el futuro, ya que ésta implica la toma de decisiones con anticipación en prevención de un porvenir no deseado, entonces la manera de ver, estimar y diseñar el futuro se puede afirmar que está en función del estilo u orientación de la planeación. De acuerdo con Ackoff³⁰ la planeación tiene cuatro orientaciones: La planeación reactiva, la cual se orienta al pasado, a sus seguidores les interesa que las cosas vuelvan a ser como lo eran antes, tratan de deshacer los cambios y regresar al pasado. El futuro para los reactivistas es igual a un pasado beneficioso para ellos y por tanto no requieren diseñar uno nuevo. La planeación inactiva, a los inactivistas no les interesa el pasado solamente el presente y aunque no están de acuerdo con éste, lo creen suficientemente bueno, los cambios son para ellos temporales y creen que tarde o temprano las cosas volverán al equilibrio. El futuro para los inactivistas es igual al presente en el que viven, y lo planean a través de acciones que dificultan cualquier cambio que los pueda hacer perder el status ganado. La planeación proactiva, se caracteriza porque sus actividades están dirigidas a cambiar el presente, no les interesa volver al pasado, consideran que el futuro es más promisorio y tratan de predecirlo y prepararse para él minimizando sus amenazas y aprovechando sus oportunidades. La planeación del futuro para

²⁸Francisco Mojica, *La Prospectiva*, Colombia, Legis, 1991, p. 2.

²⁹Tomás Miklos, *Planeación Prospectiva*, México, Limusa, 1991, p. 32.

³⁰Russell L. Ackoff, *Planificación de la Empresa del Futuro*, México, Limusa, 1990, p.73-86.

los preactivistas consiste en preparar a su organización para el medio ambiente futuro posible y probable que han precedido. Finalmente se tiene a la planeación interactiva, al igual que los preactivistas no les interesa regresar al pasado, ni permanecer en el presente, y van hacia el futuro, pero ellos aunque también predicen el medio ambiente futuro, no lo esperan preparados solamente sino que crean o diseñan el futuro deseado para sus organizaciones. Los interactivistas como se dijo no buscan el pasado y tratan de evolucionar del presente, consideran que éstos y el futuro son partes de una misma cosa. Diseñan un futuro idealizado, al cual llegarán aproximadamente, comenzando con acciones en el presente.

De lo anterior se puede afirmar que la forma retrospectiva de visualizar al futuro es característica de los inactivistas, reactivistas y aun lo preactivistas, ya que ven el futuro a partir del pasado. No siendo el caso de los interactivistas que ven el pasado y presente desde un futuro deseado, teniendo una visión prospectiva del futuro. Entonces el diseño del futuro de las organizaciones se da en realidad con el enfoque prospectivo, ya que en éste se diseña y se busca un futuro, en contraste con el enfoque retrospectivo, donde no se hace realmente un diseño, solo se pronostica.

La planeación prospectiva, concepto desarrollado en Francia durante su reconstrucción y desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial³¹ es, como ya se mencionó, conocida como normativa o interactiva y se encarga de determinar los fines a los que la organización aspira. Considera que de acuerdo al grado de control que se tenga del futuro se tendrá el progreso y desarrollo en la organización.³² En la planeación prospectiva en primer lugar se diseña el futuro deseado a través de un proceso libre de las restricciones impuestas por el pasado y presente, una vez con el futuro deseado, se determinan los futuros factibles (futuros que se pueden lograr con una probabilidad de ocurrencia diferente de cero, y como resultado de una o más intervenciones del planeador³³), mediante un proceso de análisis y pronóstico de las condiciones, tendencias, sucesos, etc., del pasado y presente, seleccionado finalmente de todos los futuros factibles el más satisfactorio.³⁴ Fuentes³⁵ define a la prospectiva a través de tres fases: la exploratoria, donde se determinan los futuros factibles, y probables de acuerdo a lo que se haga en el presente; la normativa, donde se establecen el futuro deseado a través de los fines, objetivos, e ideales; y la fase instrumental, donde se hace la planeación de estrategias, medios, recursos,

³¹Wladimir M. Sachs, Diseño de un Futuro para el Futuro, México, Fundación Barros Sierra AC., 1977, p. 12.

³²Ibid., p. 5.

³³Wladimir M. Sachs, OP. Cit., p. 17.

³⁴Ibid., p. 13.

³⁵Arturo Fuentes, El Problema General de la Planeación, México, DEPE UNAM, 1990, p. 28.

políticas y programas, así como su aplicación y control. La planeación prospectiva es una planeación a largo plazo, que implica la elección de futuros alternativos, en base a un futuro deseado determinado por un proceso normativo.³⁶

Es entonces el diseño de la imagen deseada³⁷, la determinación de la Visión, del futuro deseado de la organización, el objetivo de este trabajo, pero para profundizar en el proceso de creación y desarrollo de la Visión de la organización, es pertinente clarificar algunos conceptos muy relacionados a ésta, así como el concepto de visión por sí mismo. Sin embargo antes de pasar de lleno a la Visión, materia del siguiente capítulo, es importante tener una idea clara de lo que es una organización, la empresa y la corporación, ya que toda la teoría a desarrollar está dirigida fundamentalmente hacia estos sistemas.

II.5. El Concepto de Organización.

Una organización es el esfuerzo realizado por dos o más personas con el propósito de lograr cosas que de manera individual no sería posible realizarlas.³⁸ Desde el momento en que al menos dos personas se reunieron para convivir y realizar actividades para su propio beneficio surgió la organización. Conforme los grupos de personas fueron teniendo más interacción (socialización) más organizaciones fueron apareciendo.

Entonces la organización es un conjunto de personas, las cuales a través de cierto conocimiento, materiales y estructura realizan actividades en su beneficio. Sin embargo para que exista una organización, el conjunto de personas tiene que tener un objetivo, de lo contrario como lo afirma Gerloff³⁹ sólo serán una multitud reunida. Ahora bien, la organización desde un enfoque de sistemas se define como un sistema abierto, el cual está formado al menos de dos partes interdependientes, las que están perfectamente definidas y delimitadas, este sistema recibe información del medio externo la transforma y entrega nueva información.⁴⁰

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que presentan las siguientes características: Son interdependientes, cualquier cambio en una

³⁶Wladimir M. Sachs, *OP. Cit.*, p. 23.

³⁷Tomás Miklos, *Planeación Interactiva*, México, Limusa, 1993, p. 18.

³⁸Joseph A. Litterer, *The Analysis of Organization*, 2nd Edition, USA, Wiley & Sons, 1973, p. 5.

³⁹Edwin A. Gerloff, *Organizational Theory and Design*, USA, McGraw-Hill, 1985, p.6.

⁴⁰Wendell L. French, *Understanding Human Behavior in Organizations*, USA, Harper & Row, 1985, p.16.

parte de la organización se refleja en las demás partes, de una forma ideal las decisiones tomadas acerca de un elemento de la organización dependerá de las que se hayan hecho con los otros elementos; usan la información recibida como realimentación para la corrección de errores; tienden a lograr un estado balanceado o estable.⁴¹

Las organizaciones como ya se dijo son personas trabajando para un bien común, las cuales interactúan a través de una estructura y con la ayuda de un método o sistema de trabajo. Con la estructura se definen las responsabilidades, actividades y autoridad de los miembros de la organización, y la manera en que se les coordinará ya sea horizontalmente o verticalmente.⁴²

Existen diferentes tipos o categorías de organizaciones, que se distinguen entre ellas de acuerdo a su función, objetivos, miembros, etc., Se tienen entonces, organizaciones políticas, sociales, económicas, culturales. Dentro de éstas se pueden tener organizaciones formales y no formales. En las primeras se tiene un cierto grado de conciencia de planeación y sus propósitos y objetivos están explícitos y restringidos.⁴³ Organizaciones formales son las empresas y negocios, las instituciones gubernamentales, los hospitales, etc. En las segundas los objetivos y propósito que se tienen no están explícitos o lo están en un menor grado, y los esfuerzos de coordinación son espontáneos y voluntarios, mientras que en las primeras son cuidadosamente elaborados y planeados⁴⁴. El ejemplo típico de organización no formal es la familia, donde sus miembros en general no tienen explícitas reglas de conducta, objetivos y propósito. Sin embargo existen excepciones donde la organización familiar presenta casi todos los matices de una organización formal.

Las organizaciones formales usualmente son organizaciones planeadas, las cuales implican un conjunto de actividades deliberadamente creadas y colocadas de acuerdo a un arreglo deseado (la estructura), en las cuales las posiciones son diferenciadas una de otra acorde con sus características y relaciones, las cuales son elegidas de manera lógica para cumplir objetivos específicos. En contraste con las organizaciones planeadas, se tienen las naturales, que han nacido en forma natural de las necesidades de varias personas, más que de una sola persona, estas tienden a ser pequeñas e informales. Sin embargo aunque sus orígenes son diferentes a

⁴¹Phyllis F. Schlesinger, ORGANIZATION..., USA, Irwin Inc., 1992, p.2.

⁴²Ibid., p. 7.

⁴³Joseph A. Litterer, OP. CIT., p. 10.

⁴⁴Id.

las planeadas, suelen tener características similares como los roles o papeles a desempeñar, las reglas o normas de conducta y los resultados.⁴⁵

Ahora bien, las organizaciones tradicionalmente han sido del tipo unicabeza, en las cuales las decisiones son tomadas por una sola persona, estas organizaciones tienen una estructura piramidal, en la que la autoridad asciende y la responsabilidad desciende.⁴⁶ También se tienen las organizaciones llamadas de orientación al todo, en las cuales los intereses de la organización están sobre los de sus miembros, considerando a la organización como un todo.⁴⁷ En general en cualquier organización, los intereses de ésta están sobre los de cualquiera de sus miembros, y la distinción entre las diferentes organizaciones es el grado en que se toman en cuenta los distintos intereses de los miembros, así tenemos en el extremo al Ejército, donde por la naturaleza de esta organización las decisiones son completamente unilaterales, y en el extremo opuesto se podría mencionar a una democracia ideal en la cual cualquier decisión se toma después de considerar a todos los ciudadanos. Con la edad de los sistemas las organizaciones se les ha considerado que deben de ser multicabeza y con orientación a sus miembros, en este tipo de organizaciones no existe una autoridad final, las decisiones requieren de un acuerdo entre dos o más iguales y cualquier acción de la organización será para beneficio de sus miembros.⁴⁸ Este tipo de organizaciones, que aunque un tanto ideales, no existen de manera pura, llegándose a tener combinaciones en las cuales coexiste el elemento democrático y el autocrático, como es el caso de las áreas de diseño de las corporaciones, donde el ambiente generalmente es democrático, pero son coordinadas por una cabeza a veces autocrática.

LA EMPRESA Y LA CORPORACION.

Las organizaciones son el alma de las empresas, las cuales son entidades con un propósito de existencia o razón social, y la organización dentro de ella, a través de sus objetivos busca cumplir con la razón social. El término empresa se deriva del latín in-prehensa, es el intento o designio de hacer una cosa. Es una casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.⁴⁹ Ahora, de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española⁵⁰ una empresa es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como

⁴⁵Ibid. p. 17.

⁴⁶Russell L. Ackoff, *Rediseñando el Futuro*, México, Limusa, 1979, p.49

⁴⁷Id.

⁴⁸Id.

⁴⁹*Diccionario Enciclopédico Espasa*. 22 t. (Madrid, Espasa-CALPE, 8a Ed.) t. 7, 1979, p. 522

⁵⁰*Diccionario de la Lengua Española*. 2 t. (Madrid, Real Academia Española, 20 Ed.) t. 1, 1984, p. 540.

factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad. Entonces de acuerdo a lo anterior, para que exista una empresa se necesita capital, trabajo, organización, y un objetivo lucrativo.

Ahora bien, es común llamar a las empresas, corporaciones, y con mayor frecuencia cuando éstas son de tamaño considerable, pero en general cuando se habla de una corporación se entiende a ésta como un grupo de empresas con diferentes objetivos coordinadas por una misma dirección. El término corporación se deriva del latín *corporatio*, - *onis*, que significa cuerpo, comunidad, generalmente de interés público, y a veces reconocida por la autoridad.⁵¹ Es una persona jurídica de interés público, creada o reconocida por ley especial, la cual puede organizarse con fines políticos, administrativos y militares.⁵² El término corporación se deriva del sistema económico llamado corporativismo, el cual es un sistema que trata de evitar las inconveniencias del capitalismo, sin caer en los problemas del sistema colectivista planificado, para lo cual el régimen corporativo concibe a la sociedad a través de un conjunto de entidades organizadas, en las cuales el Estado ejerce un arbitraje en beneficio del bien común. Su organización jurídica se caracteriza por la creación y el funcionamiento de grupos profesionales, clasificados por industrias o actividades, que elaboran reglamentos de cada profesión.⁵³

La corporación en su concepción actual, guarda similitud en lo expresado con relación al corporativismo, ya que éste supone entidades organizadas, las cuales en el contexto actual, serían las empresas que constituyen a la corporación y que tienen cada una su propia organización, y sus propios grupos de profesionales, y el control o arbitraje para el bien común en este caso no lo realiza el Estado, sino la organización corporativa que engloba a todas las empresas.

II.6. La Productividad .

La productividad medida del desempeño de los factores utilizados en las actividades de la empresa y que generalmente se aplica al factor humano, puede en algún momento ser una fuente de confusiones, debido a las diferentes concepciones que se tienen en los diferentes medios productivos. En el capítulo anterior se mencionó que la productividad siempre ha sido y será el objetivo de cualquier organización, y es la medida del grado de utilización de los recursos para cumplir con resultados específicos. Sin

⁵¹ Diccionario Enciclopédico Espasa. 22 t. (Madrid, Espasa-CALPE, 8a Ed.) t. 7, 1979, p. 435.

⁵² Gran Enciclopedia del Mundo. 23 t. (España, Durvan S.A., 1a. Ed.) tomo 5, 1975, p. 874

⁵³ Diccionario Enciclopédico Espasa. 22 t. (Madrid, Espasa-CALPE, 8a Ed.) t. 7, 1979, p. 435.

embargo su concepto puede variar de acuerdo al tipo de organización o empresa de que se trate, así en una empresa de manufactura, tener una alta productividad significa producir un número específico de artículos en un tiempo determinado y con una calidad establecida. En contraste en una empresa de transporte la productividad será transportar lo más posible en el menor tiempo. En ambos casos el objetivo final será reducir el costo y con ésto aumentar las ganancias, entonces el concepto de productividad en cualquier rama que sea aplicado siempre estará asociada principalmente a los resultados y a las utilidades. En general y aplicable a cualquier caso, la productividad se puede definir como la medida que refleja el grado en que se obtienen resultados específicos, conforme se van disminuyendo costos y optimizando los recursos tanto materiales como humanos.

CAPITULO III.

LA VISION Y SU CREACION

Este capítulo se inicia el estudio del principal objetivo de este trabajo, la Creación de la Visión, la cual como se mencionó en el capítulo anterior, es parte de la planeación normativa, primer escalón en el proceso de planeación. Aquí se plantearán en primer lugar el estado actual del paradigma de la Visión, en seguida se expondrán las bases necesarias para lograr un buen entendimiento del proceso de la Visión, y finalmente se describirá el proceso de creación de la Visión.

Antes de continuar es conveniente aclarar que para los propósitos de las descripciones de ésta y las secciones precedentes, los términos: empresa, corporación, u organización, los cuales fueron definidos en el capítulo anterior, se utilizarán indistintamente como sinónimos, en la mayoría de los casos.

III.1. ANTECEDENTES DE LA VISION

En cada época de la historia, la concepción del mundo ha sido diferente, si la concepción de Cristóbal Colón acerca del mundo hubiera sido diferente, él no habría logrado ser el primero en llegar a América. La forma en que se ve al mundo, es fundamental para dar origen a una Visión. La concepción del mundo constituye una serie de vivencias y experiencia acerca de la vida que permite ver hacia otra orilla con más claridad.

La Visión que da origen a una empresa es la de su fundador, ésta, al paso del tiempo se va enriqueciendo o empobreciendo por la acumulación de los diferentes valores del personal humano que ha pasado por su organización. La persona que origina una empresa, es de las llamadas visionarias, que buscan nuevos senderos¹ e identifican oportunidades en el presente para lograr un futuro deseado. Al irse desarrollando cada vez más la empresa, se van requiriendo diferentes niveles de coordinación, la Visión

¹Harold J. Leavitt, Senderos Corporativos..., México, Ed. Continental, 1988, p 32.

original del fundador o fundadores se modifica o cambia, por la de los niveles superiores por abajo de los fundadores o propietarios; que pueden ser los descendientes de los fundadores, la cabeza de la organización o presidente o simplemente accionistas anónimos. La Visión que se crea con el liderazgo del nivel superior, es por lo general de acuerdo solamente a su experiencia y a lo buscado por los niveles arriba de éste.

¿Es entonces el líder en el nivel superior el que crea la Visión, o bajo la tutela de éste es cuando se desarrolla? Pero qué o quién es un líder. El concepto de líder se deriva del inglés "leader" , que significa jefe o dirigente.² En un sentido psicológico es la persona que tiene las aptitudes necesarias para actuar como un símbolo representativo de las acciones o pensamientos de un grupo y en el sentido sociológico el líder es la persona que logra encauzar las energías de un grupo hacia una acción o pensamiento.³ Un líder es entonces aquel individuo que es capaz de hacer que las personas a su alrededor lo sigan y apoyen hacia el logro de los sueños y ambiciones que comparten con él, sin que para ello se requiera de ejercer presión. Martin Luther King⁴ decía que tenía un sueño, y sus seguidores estaban con él, aun cuando su sueño no fuera fácil de lograr. Kouzes⁵ afirma que los líderes son individuos que experimentan y buscan mejores formas de hacer las cosas, tanto las ya existentes o las nuevas, están listos a tomar riesgos y buscan siempre la innovación . Entonces de lo último expresado se puede decir que la persona que concibe una empresa o negocio, o su futuro, a través de una Visión, no forzosamente tiene que ser un líder estrictamente, sólo un visionario. Cualquier persona capaz de imaginar es capaz de ver un futuro deseado. Ahora bien para llevar la Visión a la práctica sí se necesita un guía que sepa transmitirla los demás. Alguien que haga de ésta, la Visión compartida de cada uno de los miembros de la organización.⁶

La Visión, o el proceso mental de ver hacia el futuro de una organización o negocio, tradicionalmente ha tenido su origen en los fundadores de la empresa, y posteriormente ha sido el resultado de la experiencia, aspiraciones, cultura, y razonamiento del presidente de la organización o del nivel más alto en ésta. La Visión del líder de la organización ha sido transmitida sólo a los niveles superiores y muchas veces, consciente o inconscientemente, de una manera parcial o incompleta. La organización en general no ha recibido la información de la Visión estratégica de una manera explícita y bien determinada y solo la puede intuir

²Gran Enciclopedia del Mundo. 23 t. (España, Durvan S.A., 1a. Ed.) tomo 11, 1975, p. 1026

³Id.

⁴Harold J. Leavitt, *OP. Cit.*, p 38.

⁵James M. Kouzes, *The Leadership Challenge*, USA, Jossey-Bass, 1987, p 8.

⁶ *Ibid.*, p 9.

a través de los objetivos, metas y formas de conducción, que sigue u observa. Este paradigma de la Visión, ha sido el utilizado en el pasado y todavía en la actualidad muchas organizaciones continúan usándolo. Sin embargo, de acuerdo al desarrollo mundial actual, con un enfoque global de los mercados y una alta productividad, este paradigma tradicional se ha vuelto obsoleto. Ahora la organización entera debe estar involucrada o debe ser considerada en las gestiones estratégicas de la empresa, y aquellas empresas que aún trabajan bajo la Visión particular de una sola persona o de un grupo reducido, están condenadas a desaparecer en el largo plazo, por la falta de pluralidad de una Visión que no refleja completamente las necesidades y expectativas de todos los miembros de la organización.

De acuerdo a lo anterior, la tendencia actual es hacia una nueva forma de vislumbrar el futuro, siendo ésta ahora, una labor conjunta de todos los involucrados en una empresa. Es necesario un proceso especial para desarrollar el futuro deseado, que no sea exclusivo del presidente de la empresa o sus niveles más altos.

Habiendo establecido lo anterior y antes de continuar con el proceso de desarrollo o creación de la Visión, es pertinente aclarar algunos de los conceptos y definiciones relacionados con éste, como lo es el propio concepto de la Visión, con objeto de lograr un óptimo entendimiento en los temas posteriores.

Visión.

Una Visión es ver un presente o un futuro, posible o imposible, a través de la mente, es la manera en que se concibe al mundo o al universo, también es la imagen mental de un objeto, de una idea, de un proyecto, y depende de sus características para que pueda llegar a ser una realidad. Según Sowell⁷ la Visión es lo que se intuye o se siente antes de realizar un razonamiento sistemático llamado teoría, también dice que la Visión es la percepción de como funciona el mundo. Es entonces la Visión una percepción presente de una realidad futura?

⁷Thomas Sowell, Conflicto de Visiones, México, Gedisa, 1990, p. 16.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española⁸

la Visión deriva del latín visio, -onis, y es la acción y efecto de ver. Es la contemplación inmediata y directa sin percepción sensible. Es una especie de fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera. Es la imagen que de manera sobrenatural se percibe por el sentido de la vista o por la representación imaginativa, o bien iluminación intelectual infusa sin existencia de imagen alguna.

Ahora bien en la definición anterior se menciona la percepción la cual, es la acción y efecto de percibir. Percibir es recibir por alguno o todos los sentidos las especies o impresiones de un objeto.⁹ Entonces estrictamente una Visión si sería una percepción, si tomamos a la primera parte de la definición de Visión como "la acción y efecto de ver", que sería a través del sentido de la vista, pero de acuerdo a la parte siguiente de la definición de Visión no sería una percepción, ya que no existe ninguna "percepción sensible". Sin embargo, si se habla de una especie de percepción mental, es decir a través de la imaginación si se estaría hablando de una Visión.

De acuerdo a la definición etimológica la Visión puede presentarse en cualquier periodo de tiempo, pero ya que es una imagen creada por la mente, es más factible considerarla del futuro, ya que crear una imagen mental del pasado de una organización es poco útil, porque los hechos ya se llevaron a cabo, y solo tendría utilidad si se estuviera haciendo alguna especie de simulación. Lo mismo se puede decir con respecto a un estado presente, crear una imagen mental de lo que está sucediendo en el instante solo sería útil si se está considerando a una organización ajena o competidora, con la finalidad de imaginar y pronosticar su estructura y sus plan estratégico.

En un sentido organizacional una Visión en una imagen mental de un estado posible y deseable hacia donde se quiere llevar a una corporación u organización.¹⁰ EI-Namaki¹¹ considera a la Visión como una percepción mental del medio ambiente y los individuos, que una organización aspira a crear durante un amplio horizonte de tiempo, así como también las condiciones necesarias para actualizar dicha percepción. Esta conceptualización ha involucrado ya a los individuos, pero lo hace, considerándolos

⁸Diccionario de la Lengua Española. 2 t. (Madrid, Real Academia Española, 20 Ed.) tomo 2, 1984, p. 1391

⁹Ibid., p. 1045.

¹⁰Andrew Campbell, Brief Case : Mission, Vision and Strategic Intent, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 24, No. 4, August 1991, p. 145.

¹¹M. S. S. EI-Namaki, Creating a Corporate Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 6, December 1992, p. 25.

como cosas, que se necesitan crear, más adecuado sería, desarrollar a dichos individuos hacia la percepción de la empresa.

Es claro que el concepto de Visión puede tener varias acepciones, algunas demasiado simples y otras tan complejas que hacen que el conocimiento se vuelva difuso. De manera sencilla, la Visión es la forma en que se ve o se desea ver algo en el futuro, cómo nos vemos como individuos en un futuro, cómo se ve una empresa en el futuro, de acuerdo al pasado y a lo que se esté haciendo en el presente, o independientemente de éstos.

Otro concepto, el cual a veces causa confusión con el de Visión, es el concepto de Misión.

Misión.

La Misión es lo que se tiene que hacer para alcanzar una meta. Del latín *missio*, -onis, es la acción de enviar; es el poder o facultad que se le da a una persona para ir a desempeñar algún cometido.¹² Son las acciones que se tienen que realizar para cumplir alguna aspiración u ambición.

La Misión es una disciplina o herramienta estratégica mediante la cual una empresa define su existencia comercial y su campo de acción, define el negocio que se tiene, y el que se debería tener.¹³ También la Misión es referida como una especie de argamasa cultural formada por normas y valores que con una fuerte influencia guían el comportamiento de los individuos en una organización para el logro de los objetivos.¹⁴ Por otra parte la Misión también es concebida como la "declaración del propósito" de la organización, en ella se definen los negocios y mercados, los productos, los objetivos globales, como tasas de crecimiento a lograr en un periodo de tiempo, así como objetivos más filosóficos, como lograr ser un agente de cambio social, o el líder del mercado, etc.¹⁵

Así la Misión de la empresa, define el propósito de su existencia, identifica sus objetivos, los negocios y mercados a los cuales se abocará y la forma en que sus miembros se conducirán en el ambiente tanto interno como externo de la organización. Al mencionar la conducción o el comportamiento de los miembros de la organización, es donde la cultura

¹²Diccionario de la Lengua Española. 2 t. (Madrid, Real Academia Española, 20 Ed.) tomo 2, 1984, p. 914

¹³Andrew Campbell, *OP. Cit.*, p. 145.

¹⁴*Id.*

¹⁵William W. Simmons, *So You Want To Have a Long Range Plan*, USA, The Planning Forum, 1990, p. 12.

individual y la cultura organizacional o corporativa, debe de congeniar con las estrategias necesarias para lograr lo estipulado en la Misión, como lo menciona Campbell¹⁶ la Misión es parte cultura y parte estrategia, la organización tendrá realmente una Misión cuando su cultura armonice completamente con su estrategia.

III.2. PORQUE LA VISION

La Visión es el origen, y el actualizarla es como beber el elixir de la juventud, una empresa que no sabe a donde va, y más aun, si sus miembros no lo saben está condenada a la extinción. Pero si ya se tiene la Misión definida ¿ Para que la Visión?. Como se mencionó, la Visión es ideal y futura, la Misión valores y comportamiento, ambas son necesarias, pero la Visión es la base. El tener o crear una Visión tiene un significado critico en el ambiente competitivo que se está viviendo¹⁷ Un gerente puede saber como tomar decisiones, cuales deben de ser los patrones de comportamiento, cual es el propósito de la empresa, pero si no ve a la empresa y así mismo dentro de ella a través de una ventana al futuro mediano o inmediato, no tendrá la motivación para dar todo lo que sea necesario. Ahora bien si la Visión corporativa no concuerda con la Visión particular del gerente, de igual manera no habrá o será mínima la motivación. ¿Entonces el tener una Visión compartida es algo necesario para la motivación?.

Antes de contestar a lo anterior es oportuno esclarecer el concepto de motivación. Motivar, es el acto de hacer que otra persona realice una acción por convencimiento propio y sin hacer coacción sobre ella. La motivación es la energía en forma de necesidades individuales que inicia, sostiene y dirige las actividades del organismo vivo¹⁸. Es el proceso mediante el cual un individuo encuentra una razón agradable y gratificante al realizar una acción o actividad. Así en una organización , el proceso de motivación consiste en llevar al personal humano a la realización de sus actividades de una manera gratificante y benéfica para ellos.

Regresando al último cuestionamiento, se puede decir que es definitivo el efecto de la Visión compartida sobre el proceso de motivación, si se conoce hacia donde se dirige la empresa y uno mismo como miembro de ésta, y si este camino es congruente con la Visión individual habrá

¹⁶Id.

¹⁷M. S. S. El-Namaki, *OP. Cit.*, p. 25.

¹⁸*Gran Enciclopedia del Mundo*, 23 t. (España, Durvan S.A., 1a. Ed.) tomo 13, 1975, p. 575.

menos barreras para alcanzar el futuro de la corporación. Ian Wilson¹⁹ afirma que el desarrollar la Visión en una empresa ayudará a sus ejecutivos a mejorar su efectividad, a través de la mejora en el desempeño de sus subalternos, lograda ésta, por el aumento en su comprensión de los objetivos estratégicos de la organización.

De lo anterior se infieren dos problemas básicos, uno es el despertar a las organizaciones para que desempolven su Visión original y la actualicen de acuerdo a los cambios y tendencias mundiales, o crear una completamente nueva; y el otro es lograr que la Visión corporativa congenie con las visiones de todos los miembros de la organización. Esto último no es una tarea fácil, y menos a corto plazo, ya que como se mencionó antes, las organizaciones son policulturales y hacer que la gente cambie su percepción del universo, su cultura organizacional es un tanto difícil pero no imposible.

El que no exista una Visión estándar que compartan todos los miembros de la organización es lo que lleva a las empresas a no poder enfrentar los retos actuales de una manera eficaz. Un miembro de cualquier nivel realizará en la organización lo mínimo indispensable para mantenerse en ella, si no existe algo que lo motive hacia el cambio, que lo lleve a un futuro deseado. Es frecuente que la Visión corporativa no sea compartida por los niveles de abajo, y menos por el último nivel, en el cual la motivación económica no es suficiente, y además no existen otros patrones más efectivos de motivación.

Entonces para lograr la gran Visión plural corporativa, con la que se guíe el destino de la organización, se promuevan cambios de la cultura corporativa e individual y se esté preparado para responder a los frecuentes cambios del medio ambiente²⁰, se tiene que convencer a los niveles superiores de la necesidad absoluta de la Visión común como primer eslabón en la planeación de la organización. Además evitar las viejas prácticas donde los procesos de la Visión y la Misión son sólo hojas de papel con principios que nadie sigue, o si lo hace, es sin un convencimiento real. La Visión se tiene que sentir y la Misión se tiene que seguir.

¹⁹Ian Wilson, Realizing the Power of Strategic Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 5, October 1992, p. 27.

²⁰M. S. S. El-Namaki, Creating a Corporate Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 6, December 1992, p. 29.

III.3. LA VISION DE LA EMPRESA

La empresa, definida en el capítulo anterior, como ente físico no tiene una Visión, la Visión es la del grupo de elementos humanos que constituyen su organización, y como se mencionó al inicio del capítulo, tradicionalmente es originada en primera instancia por los dueños o accionistas, o por los directivos en el nivel más alto. Dicha Visión incluye la forma en que ellos creen que la empresa es vista desde medio externo e interno, siendo esta percepción no siempre del todo real ya que muchas veces debido a la comunicación deficiente entre la empresa y el medio externo e interno, las correspondientes visiones son a veces diferentes.

Todas las empresas se han originado como resultado de una Visión o percepción del futuro, aun cuando ésta no haya sido manifestada a todos los niveles. El creador del primer automóvil, tuvo la imagen de crear un medio de transporte autónomo y rápido que substituyera a los carros de caballos, y aunque inicialmente quizá no había visualizado a toda una industria de fabricación y comercialización de automóviles, si tuvo una primera Visión que fue cambiando con el tiempo de acuerdo a lo que iba logrando y a los cambios del medio que le rodeaba. De esta forma todas las empresas tienen ideales, al menos en sus orígenes y es imposible de encontrar una empresa sin al menos una simple Visión, tal vez ya obsoleta.

La Visión de la empresa es llamada también Visión estratégica, concepto que básicamente es el mismo, pero ahora dándole un sentido dentro de la planeación a largo plazo o estratégica, donde se plantean las estrategias a partir de la Visión. Wilson²¹ define la Visión estratégica, como una declaración coherente y poderosa acerca de como pueden y como deben ser los negocios de la empresa. Esta concepción un tanto limitada, más bien esta relacionada con la declaración de la Misión.

Ahora bien , como se mencionó, la Visión es la imagen de un futuro deseado o no deseado y todo individuo o grupo de individuos internos o externos a una organización como los empleados, los proveedores, los clientes, las autoridades de gobierno, y aun las personas completamente ajenas, tendrán la suya propia de acuerdo a sus experiencia, cultura y tipo de relación que tengan con la organización. Todas estas visiones particulares obviamente no serán iguales, la de la empresa en la percepción de los accionistas será diferente a la del nivel gerencial, y esta a su vez será diferente a la de los empleados, en el último nivel, por lo tanto ninguna concordará completamente con la Visión de la corporación

²¹ Ibid., p. 18.

III.4. DIFERENCIA ENTRE VISION Y MISION.

La diferencia entre la Misión y la Visión es clara si se examinan sus significados etimológicos, pero ya en el ámbito organizacional suele haber cierta confusión.

La Visión, es la imagen de un futuro deseado de la organización, pero éste puede ser un tanto vago como un sueño o tan preciso como parte de una declaración de Misión, pero la Misión nunca será la Visión completamente, y sólo bajo ciertas circunstancias podrá existir una gran similitud, como en el caso afirmado por Campbell²² acerca de que en tiempos de cambio, una nueva Misión va ser también una imagen deseada del futuro. Los conceptos no son iguales, la Visión se refiere a un estado futuro al que se quiere llegar, mientras que la Misión es la serie de cosas que se requieren realizar para cumplir con una Visión inicial. Cuando esta Visión inicial se ha logrado se tiene que desarrollar una nueva, pero la Misión puede permanecer.²³ La Misión es la razón de ser asociada a una serie de características de la organización, con las cuales se identifica, y la Visión es la visualización de la organización en un futuro. Algunos autores no hacen una diferencia exacta entre los dos conceptos e incluyen a la Misión como parte de la Visión²⁴. Así al definir el concepto de Misión, cuando se está haciendo alusión a los objetivos globales, a objetivos filosóficos, y aun a la razón o propósito de la existencia, es cuando quizá se presenta la confusión con la Visión, ya que éstos declaraciones pueden reflejar parte del futuro deseado, sin embargo, aunque la Misión si puede estipular en algún momento un comportamiento del futuro, se necesita del proceso mental llamado Visión para el establecimiento de ésta. La Visión está más asociada a los objetivos y la Misión a la manera de comportarse de la organización.²⁵ La Misión se puede ver como una parte de la Visión implementada, la Visión es ver el futuro y la Misión son las acciones globales para llegar a ese futuro.

Son entonces la Visión, y la Misión partes esenciales en la planeación de la organización. Con la Visión se establecerá el futuro deseado de la corporación, y a través de la Misión se establecerán las pautas para lograr la Visión. Pero se está olvidando un concepto importante, relacionado con la Visión y Misión, que es, la Filosofía de la corporación. **El término filosofía deriva del latín philosophia que significa amor a la sabiduría. Es la ciencia que trata de la esencia, propiedades, causas y efectos**

²²Andrew Cambell, OP. Cit., p. 146.

²³Id.

²⁴Bob Wall, El Líder visionario, México, Ed. Panorama, 1994, p.83.

²⁵Andrew Campbell, OP. Cit., p. 146.

de las cosas de la naturaleza.²⁶ Entonces la Filosofía en la corporación serán las características esenciales que le dan su propio origen y naturaleza, son todos los conocimientos, habilidades y formas de comportamiento creados y desarrollados dentro de ésta y que son transferidos a sus miembros. La filosofía corporativa tiene que ver con la cultura organizacional, con los valores que guían a la organización, que llevan a cierto comportamiento comenzando con los niveles directivos. La filosofía y la Misión son parte de la planeación Estratégica, y son parte complementaria de la Visión.²⁷ Con la Visión se establecen futuros negocios, y objetivos específicos, con los cuales se crea la estrategia. Con la Misión se tiene el propósito específico de los negocios, las relaciones con el medio ambiente de la corporación, y se tienen objetivos globales, y finalmente con la Filosofía Corporativa se integran los valores guía de la organización y la cultura corporativa.

III.5. CULTURA CORPORATIVA

Se ha mencionado a la cultura como una parte esencial y de gran influencia en la definición de la Visión y en el logro de la Misión, pero ¿Qué es la cultura? La cultura en una sociedad es un conjunto de respuestas adquiridas y valores asimilados, o la acumulación de actividades humanas no hereditarias que comparten los miembros de un grupo.²⁸ Cultura o civilización es un todo complejo, que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y otras habilidades y hábitos que adquiere el hombre como miembro de la sociedad.²⁹ La cultura es transmitida socialmente y la personalidad de cada individuo es el producto de su propia historia cultural; "la cultura cifra y resume toda la experiencia vital de cada individuo".³⁰ La cultura del individuo demuestra los cuidados, educación y normas a que fue sometido desde su niñez³¹, y que se reflejan en su comportamiento actual como ser individual y como ser grupal.

Ahora bien, la cultura corporativa, es una analogía de la definición de cultura pero aplicada a la organización, es decir, es el conjunto

²⁶Diccionario Enciclopédico Espasa. 22 tomos.(Madrid, Espasa-CALPE, 8a Ed.) t. 11, 1979, p. 406.

²⁷Ian Wilson, *OP. Cit.*, p. 20.

²⁸Gran Enciclopedia del Mundo. 23 t. (España, Durvan S.A., 1a. Ed.) tomo 6, 1975, p. 135.

²⁹Gareth Morgan, *Imágenes de la Organización*, México, Alfaomega S.A., 1991, p. 348.

³⁰*Id.*

³¹*Id.*

de valores asimilados y formas de comportamiento adquiridos por un grupo al crecer y desarrollarse dentro de una subsociedad llamada empresa. Denison³² define a la cultura corporativa como un conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que sirven de base a una organización, que con ayuda de procedimientos y conductas gerenciales modelo, logran al reforzamiento de los principios fundamentales dados por la Misión. Así pues, cada uno de los individuos de la organización, con su propia cultura individual, formarán la cultura corporativa, la cual de acuerdo a sus características y difusión, podrá o no influir posteriormente en la cultura individual de cada quien. La cultura corporativa llamada también el clima organizacional o el estilo corporativo se compone de tres elementos: los valores compartidos, los patrones para la toma de decisiones, y los patrones de comportamiento³³, los cuales desde el punto de vista organizacional son los más esenciales para el caso de analizar la cultura de una organización.

Ahora de acuerdo, a lo establecido acerca de la cultura individual, y a la corporativa, ¿Se podría afirmar que la Visión empresarial o corporativa es función de estas dos culturas? Es definitivo que si, ya que la Visión corporativa es creada por elementos de la organización, que tienen una cultura propia como individuos, y una cultura como miembros de la organización y el problema surge cuando la mezcla de las dos culturas, no crea una nueva cultura corporativa efectiva que beneficie a todos los elementos del sistema y éste dirigida hacia una productividad y eficiencia integral.

Dicho lo anterior es claro que el comportamiento de la organización como un sistema global no puede ser completamente homogéneo debido a que sus miembros no son seres iguales, cada uno es como un subsistema que está influyendo sobre todo el sistema, organización. En el modelo de las siete "S"s³⁴, los autores, viendo a la organización a través del cristal de los sistemas, afirman que la efectividad de la organización, estará en función de la interacción de varios factores, dos de ellos el estilo(Style), y el Factor del Personal humano(Staff), están influenciados directamente, y de hecho son el resultado de la cultura empresarial lograda por la organización. Los otros cinco factores del modelo son la Estructura (Structure), que es la forma en que están constituidas las relaciones entre los miembros de la organización para realizar el trabajo, que más adelante se explicará su dependencia con la Visión corporativa, las Estrategias(Strategy), que son las acciones que la compañía planea con anticipación en respuesta a su

³²Daniel R. Denison, Cultura Corporativa y productividad ..., Colombia, Legis, 1991, p. 2.

³³Toyohiro Kono, Corporate Culture and Long-range Planning, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 23, No. 4, August 1990, p. 9.

³⁴Henry Mintzberg, The Strategy Process. Concepts and Contents, USA, Prentice Hall, 1992, pp. 135-140.

medio ambiente, y que corresponde su establecimiento a la etapa de Planeación o gestión Estratégica antes citada, los Sistemas (Systems), que son todos aquellos que auxilian a todas las actividades de la empresa, como Sistemas de capacitación, de presupuestación, de contabilidad, etc., las habilidades de la empresa (Skills), y lo que le llaman los objetivos Superordenados (Superordinate Goals), que son los conceptos, los valores y aspiraciones, todo aquello que le da la dirección hacia un futuro deseado a la organización. Este último factor corresponde a la determinación de la Visión de la corporación.

III.6. LOS VALORES DE LA ORGANIZACION

Cada persona por la educación que ha tenido y por su experiencia de vida en la sociedad adquiere a través del tiempo valores o principios acerca de diferentes aspectos como: la Calidad, la Etica, la Independencia, el Crecimiento, la Honestidad, el Servicio, la Justicia, el Desempeño, etc., éstos valores forman parte de su cultura y con ellos hacen juicios acerca de lo que es bueno o malo, justo o injusto, bello o feo, etc. Los valores ya en la organización tienen el mismo sentido y son principios que rigen el comportamiento en términos del "se debe " o " no se debe", y están presentes en todas las actividades de la empresa sirviendo de referencia en la toma de decisiones.³⁵ Los valores juegan un papel preponderante en la organización, ya que ellos pueden llegar a ser la causa del fracaso de algún programa, meta, política o proyecto y aun de la organización misma, por lo que su consideración al establecer algún objetivo es una tarea esencial.

III.7. QUIEN DEBE DESARROLLAR LA VISIÓN

La Visión, como se mencionó al principio, ha sido desarrollada tradicionalmente por el líder. Este ha sido el más idóneo, al menos al principio, para llevar a la corporación hacia el futuro en que él cree. Esta Visión de una sola persona tiene la ventaja de ser fácil de desarrollar y de poseer una gran consistencia, ya que ha sido el resultado del pensamiento de una sola persona.³⁶ Sin embargo, esta Visión individual del líder llega a presentar problemas, ya que al no ser compartida por toda la organización y al no haber existido ningún consenso al respecto, ésta no responderá con energía y motivación a los cambios y estrategias resultantes. En contraparte, una Visión plural tendrá las ventajas de ser estructurada por varios y

³⁵ *Strategic Thinking: A Handbook for the Modern Entrepreneur*, Winford, Ohio de Simon, 1991, p. 76
³⁶ *How to Succeed in Business Without Really Trying*, p. 12.

medio ambiente, y que corresponde su establecimiento a la etapa de Planeación o gestión Estratégica antes citada, los Sistemas (Systems), que son todos aquellos que auxilian a todas las actividades de la empresa, como Sistemas de capacitación, de presupuestación, de contabilidad, etc., las habilidades de la empresa (Skills), y lo que le llaman los objetivos Superordenados (Superordinate Goals), que son los conceptos, los valores y aspiraciones, todo aquello que le da la dirección hacia un futuro deseado a la organización. Este último factor corresponde a la determinación de la Visión de la corporación.

III.6. LOS VALORES DE LA ORGANIZACION

Cada persona por la educación que ha tenido y por su experiencia de vida en la sociedad adquiere a través del tiempo valores o principios acerca de diferentes aspectos como: la Calidad, la Etica, la Independencia, el Crecimiento, la Honestidad, el Servicio, la Justicia, el Desempeño, etc., éstos valores forman parte de su cultura y con ellos hacen juicios acerca de lo que es bueno o malo, justo o injusto, bello o feo, etc. Los valores ya en la organización tienen el mismo sentido y son principios que rigen el comportamiento en términos del "se debe " o " no se debe", y están presentes en todas las actividades de la empresa sirviendo de referencia en la toma de decisiones.³⁵ Los valores juegan un papel preponderante en la organización, ya que ellos pueden llegar a ser la causa del fracaso de algún programa, meta, política o proyecto y aun de la organización misma, por lo que su consideración al establecer algún objetivo es una tarea esencial.

III.7. QUIEN DEBE DESARROLLAR LA VISIÓN

La Visión, como se mencionó al principio, ha sido desarrollada tradicionalmente por el líder. Este ha sido el más idóneo, al menos al principio, para llevar a la corporación hacia el futuro en que él cree. Esta Visión de una sola persona tiene la ventaja de ser fácil de desarrollar y de poseer una gran consistencia, ya que ha sido el resultado del pensamiento de una sola persona.³⁶ Sin embargo, esta Visión individual del líder llega a presentar problemas, ya que al no ser compartida por toda la organización y al no haber existido ningún consenso al respecto, ésta no responderá con energía y motivación a los cambios y estrategias resultantes. En contraparte, una Visión plural tendrá las ventajas de ser estructurada por varios y

³⁵Maurice Thévenet, *Auditoria de la Cultura Empresarial*, Madrid, Díaz de Santos, 1992, p. 79.

³⁶Ian Wilson, *OP. Cit.*, p. 22.

diferentes pensamientos y experiencias, que le darán una esencia más rica y acorde a la realidad de todos los miembros de la organización, pero el desarrollarla implicará un proceso más complejo.

Entonces, como se mencionó, la creación de visiones no debe ser una actividad exclusiva de los líderes, ni tampoco de los niveles superiores de la organización, aunque si es responsabilidad de éstos el iniciar el proceso para su creación, desarrollo y enriquecimiento, proceso en el cual se deben de considerar a todos los miembros de la corporación. La Visión debe ser plural, para que la empresa esté preparada para el futuro y para los cambios que en éste se presenten. La implantación será responsabilidad de toda la organización.

Por otra parte existe el hecho de que los niveles bajos no han sido acostumbrados o educados a ser visionarios, o bien sus necesidades urgentes y aun la sociedad en la que trabajan, no les permiten ahondar demasiado en sus sueños y ambiciones, y para sobrevivir tienen que acoplarse a los sueños de los demás, aunque no los compartan. Así como también en los niveles altos no se está acostumbrado a que los bajos tengan injerencia en asuntos como la Visión, que por tradición ha sido su labor, además de que piensan que podrían llegar a perder su status. Lo anterior representa un problema al proceso del desarrollo de la Visión plural, y el no resolverlo llevará indiscutiblemente a que las organizaciones declinen y fracasen, a menos que antes modifiquen su cultura individual y por ende la corporativa.

La Visión en las empresas, como se mencionó antes, de alguna manera u otra siempre ha existido, pero al ser ésta sólo el resultado del pensamiento de unos cuantos o de solo una persona, con el paso del tiempo y a medida que la empresa se desarrolla, dicha Visión se va debilitando cada vez. Tradicionalmente, la Visión ha sido el futuro anhelado por el fundador, luego fue el futuro buscado por los sucesores o por la alta dirección, pero en cualquiera de los casos, la Visión ya traspasada a los demás niveles se ha convertido en la mayoría de las veces en una serie de principios conductuales, estrategias y objetivos empresariales, plasmados en largos manuales de políticas y procedimientos que al paso del tiempo ya no se les consulta ni se les actualiza, y lo que es más importante no se les sigue. Esta práctica común, no ha dado los resultados esperados, ya que se ha equivocado el proceso de creación de la Visión, al considerar a los niveles menores como agentes pasivos de la empresa. Por otra parte, tampoco se ha tenido el liderazgo suficiente para contrarrestar los efectos de la Visión no

compartida, y al menos convencer de que el futuro vislumbrado es el más prometedor, pero tarde o temprano aun con un gran liderazgo, si la Visión no es común a toda la organización, su proceso de implantación llegará hasta un límite y quedará incompleto.

Es pues el proceso de la creación de la Visión y su transmisión a la organización, el primer paso de la planeación, que hasta ahora no se ha llevado de la manera lo suficientemente inteligente, como para que se logren los grandes beneficios que el establecimiento de un buen proceso implicarán.

III.8. COMO SE CREA LA VISION EMPRESARIAL

Hasta el momento el estudio de la visión, ha permitido esclarecer tanto su concepto, como su importancia fundamental en la vida de una empresa, así como también se ha precisado el origen y creación de ésta. Ahora es turno de examinar el proceso de "Cómo crear la visión empresarial", para que en efecto las empresas tengan más oportunidad de cumplir sus objetivos y permanecer en el mercado global que está actualmente desarrollándose. En las paginas subsiguientes se examinará el proceso para la creación de la visión. También se estudiarán las fuerzas que facilitan el proceso, y las que lo retrasan e incluso lo anulan.

Ya se definió el término visión, tanto en un sentido general como el aplicado a las organizaciones, pero el ver a una empresa en el futuro puede implicar cierta complejidad de acuerdo a la edad de ésta. La visión del emprendedor que ha inventado un nuevo perfume y lo comienza a vender en pequeñas farmacias, no será la misma de aquel que tenga frente a él una compañía que fabrica y comercializa gran variedad de cosméticos y productos de belleza. El primero podrá tener una visión grandiosa acerca del desarrollo de su negocio, pero en el inicio su visión básica pudo haber sido la de crear un perfume para venderlo y tal vez con eso sobrevivir, para lo cual no requirió más que una idea, un momento de inspiración o una necesidad. Sin embargo para el segundo caso, el establecer o actualizar la visión de la empresa requiere de un proceso organizado acorde con la complejidad de la empresa, ya que la visión implica un futuro bien determinado, y no solo sueños imposibles.

Cross³⁷ sostiene que la visión de una futura organización está formada por un conjunto de definiciones relacionadas entre sí, obtenidas mediante la evaluación del futuro deseado y esperado, en cuanto a productos, mercados, tecnologías, y cambios en la sociedad. Pero más bien se tendrían como primer eslabón en el proceso de la visión, párrafos, donde se especifica el futuro de la organización, y a partir de éstos, pasar a las definiciones. Se necesitan párrafos globales que sinteticen el futuro, contruidos a partir de ideas aisladas o relacionadas, pero bien direccionadas hacia el futuro que se pretende. El asunto está en sistematizar el pensamiento para no dejar pasar por alto ningún detalle importante.

El punto de partida del proceso de creación de la visión puede ser entonces el comenzar a buscar las definiciones del futuro de la empresa, pero bajo que criterios se debe de hacer esto. Por lo anterior, antes de

³⁷Michael Cross, Estructura Empresarial, Colombia, Legis, 1991, p. 39.

continuar con el proceso, es conveniente establecer algunas bases y criterios necesarios para la creación de la visión.

III.9. COMO DEBE DE SER LA VISIÓN.

Ya con anterioridad se mencionó que la visión entre más clara es, más fácil será su transmisión y su entendimiento por los miembros de la organización. De acuerdo con Wilson³⁸ para lograr una visión exitosa, ésta debe cumplir con cinco características: ser clara y simple, recalando los principios básicos y las fuerzas movilizadoras, con lo que generará el total entendimiento, soporte y compromiso; ser coherente, que tenga sentido, que logre integrar a los objetivos, estrategias y planes de acción en un todo que represente al futuro de la empresa completamente; Tener poder de comunicación, la comunicación de la visión debe de ser continua, amplia y consistente, hasta que ésta se convierta en un parte de la cultura corporativa, sólo de esta manera la visión se convertirá en una "Visión compartida" ; ser consistente, las acciones y decisiones tomadas, deben de ser consistentes con la visión, así los miembros de la organización lo percibirán y ésto los motivará; ser flexible y susceptible de redefinición, aun cuando la dirección y objetivos de la organización ya hayan sido establecidos con la visión, ésta debe de estar abierta a cualquier cambio producido en tiempos de incertidumbre y veloz cambio tecnológico.

III.10. QUE HACE BUENA A UNA VISION

EI- Namaki³⁹ afirma que la visión debe de cumplir con lo siguiente: debe de estar de acuerdo a la realidad de la empresa, ser factible, simple y clara; debe de proporcionar un reto a la organización; debe de reflejar los objetivos y aspiraciones de todos los miembros de la organización; debe de ser para el largo plazo, pero con resultados no tan en largo plazo, para no provocar la disminución del compromiso; ser trasladable a objetivos y estrategias; debe de ser apoyada y frecuentemente articulada por la alta dirección de la empresa; debe de ser congruente con el horizonte de tiempo que se esté considerando.

Lograr cada una de las condiciones mencionadas, no es sencillo, ya que no hay que olvidar que la visión es un modelo cualitativo de un futuro, y

³⁸Ian Wilson, Realizing the Power of Strategic Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 5, October 1992, p. 18.

³⁹M. S. S. El-Namaki, Creating a Corporate Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 6, December 1992, p. 27.

muchas veces la percepción de un futuro deseado puede salirse de la realidad y ser completamente infactible. También lograr que la visión refleje los objetivos y aspiraciones de cada miembro de la organización es problemático y más lo es cuando se trata de una empresa de corte todavía tradicional, en la cual la información continúa fluyendo solo en un sentido. Esta última condición es a juicio personal la fundamental para lograr una visión buena y trascendente, ya que en ésta estará fundamentado el carácter motivacional que debe de tener la visión.

Entonces las características de la buena visión de El- Namaki y la visión exitosa de Wilson son:

WILSON

NAMAKI

Claridad y Simplicidad

Coherencia	Realista y factible
	Proporcionadora de retos
Poder de Comunicación	De largo plazo, pero motivante
	Reflejar los objetivos y aspiraciones de toda la organización.
Consistencia	Translatable a objetivos y estrategias.
	Apoyo y articulación por alta dirección.
Flexibilidad	Congruente en su tiempo y su alcance.

De las características anteriores se pueden considerar a las siguientes como las propiedades fundamentales que una visión debe tener:

Claridad y sencillez. Una visión clara y sencilla será más fácil de entender, absorber y comunicar.

Realista y Factible. Estas características son básicas, ya que se busca un futuro deseable pero también probable a un periodo de tiempo determinado, además que esté acorde con las capacidades de la corporación. En el grado que la visión sea factible se podrá trasladar a objetivos y estrategias específicas.

Coherencia. Esta propiedad aunque importante, no es siempre fácil de lograr ya que tampoco es fácil reflejar en un sistema todas las visiones individuales de la organización. Se debe, al menos, reflejar las aspiraciones y objetivos más importantes de la organización y de sus miembros.

Consistencia. Es manifiesto que cualquier plan que sea para realizar algún cambio o proceso en una organización tiene que pensarse que será consistente, ya que si lo que se dice no se hace, la respuesta de la organización a la continuación de dicho plan o de uno nuevo será con el mínimo interés y una motivación mínima o nula. Entonces se espera que las acciones y decisiones, se cumplan de acuerdo a la visión, aunque con frecuencia factores impredecibles lo impiden, pero cuando es este el caso, es cuando la visión se debe redefinir y volver a comunicar e implantar.

Flexibilidad. Este factor viene de la mano con el anterior, ya que cualquier inconsistencia se debe reflejar en un cambio de la visión, por supuesto, cuando la inconsistencia se deba a los factores impredecibles, y no a la actividad defectuosa o negligente de alguno de los niveles, para cuyo caso ninguna visión funcionará.

Con Poder de comunicación. En sí la visión no tendrá ningún poder, sólo de acuerdo al grado de claridad y simplicidad que tenga será su susceptibilidad a la comunicación, y entre más compatible sea su esencia con los miembros de la organización será más fácil su absorción y adopción por éstos. El poder de comunicación lo debe de tener la persona o personas de la alta dirección responsables de iniciar el proceso de comunicación, y se menciona iniciar por que la continua comunicación tiene que ser responsabilidad de toda la organización.

Motivadora. El carácter motivador de la Visión es una de las propiedades más importantes, y es una de las razones para iniciar la

creación de la visión compartida. Desde el momento en que para cumplir la Visión se requieran cambios importantes que impliquen desafíos a la organización se iniciará el proceso de motivación, pero obviamente todos estos cambios deben de significar un beneficio para que realmente la organización se vea motivada. Ahora bien, es importante resaltar que la Visión, en una planeación a largo plazo, tendrá resultados principales también de largo plazo, lo que puede llevar a una disminución gradual de la motivación, por lo que es imprescindible contar con acciones en las cuales se analicen y comuniquen los resultados y avances a corto plazo que se van obteniendo, vinculándolos todo el tiempo con los preceptos y objetivos dados por la Visión.

Iniciada y propagada por la alta dirección. La alta dirección, comenzando con el nivel más alto es responsable de creación y comunicación de la Visión, éste debe de fungir como uno de los elementos claves del proceso de la Visión, trabajando activamente dentro de él.

III. 11. EL MODELO DEL PROCESO

Hasta el momento se conocen las propiedades deseables para el logro de una visión, la cual pueda llegar a provocar el futuro deseado de la corporación, pero aún no se tiene la metodología o el proceso para lograrlo. Como lo afirma Wilson⁴⁰, "el tratar de desarrollar un proceso o una metodología, a través del análisis racional y el pensamiento sistematizado puede llevar al riesgo de menospreciar y aun no considerar a importantes procesos del pensamiento, como lo son la intuición y la inspiración", procesos que de manera absoluta juegan un papel importante en las organizaciones como sistemas sociales, en los cuales las actividades de los elementos humanos no se pueden explicar solo a través de principios analíticos y racionales. Por lo anterior es importante considerar en cualquier metodología a desarrollar relacionada con las organizaciones, como es el caso del proceso de la Visión, no sólo al pensamiento racional y analítico llamado "duro", sino también al llamado pensamiento de sistemas "Suaves", el cual ha surgido de la necesidad de resolver problemas o situaciones complejas de difícil especificación y definición, donde las técnicas "duras" no tienen mayores resultados ya que éstas necesitan de una definición exacta como punto de partida.⁴¹

⁴⁰ Ian Wilson, Realizing the Power of Strategic Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 5, October 1992, p. 22.

⁴¹ Peter Checkland, Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas, México, Limusa, 1993, p. 216.

Ahora bien la creación o construcción de un objeto, proceso o metodología útil en el mundo real, se facilita a través del uso de un modelo, que represente las características, reglas y procedimientos necesarios para modificar o manejar la realidad de acuerdo a como se requiera. Dependiendo de cual sea el objetivo del modelo se obtendrán los resultados, así si lo que se busca es un medio de transporte para tierra y mar con ciertas características, el resultado podría ser específicamente una lancha impulsada y sustentada por aire comprimido, ahora bien si el problema a resolver es la convivencia social pacífica, se requerirá especificar el modelo deseado que cumpla con ciertas propiedades, y procesos, y dará como resultado un conjunto de reglas y principios que se deberán seguir para lograr resolver el problema que originó el modelo. En el caso de la creación de la visión, útil por ejemplo para resolver en primera instancia el problema de la corta vida de las organizaciones se requiere de un modelo que cumpla con propiedades como las antes mencionadas, así como algunos principios básicos y otros deseables. El resultado será una serie de guías y procedimientos que sirvan como base y punto de partida a la creación de la visión.

Wilson propone lo siguientes principios guías para el desarrollo de su llamado proceso de visualización estratégica:

A.- El proceso es iterativo. El trabajo de desarrollar la visión se inicia con una formulación tentativa, que al cabo de varios pasos de reflexión, análisis y revisión, se va refinado hasta obtener una versión de gran claridad y fuerza.

B.- El proceso se puede delinear mediante ocho pasos clave, los cuales son:

1. Analizar del ambiente futuro de la empresa.
2. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.
3. Clarificación de los valores de la dirección.
4. Desarrollar o revisar la declaración de la Misión.
5. Identificar objetivos estratégicos y metas.
6. Generar una selección de opciones estratégicas.
7. Desarrollar la declaración de la Visión.

8. Verificación de juicios.

C.- El proceso puede ser individual, más sin embargo una bien diseñada visualización colectiva tendrá mejores resultados.

E. Un valor considerable se puede agregar a la visión, si se hace un uso juicioso de las diversas contribuciones de agentes externos, con perspectivas y conocimientos diferentes a las del interior de la empresa, en cuanto a mercados, competidores y tecnología.

D. El principio más importante, la visión debe de ser apoyada e impulsada por el presidente de la empresa, o por el más alto nivel de la empresa.

En la figura 1. se reproduce el modelo de Wilson del proceso de desarrollo de la visión estratégica. Se puede observar que refleja los ocho pasos especificados en el principio B, así como también las entradas y salidas requeridas en cada paso, entregando como producto final la Visión Estratégica.

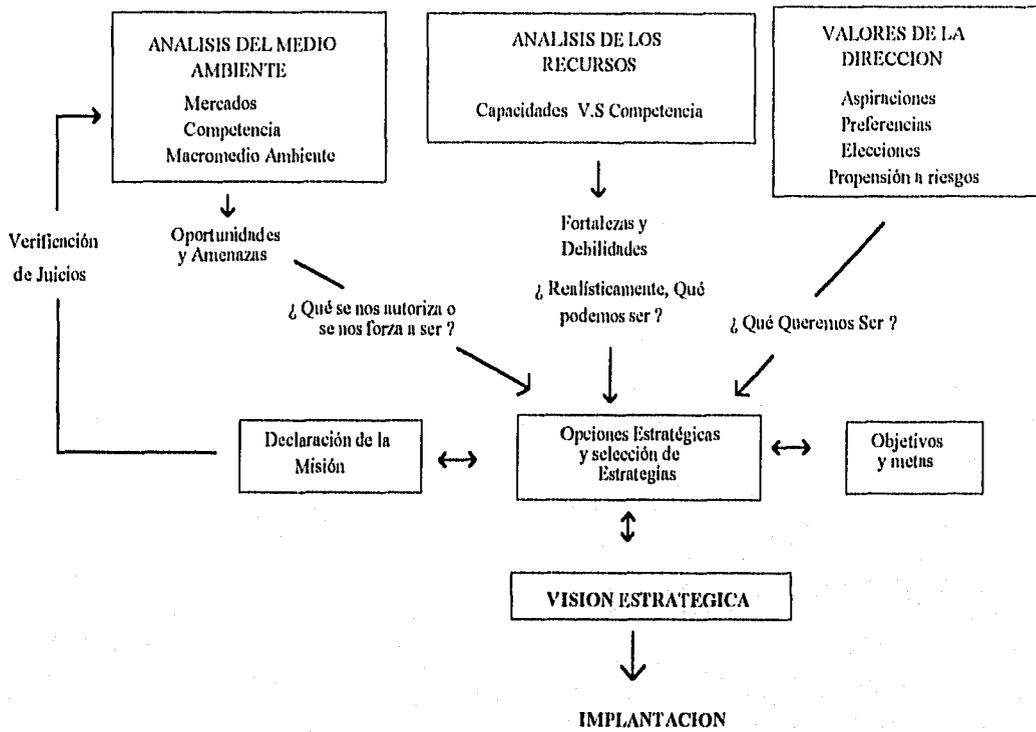
Ahora bien, Stewart⁴² propone un proceso para la creación de la visión, el cual denomina " Future State Visioning (FSV) " que traducido literalmente sería algo así como Visualización del Estado Futuro. Este proceso es una metodología general que no es sólo útil como herramienta para crear la visión, afirma él, sino que puede usarse en cualquier actividad tendiente a mejorar el proceso del pensamiento acerca del futuro.⁴³ El FSV es una metodología que está inspirada en las dos tendencias principales para visualizar el futuro de las empresas, una en la cual se crea la visión corporativa desde la cúpula de la alta dirección , y la otra donde se ve a la visualización como una filosofía útil para desarrollar compromiso y alineamiento en la organización.⁴⁴

⁴² J. M. Stewart, Future State Visioning. A Powerful Leadership Process, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 26, No. 6, December 1993, p. 91

⁴³ Ibid., p. 89.

⁴⁴ Ibid., p. 91.

MODELO DE WILSON DEL DESARROLLO DE LA VISION ESTRATEGICA



FUENTE: Ian Wilson, Realizing the Power of Strategic Vision
Rev. Long Range Planning, Vol 25, October 1992, p. 24.

FIG. 1.

El proceso FSV se fundamenta en los siguientes principios:

- A. Desarrollar una lista completa de los principales actores de la empresa (Stakeholders*) que estarán involucrados en el FSV.
- B. Tratar de visualizar a través de los ojos de los actores (Stakeholders) el estado futuro y el estado presente.
- C. Desarrollar una descripción amplia del medio ambiente futuro
- D. Crear una visión comprensiva acerca de "Que podríamos Ser", sin considerar las barreras del presente.
- E. Contrastar el estado futuro con el presente.
- F. Expresar los valores que guiarán a la organización para lograr la visión.
- G. Asegurarse que la visión sea susceptible de implantarse.
- H. Desarrollar la visión de forma participativa, involucrando a los principales actores de la empresa(stakeholders), incluyendo actores externos a ésta.
- I. Evitar la planeación estratégica o cualquier acción hasta que la visión y los valores hayan sido creados.

* Stakeholders⁴⁵ son todos los individuos o grupos de individuos, internos o externos, instituciones o cualquier otra entidad, a los cuales las acciones, conductas y políticas de una corporación los afectan de alguna forma o las acciones de éstos afectan o influyen en la corporación.

⁴⁵Ian I. Mitroff, Stakeholders of the Organizational Mind, USA, Jossey-Bass, 1989, p.4.

Con base en los principios mencionados el proceso FSV se lleva a cabo mediante las cinco etapas siguientes.

1. Determinación de los actores de la empresa y participantes.

Antes de iniciar el proceso de creación de la visión, se tiene que determinar quienes serán los participantes en el proceso de la visión, tanto externos como internos así como directos e indirectos. Es claro que no es práctico hacer que participen directamente todos los relacionados con la empresa, pero es importante que los puntos de vista e intereses de éstos participantes indirectos se consideren. Ahora bien, las personas dentro de la organización son las más importantes en la determinación de la Visión, pero cuales de éstas serán las que deberán participar en el proceso. Indiscutiblemente la persona a la cabeza de la organización y sus directivos en el alto nivel, deben de participar y dirigir el proceso forzosamente, pues "todos ellos tienen el poder para crear el cambio y son responsables de los resultados". Es frecuente observar que los procesos de determinación de la visión y de la Planeación Estratégica son delegados a niveles más bajos de la organización, disminuyendo con esto el compromiso y dedicación del nivel directivo. Lo importante en el proceso FSV es la participación, las personas se verán más motivadas si ellas mismas ayudaron a la creación de la visión; por lo contrario, las que sientan que no se les consideró y más si son individuos clave en la organización, originarán barreras y obstáculos al proceso de creación e implantación de la visión. Al participar las personas se comprometen con la Visión y aplicación de ésta en la realidad. Con respecto a los participantes indirectos, los cuales pueden ser algunos externos como clientes y proveedores, así como los internos a la organización, que por diferentes razones no se les incluyó en el proceso directo, es importante tener una lista de todos ellos con sus opiniones e intereses, y tratar de visualizar el futuro a través de sus sentidos.

2. Valoración del medio ambiente futuro.

Una vez determinados los participantes, lo siguiente sería vislumbrar y valorar el medio ambiente futuro que rodeará a la organización. Algunas veces las personas involucradas en el FSV arguyen el porqué deben de hacer esta tarea, y porqué no dejárselo a un experto en futurología, la respuesta es que "se aprende y se entiende más cuando se hacen las cosas". Además una persona valorará su futuro o el de su empresa mejor porque tiene mayor conocimiento y experiencia de él o de ella.

La valoración del medio ambiente futuro debe de ser a través de las tendencias y cambios que se están observando, pero también se deben considerar aquellos hechos que en el momento no representan todavía una tendencia, pero podrían llegar a tener influencia en el futuro. Lo importante es no pensar en el futuro de una forma completamente enlazada al presente que se esta viviendo.

3. Construcción del estado futuro.

Se tiene que plantear el estado o escenario futuro deseable de la empresa, corporación u organización, a través de un pensamiento en el cual se olviden completamente las barreras y obstáculos que se tienen en el presente, evitando completamente a la Planeación incremental, en la cual dado un presente, se busca su mejoramiento sin conocer antes, hacia donde se quiere llegar en el futuro. Los participantes del proceso de la visión deben de "divorciar su pensamiento de la situación presente que viven". La visión que los participantes vislumbren debe de reflejar las aspiraciones e intereses de todos los actores(Stakeholders), debe de ser imaginativa, pero que se pueda llevar a la acción, se debe de describir en forma de conceptos aplicables a la realidad. Este proceso de la visión es dinámico y susceptible de continuo mejoramiento de acuerdo a los cambios del medio que se presenten. Los participantes podrán iniciar la creación de la visión, mediante la contestación a preguntas como ¿Qué es lo que queremos Ser?, ¿Qué es lo que los actores(stakeholders), externos e internos, quieren que seamos como empresa?, ¿Cuál será nuestra línea de acción en cuanto productos, mercados, etc.? La etapa de creación de la visión se puede realizar a través de una segmentación o división, en la cual se tendrán diferentes temas relativos al futuro de la empresa, los cuales después de analizarlos por separado se podrán integrar en un todo relacionado. De los temas a tratar, se tendrán los directamente observables o tangibles en la organización como la posición competitiva, las capacidades, la tecnología, etc., y los temas relativos al personal, como la conducta y el comportamiento. En esta etapa de creación de la visión las discusiones acerca de los temas seleccionados se deben de llevar a cabo en un ambiente abierto y de total participación, pero perfectamente direccionadas a un objetivo, para así evitar en caer en situaciones de desorden y confusión que retrasen el proceso, así también se requerirá de técnicas y reglas para trabajo grupal, agendas y tiempos de trabajo, aunque lo anterior debe de ser sin llegar a la exageración, ya que entonces la espontaneidad se puede perder y más tiempo se trabajará en cumplir reglas que en si en el proceso.

4. Contraste del estado presente con el estado futuro.

Esta etapa es frecuente que los participantes quieran evitar, prefiriendo pasar directamente a las acciones de la visión que acaban de crear, pero es importante realizarla, ya que una vez con la visión los participantes podrán ver que sus potencialidades y las de la organización son mayores que las que hasta las fecha habían utilizado, además podrán con ésto enunciar con mayor facilidad las fallas del presente, teniendo enfrente un futuro más promisorio. La contrastación adecuada del futuro con el presente también llevará a reconocer las Fortalezas y Debilidades de la organización y cuáles de ellas debe ser primero consideradas, dando esto una base importante para la creación de las estrategias y planes de acción.

5. Soporte de la Visión con los valores.

Ninguna visión logrará ser realidad, si ésta entra en conflicto con los valores de la organización, aun cuando éstos hallan sido explícitos y sujetos a discusión con anterioridad. Los valores como se mencionó con anterioridad son el conjunto de creencias, principios y filosofías con base en los cuales, los elementos de una organización se comportan y conducen dentro de la misma. Una nueva visión puede implicar un cambio necesario en los valores de la organización, razón por lo cual la etapa de creación de la visión fue previa a esta etapa, para así lograr el cambio al menos inicial en los valores de los participantes. Entonces para la nueva visión la organización debe de contar con valores comunes, se necesita alinear los valores del equipo de participantes, a los valores de la corporación.

Hasta aquí se han descrito características deseables para la visión y algunos principios guía, pero una base y criterio fundamental necesario en el análisis y la toma de decisiones al crear la visión es la que denomina Tregoe⁴⁶ Fuerza Impulsora para la creación de la visión. Esta fuerza servirá para hacer trabajar el pensamiento de los desarrolladores de la visión bajo un estándar. Si no fuera determinada en primera instancia esta fuerza podrían surgir problemas a la hora de decidir por ejemplo, qué producto o mercado se va a elegir, o qué clase de oportunidades se considerarán prioritarias, o, a qué proyecto se le asignaran primero los recursos, etc. Es primordial entonces, determinar el carácter de la fuerza impulsora de la corporación, ya que ésta de entrada le dará a la empresa una ventaja competitiva. Así la empresa puede estar orientada a los productos, por lo tanto, el criterio base en la creación de la visión será con respecto al desarrollo de productos. Ahora si la empresa está, o se va a orientar al desarrollo tecnológico, su fuerza impulsora o movilizadora llevará a la

⁴⁶Benjamin B. Tregoe, *Vision in Action*, USA, Kepner-Tregoe, Inc, 1989, p. 44.

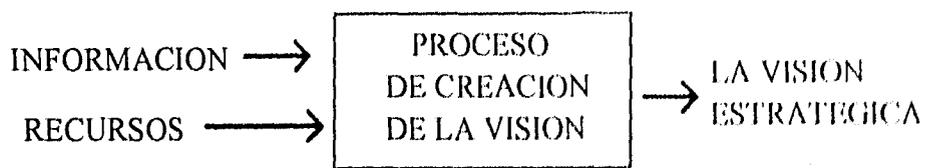
creación de una Visión basada en el desarrollo del conocimiento y las capacidades tecnológicas. De acuerdo con Tregoe algunas otras orientaciones que constituyen la fuerza movilizadora son: La empresa orientada a la producción a bajo costo; la empresa con grandes capacidades de operación, que le permiten gran flexibilidad y varias opciones en productos y servicios; la empresa de distribución y ventas; la empresa de recursos naturales, etc. El determinar cuál es la orientación que dará primordialmente la ventaja competitiva a la empresa, y bajo la cual se desarrollará la Visión, no excluye a la empresa de otras orientaciones, así una empresa podrá tener varias orientaciones, pero se deben de asignar prioridades para no dificultar las decisiones al crear la visión.

Los procesos para la visión examinados, en lo cuales se pueden observar varias similitudes, se tomarán como base para el desarrollo del proceso de la visión propuesto en este trabajo, utilizando las características más importantes y útiles. A continuación se describe el proceso.

III.11.1 El modelo del proceso de Planeación de la Visión.

Una vez examinados los modelos anteriores, se puede plantear con base en éstos, un modelo en el cual se sintetice sus propuestas, con el fin de lograr algo más explícito.

Si se considera un modelo simple de caja negra tenemos lo siguiente:



Donde:

Las entradas: serán: Recursos e Información

Los Recursos serán: Los participantes directos y los facilitadores.

Participantes directos: Las personas que estarán involucradas directamente en el proceso.

Facilitadores: Personas expertas o entrenadas en el proceso de creación de la visión.

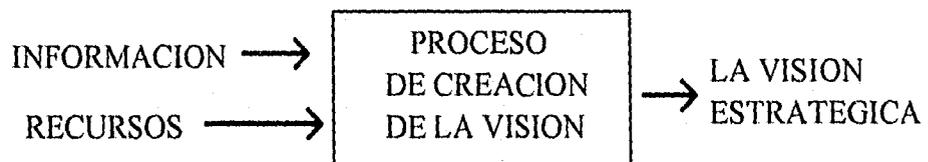
La Información: Tendencias, Hechos, Competencia, Corporaciones, Productos, Recursos Naturales, Productores, etc. Información de los participantes indirectos.

Participantes indirectos: Las personas que no participarán directamente en el proceso, pero sus opiniones e intereses son considerados.

III.11.1 El modelo del proceso de Planeación de la Visión.

Una vez examinados los modelos anteriores, se puede plantear con base en éstos, un modelo en el cual se sinteticen sus propuestas, con el fin de lograr algo más explícito.

Si se considera un modelo simple de caja negra tenemos lo siguiente:



Donde:

Las entradas: serán: Recursos e Información

Los Recursos serán: Los participantes directos y los facilitadores.

Participantes directos: Las personas que estarán involucradas directamente en el proceso.

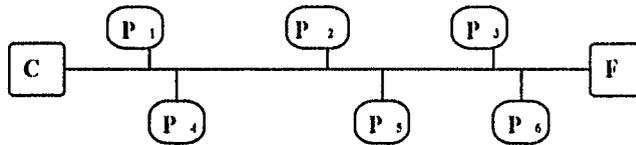
Facilitadores: Personas expertas o entrenadas en el proceso de creación de la visión.

La Información: Tendencias, Hechos, Competencia, Corporaciones, Productos, Recursos Naturales, Productores, etc. Información de los participantes indirectos.

Participantes indirectos: Las personas que no participarán directamente en el proceso, pero sus opiniones e intereses son considerados.

La Salida: La Visión Estratégica.

Considerando ahora un modelo esquemático del proceso tenemos los siguientes bloques funcionales:



Donde:

C: Coordinador: Es uno de los participantes, que además coordina el proceso con el facilitador.

F: Facilitador : Especialista en el proceso de desarrollo de la visión.
Función: Explicar, dirigir, coordinar y evaluar el proceso.

P1, P2, P3, P4,.... : Participantes: Función: Desarrollar la Visión Estratégica

Del diagrama anterior se puede observar que todos los elementos tienen la misma jerarquía, y tienen a su disponibilidad la misma información. En los extremos están el facilitador y el coordinador como ejes del proceso. El facilitador tiene la responsabilidad de la iniciación, explicación, dirección, coordinación y evaluación del proceso. El participante que es el coordinador también tiene la responsabilidad de cooperar como cualquier participante, y la de coordinar pero en el sentido de proporcionar todas las facilidades de la organización al grupo, y de comunicar los avances del proyecto a la dirección o al nivel más superior junto con el facilitador.

En el modelo anterior se representan a todos los participantes para el proceso de la visión, pero la determinación de los participantes, implicará una actividad previa al proceso en sí de desarrollo de la visión, sin embargo para nuestros fines, esta actividad se incorporará como parte del proceso de desarrollo de la visión.

III.11.2 LOS PRINCIPIOS GENERALES.

El proceso estará fundamentado de acuerdo a las siguientes principios:

La visión de la corporación tiene que ser la síntesis de las visiones individuales de los miembros de su organización, al menos las más importantes, y no sólo la visión de los propietarios o alta dirección.

La visión debe cumplir con las siguientes propiedades ya antes mencionadas :

- Claridad y sencillez.**
- Realista y Factible.**
- Coherencia.**
- Consistencia.**
- Flexibilidad.**
- Con Poder de comunicación.**
- Motivadora.**

La visión debe de ser desarrollada por un grupo especial de la organización, los participantes, cuyos miembros deben de representar a cada una de las áreas de la organización, incluyendo agentes externos como proveedores y clientes. Los miembros del grupo tienen que provenir de los diferentes niveles y áreas, incluyendo los niveles altos y bajos. Es muy importante tener en lo más posible, a miembros de todas las áreas o al menos las áreas clave, ya que cada quien tendrá su punto de vista de acuerdo a su propia experiencia y al trabajo desarrollado en su área.

El grupo de planeación de la visión, debe de recibir total y completo apoyo por la alta dirección, de la cual tendrá algunos miembros participando directamente.

Los miembros del grupo no serán fijos, cada cierto periodo de tiempo se reclutará a nuevos miembros sustitutos, quedando solamente algunos miembros clave. Aunque la visión que se establece es para la planeación a largo plazo se debe de mantener ésta en constante revisión, corroborándola con su implantación y si es necesario rediseñarla, pero lo cual el grupo originador es el más indicado y con más experiencia para realizar la tarea. Pero es importante el intercambio de miembros, para evitar

las prácticas que se presentan cuando un grupo está demasiado tiempo en una actividad, lo cual puede conllevar a un trabajo rutinario carente de creatividad y frescura.

Dentro del grupo de desarrollo de la Visión, se debe de formar un subgrupo experto en la comunicación de la visión. Aunque se ha mencionado antes que la comunicación de la visión es responsabilidad del liderazgo de la alta dirección, es posible que se presenten barreras en la comunicación por la misma cultura y percepción del mundo de los altos niveles, entonces para contrarrestar ésto, el proceso de comunicación de la visión debe de ser planeado por el subgrupo experto, en el cual obviamente son imprescindibles miembros de la alta dirección. Sin embargo la alta dirección sigue siendo la responsable de iniciar el proceso de comunicación de la visión, después de haber hecho ésta parte de su propia cultura. Se debe iniciar un proceso de reacción en cadena hacia abajo, apoyándose en el grupo de comunicación de la visión. Aunque el proceso de comunicación y transmisión de la Visión se ha considerado como parte del proceso de implantación de la Visión, posterior a su creación, el grupo asignado a esta tarea debe de iniciar su gestión en seguida que se haya iniciado el proceso de la visión.

En algunos niveles de la organización la participación indirecta en el proceso de la visión, podrá ser a través de entrevistas y encuestas, con las cuales se generarán listas de intereses y opiniones útiles para los participantes directos. Lo anterior es debido a que cuando la cultura empresarial, no ha alcanzado cierto nivel de desarrollo, o si se está implementando por primera vez el proceso de la visión, el reunir a ciertos niveles cada uno con su propia visión individual puede ser no muy beneficioso, y menos si las visiones de dichos niveles en cuanto a la corporación y a sus intereses no congenien al menos en lo básico, además de que es impráctico tratar de incluir a todos los actores de la empresa(Stakeholders).

El proceso de desarrollo de la visión se debe de auxiliar de herramientas de análisis de sistemas, para el trabajo grupal, así como las diferentes técnicas de adquisición de información, sin que por el uso de éstas se llegue a perder la espontaneidad y creatividad.

El horizonte de planeación considerado para una Visión de acuerdo a Stewart debe de ser cinco a siete años, para un cambio mayor en la organización⁴⁷, pero lo importante es considerar un horizonte de tiempo, no

⁴⁷J. M. Stewart, *Future State Visioning. A Powerful Leadership Process*, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 26, No. 6, December 1993, p. 95.

tan largo como para que los resultados a obtener sean tan lejanos que se pueda llegar a perder la propiedad motivadora de la visión.

En las etapas del proceso no existirá jerarquía alguna por parte de alguno de los participantes, todos éstos tendrán el mismo nivel dentro del grupo, aun cuando provengan de áreas superiores.

En la figura 2. se presenta el modelo del proceso de desarrollo de la Visión.

III.11.3. SECUENCIA DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LA VISIÓN.

El proceso consta de 8 etapas, aunque las dos primeras no fueron reflejadas en el modelo de la figura 2 debido a que éstas en sí no involucran todavía el trabajo de todos los participantes. La secuencia es la siguiente:

MODELO DEL PROCESO DE LA VISION

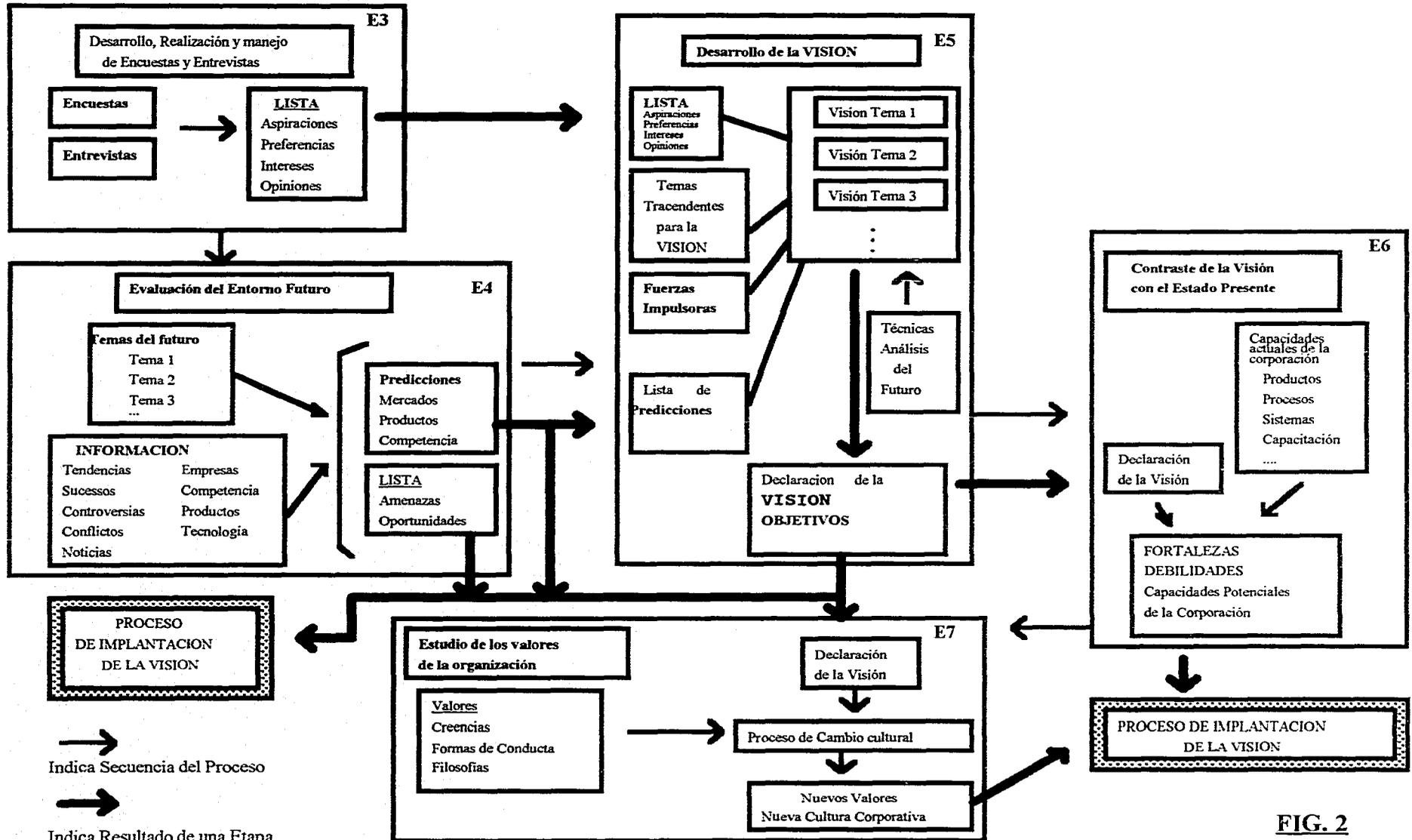


FIG. 2

ETAPA

Inducción y Conocimiento
de la Visión y su proceso.

Determinación
de los
Participantes.

Adquisición de Información
de participantes Indirectos

Determinación de la(s) orientación(es)
de la empresa como fuerza impulsora

Evaluación del Entorno
Futuro de la corporación

Desarrollo
de la **VISION**

Contrastación de la Visión
Con el Presente

Determinación y Evaluación
de los valores de la
organización

Implantación
de la **VISION**

ETAPA 1. INDUCCIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN Y SU PROCESO.

INVOLUCRADOS: Presidente de la Corporación, Ejecutivos de alta dirección, Personal Clave, Facilitador.

OBJETIVO: En esta etapa se dará a conocer al nivel superior y directivos de la corporación, los conceptos relacionados con la Visión estratégica y su proceso de desarrollo. Se pretende lograr una total aceptación de la filosofía de la visión y su proceso.

RESPONSABLE: Al facilitador le corresponde esta tarea, pero ésta no será solo la transmisión pasiva de conocimientos, sino la de promover y convencer acerca de éstos y sus beneficios. Es también responsable en cierto grado, el presidente de la compañía, si éste ya con anterioridad fue inducido en la teoría de la Visión, y como responsable de la corporación.

ETAPA 2. DETERMINACION DE LOS PARTICIPANTES

INVOLUCRADOS: Presidente de la Corporación, Ejecutivos de alta dirección, Personal Clave, Facilitador.

OBJETIVO: Evaluar y elegir a los posibles participantes directos e indirectos del proceso, así como también determinar para qué participantes indirectos se requerirá del uso de entrevistas y encuestas para conocer sus opiniones e intereses.

RESPONSABLE: Todos los involucrados. El facilitador como la persona especialista en el proceso auxiliará a los demás en la evaluación y elección, actuando también como moderador.

PROCEDIMIENTO: El facilitador hará énfasis nuevamente en las características de los participantes directos e indirectos. El tamaño del grupo se determinará, de acuerdo al tamaño de la corporación, siendo el mínimo 3 participantes directos y máximo 15, más el facilitador. Los participantes indirectos podrán ser más numerosos, pero al igual que en el caso de los

directos, se elegirán a los más apropiados. El grupo establecerá en primer lugar una lista de las áreas susceptibles, para después determinar en cada área a los posibles participantes. Para esta actividad Stewart⁴⁸ propone el procedimiento, de "Rebanadas transversales multidimensionales", mediante el cual se eligen participantes de varias dimensiones de la corporación, con objeto de formar grupos con elementos de diferentes opiniones y no sólo con elementos representativos de un área. Así bajo esta técnica se tendrían por ejemplo elementos de la alta dirección, personal administrativo como secretarías, personal de otros niveles como gerentes de planta, operadores, etc. Finalmente se irán descartando posibilidades hasta tener los participantes definitivos. La presencia de la alta dirección como participantes directos es indiscutible, siendo muy loable tener como miembro número uno al Presidente de la Compañía.

OBSERVACIONES: En la elección de los participantes directos, se debe hacer un balance con respecto al número de participantes de cada nivel, ya que si hubiera un número mayor de algún nivel con respecto a los otros, podría suceder que sus opiniones, intereses y cultura influyeran en exceso. Ahora bien, si se considera que como resultado de la elección de algún participante directo se van a presentar problemas o controversias durante el proceso, lo mejor es que dicho participante se elimine o se considere dentro del grupo de los indirectos. También son imprescindibles para el proceso los actores de la empresa externos, y más aquellos que representan gran importancia para la empresa, se les debe de incluir al menos como indirectos.

ETAPA 3. ADQUISICION DE INFORMACION DE PARTICIPANTES INDIRECTOS

INVOLUCRADOS: Facilitador, Participantes directos, Grupo externo de adquisición de información.

OBJETIVO: Obtener la información de tipo personal de los participantes, como aspiraciones, preferencias, intereses, opiniones, etc.

PROCEDIMIENTO: Los participantes decidirán exactamente que clase de información requieren, y la obtendrán en primer lugar del grupo. Para el caso de los participantes indirectos se solicitará al grupo externo, el diseño de las encuestas y entrevistas y su correspondiente aplicación,

⁴⁸Ibid. p. 93.

OBSERVACIONES: El facilitador como experto en el proceso, tiene la experiencia para conocer la información que se requiere de los participantes indirectos, por lo cual el podría con anticipación diseñar y proporcionar los medios de adquisición de la información, así también su clasificación y manejo. El resultado de esta etapa será una lista de características personales de los participantes

ETAPA 4. DETERMINACION DE LA ORIENTACION **(Fuerza Impulsora)**

RESPONSABLES: Los Participantes directos y el Facilitador.

OBJETIVO: Establecer cuál será la orientación u orientaciones de la empresa, que vayan a ser la fuerza movilizadora que sirva de base al proceso.

PROCEDIMIENTO: Los participantes de acuerdo a su experiencia y a la información disponible establecerán específicamente la principal fuerza impulsora, así como las fuerzas secundarias, si existen.

OBSERVACIONES: Normalmente una empresa ya establecida, tiene bien definida su línea de acción u orientación en sus actividades, pero es importante subrayar y dejar bien en claro el criterio bajo el cual los participantes realizarán los razonamientos y la toma de decisiones en el proceso. Ahora bien no necesariamente se tiene que seguir la orientación actual, en el futuro se puede tener las orientaciones que se requieran.

ETAPA 5. EVALUACION DEL ENTORNO FUTURO

RESPONSABLES: Los Participantes directos y el Facilitador.

OBJETIVO: A través del análisis de información internacional y nacional, relativa a tendencias, hechos, mercados, productos, controversias, desarrollo tecnológico, etc. los participantes harán una predicción del probable futuro entorno al cual se enfrentará la corporación y su organización.

PROCEDIMIENTO: Análisis de la información, Discusión, Predicción del futuro probable. El entorno futuro se analizará

subdividiéndolo en partes. Se debe de establecer una lista con los temas relacionados a la corporación más importantes y significativos en relación al futuro. Para cada tema en la lista se analizará y hará una predicción, esto puede realizarse de manera individual o en subgrupos, dependiendo del tamaño del grupo. Las predicciones acerca de un tema se discutirán hasta sintetizarlas en una sola. Lo mismo se hará para cada uno de los temas, para al final reunir todas las predicciones que representen a todo el futuro entorno probable.

OBSERVACIONES: En ésta la etapa los participantes se enfrentan por primera vez a la metodología del proceso de la visión , lo cual llevará a que se presenten algunos problemas, al menos en lo que dura la adaptación de los miembros al proceso, por lo cual el facilitador debe de ser muy claro en las normas y formas de trabajo y lo suficientemente hábil y astuto en su labor como moderador.

También es importante tener en cuenta que los participantes directos estarán disertando de acuerdo a su experiencia, la información que tengan disponible, y a la manera en que se desenvuelvan como interpretadores de las mentalidades de los participantes indirectos, ya sea con el auxilio de información adicional de las entrevistas y encuestas o sin ésta, por lo cual se deben de esperar algunos problemas también, mientras se adquiere experiencia en el proceso.

ETAPA 6. DESARROLLO DE LA VISION ESTRATEGICA.

OBJETIVO: Los participantes desarrollarán la visión con base en el futuro entorno establecido, a la información de la etapa 3, a las características de la visión, a la fuerza impulsora y a los principios para la creación de la visión.

CARACTERISTICAS DE LA VISION.

Claridad y sencillez.
Realista y Factible.
Coherencia.
Consistencia.
Flexibilidad.
Con Poder de Comunicación.
Motivadora.

PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO DE LA VISION

A. La etapa de desarrollo de la visión será a través de un proceso iterativo, en la cual una propuesta inicial se irá modificando y mejorando hasta tener la visión final.

B. La visión de la corporación tiene que ser la síntesis de las visiones individuales de los miembros de su organización, y no sólo la visión de los propietarios o la alta dirección.

C. La Visión debe de ser completamente trasladable a acciones concretas.

D. La Visión ante todo debe de ser Motivadora y originar Compromiso.

E. Los participantes deberán ser cuidadosos al tratar de visualizar el futuro a través de los ojos de un participante indirecto, aun cuando tengan a su disponibilidad la información de sus intereses y opiniones. Es conveniente que todo el grupo se ocupe de un participante indirecto a la vez, y no dividir a los indirectos entre los miembros del grupo.

D. Los participantes deben de divorciarse completamente de la situación presente de la empresa y la de ellos mismos dentro de ella.

PROCEDIMIENTO. El primer paso en esta etapa es establecer una lista con los temas o materias de mayor trascendencia para la Visión de la corporación, posteriormente con la lista de las aspiraciones preferencias, intereses de todos los participantes y con las predicciones de entorno futuro se procederá a la visualización del futuro deseable y probable de la empresa de acuerdo con cada tema, para al final sintetizar cada visión de cada uno de los temas, en una sola Declaración de la Visión. Las listas mencionadas deberán estar visibles a todo el grupo. Tregoe⁴⁹ propone cinco preguntas que se deben de contestar a la hora de crear la visión y con objeto de que ésta sea clara y bien enfocada, las cuales son: Cuál es la orientación o el enfoque que se quiere para el desarrollo de negocios futuros?; Cuál es el alcance o campo de acción que será o no considerado en cuanto productos y mercados se refiere ?; En el futuro a que se le daría más prioridad o mayor realce con respecto a los productos y mercados que caen dentro del campo de acción detallado ?; Qué capacidades de importancia se requieren para

⁴⁹Benjamin B. Tregoe, Vision in Action, USA, Kepner-Tregoe, 1989, p. 38.

hacer que en efecto suceda la visión estratégica?; Qué implicará en cuanto a lo esperado en crecimiento y rentabilidad económica la visión?

OBSERVACIONES: Los resultados de esta etapa serán la Declaración de la Visión, y los objetivos corporativos que la sustentan.

ETAPA 7. CONTRASTACION DE LA VISION CON EL ESTADO PRESENTE.

OBJETIVO: Evaluar la situación actual de la empresa con respecto a la visión desarrollada en la etapa anterior, con objeto de hacer explícitas las capacidades potenciales de la corporación, que habían permanecido ocultas o subutilizadas, así como también determinar las capacidades y cualidades que la corporación necesita para lograr la visión.

OBSERVACIONES: El resultado fundamental de esta etapa serán las Fortalezas y Debilidades de la corporación, así como la acción motivadora que se iniciará al ver los participantes el enorme potencial hasta ahora desperdiciado de la empresa.

ETAPA 8. DETERMINACION Y EVALUACION DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACION.

OBJETIVO: Hacer explícitos los valores de los miembros de la organización. Determinar y someter a discusión los valores que puedan llegar a obstaculizar a la Visión, y para los cuales sea necesario realizar algún proceso especial para propiciar su cambio. Dar a la luz los valores que guiarán a la organización hacia la Visión.

RESPONSABLES: Los participantes.

PROCEDIMIENTO: Se intenta uniformizar y si es necesario cambiar a todos los valores significativos e influyentes a la Visión. El facilitador explicará al grupo lo que para el proceso significan los valores y el sentido en que éstos pueden llegar a influir en la implantación de la Visión. A través de un ejercicio de tormenta de ideas, se determinarán los valores más importantes de todos los niveles de la corporación, para después analizar cada uno en relación a su posible influencia en la Visión, y determinar si fuera necesario algunas pautas para propiciar su cambio.

OBSERVACIONES: Cualquier nueva Visión implicará nuevas formas de pensamiento y de conducta, una nueva cultura corporativa, el propósito de realizar esta actividad después de haber desarrollado la Visión, es para no polarizar al grupo hacia alguna dirección específica al diseñar la Visión.

En todas las etapas del proceso, el facilitador debe de mantener siempre la dirección de éste, hacia los objetivos del proceso, para evitar entrar en divagaciones y discusiones innecesarias que lleven a la pérdida de tiempo. Por lo anterior desde el principio del proceso se deben de tener perfectamente claro lo que se quiere obtener.

III.11.4. ALGUNAS NORMAS GENERALES

No se pueden tener reglas muy específicas para el proceso, ya que cada grupo de trabajo se comportará de diferente forma, el facilitador debe adaptar el proceso a las diferentes naturalezas de los grupos, además como se mencionó antes, no es recomendable saturar el proceso con demasiadas normas y procedimientos que en lugar de ayudar, sólo obstaculicen el trabajo creativo y espontáneo.

1. El proceso se iniciará, una vez que no existan dudas acerca de la filosofía del proceso por parte de alguno de los participantes.

2. El ambiente de trabajo siempre debe ser abierto y respetuoso. No hay que olvidar que los grupos estarán formados por personas con diferente cultura y experiencia por lo cual es importante que el facilitador con toda la experiencia e inteligencia posible impulse a los participantes hacia un pensamiento abierto, creador, y libre de prejuicios.

3. Antes del inicio de cualquier actividad se debe de explicar la metodología para trabajo grupal a utilizar, y quedar de acuerdo con los participantes acerca de ésta, y si es necesario modificar o adicionar algunas pautas en el momento o ya iniciado el proceso.

4. Es importante que en cada sesión de trabajo y discusión se tengan bien definidos los objetivos y la dirección hacia donde se pretende llegar. No se trata de iniciar tormentas de ideas interminables con las que no se llegue a ningún lado.

5. Se debe de llevar una Agenda de trabajo y de tiempos, aunque el proceso debe de ser flexible en cuanto a ésto, recuérdese que el ambiente debe estar libre en lo más posible de presiones innecesarias.

6. Se deben de seguir las normas de la discusión grupal.

Antes de continuar al siguiente capítulo, en el cual se tratará el tema de la Implantación de la Visión, se mencionará antes algunos factores y barreras que obstaculizan a la Visión.

III.12. QUE DESTRUYE A LA VISION

Una Visión puede obstaculizarse o nulificarse de varias maneras, es por eso que ésta ante todo debe de motivar y engendrar un compromiso real en la organización, de lo contrario diversos factores naturales o creados, no la dejarán nacer o obstaculizarán su implantación. El factor determinante para que la visión funcione, como ya se ha mencionado, es que al crearla se haya considerado en verdad a toda la organización, pero aun cuando en efecto se haya hecho ésto, además de haber seguido el proceso más adecuado en su desarrollo, existirán algunos factores naturales y conductuales que pueden influir el la vida de la Visión.

De acuerdo con El-Namaki⁵⁰ algunos de los factores que pueden llevar a que la Visión muera antes de nacer son los siguientes:

El miedo a cometer errores.

Inexperiencia para aceptar y manejar las ambigüedades.

Costumbre de juzgar las ideas, en lugar de crearlas.

Falta de desafíos, o falta de identificación de problemas de interés.

⁵⁰M. S. S. El-Namaki, Creating a Corporate Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 6, December 1992, p. 27.

Celo Excesivo, excesiva motivación o impaciencia para obtener éxito rápido.

Falta de imaginación.

Inhabilidad para enfocarse en una idea.

Inhabilidad para distinguir la realidad de la ficción.

La cultura del individuo desde tiempos lejanos se ha distinguido por el hecho de que el cometer un error es una práctica no aceptada como normal por la sociedad, al individuo desde niño se le educa para no cometer errores, y si lo hace se le reprende y no se le enseña el valor del aprendizaje logrado al haberlo hecho. Por lo cual los individuos en organizaciones caducas siempre temerán al ridículo y las consecuencias que un error implicará. Es pues el miedo a cometer errores uno de los valores que se tienen que cambiar con la nueva Visión, ahora en lugar de castigar se debe de enseñar y estimular para evitarlos. Con respecto a la ambigüedad, ésto es también el resultado de la cultura adquirida, se nos enseña pensar de forma analítica, todo debe de estar bien definido para poderlo entender, así que cuando nuestro medio ambiente no se define claramente, es ambiguo, tenemos problemas para interpretarlo. Está falta de experiencia con la ambigüedad llevará a los participantes directos del proceso de la Visión a tener problemas con el manejo de la información y su relación a la empresa. Un caso similar se tiene para la falta de imaginación; la cultura, el avance de la tecnología, los medios de comunicación y la velocidad de la vida actual ha llevado a tener a la disposición todo lo necesario y más aún, con lo cual el grueso de los individuos están perdiendo la imaginación y creatividad. El facilitador consciente de estas deficiencias generales casi heredadas, debe soportar y apoyar a los participantes desde el principio del proceso hasta que se reencuentren con el mundo entre líneas, y con la creatividad. El criticar o juzgar en lugar de crear es el caso claro de los individuos que no tienen la capacidad de pensamiento creador, o la han ido perdiendo a medida en que otros individuos realizan el trabajo. El tener en el grupo de la visión individuos con esta deficiencia implicará problemas en el desarrollo del proceso, siempre y cuando éstos sean mayoría, por el contrario, algunos deficientes podrán ser reeducados por el resto del grupo. El factor de desafío o de falta de interés esta completamente relacionado con los procesos de motivación en la historia de la organización, y está actitud puede llegar al proceso de la visión, sin embargo si el proceso es bien llevado, de raíz cambiarán los participantes inmóviles. La impaciencia para obtener éxito lo más pronto posible es también una característica cultural, no

se enseña explícitamente al individuo el tiempo y el aprendizaje logrado en cada paso hacia un objetivo, se busca llegar lo más pronto posible menospreciando el proceso, además de que éste defecto también presente en los niveles directores, provoca presiones que lo agudizan. Con respecto al Celo profesional excesivo, pues es el resultado de la falta de seguridad en sí mismo del individuo, debida generalmente a su falta de capacidad o al miedo a la competencia. Esta deficiencia sólo será superada a medida que se trabaje en el ambiente abierto, sin prejuicios ni jerarquías del proceso de la Visión. La incapacidad para enfocar sólo una idea es un problema de costumbre y entrenamiento, si no se aprendió y practicó la concentración explícita de objetos y la implícita se practicó poco o no se practicó, pues el participante tendrá una grave deficiencia para el proceso, aunque no definitiva ya que con un involucramiento total, en un motivante trabajo grupal se podrá superar éste defecto. Finalmente la realidad y la ficción, en opinión particular no es un factor real, ya que la realidad es siempre clara si se está viviendo y si se tiene la información adecuada, por lo que no habrá lugar a ninguna confusión con la ficción, a menos que exista una falta de información, aunada ésta a un deseo por el logro de un objetivo, entonces tal vez si la realidad y la ficción se traslapen.

Los factores analizados son los primeros que se deben de cambiar, comenzando con los participantes del proceso de la Visión. El facilitador debe de tener cuidado de trabajar en su superación si los observa en cualquier miembro del grupo.

Con respecto a los factores que se interponen en la implantación de la Visión, son los valores ya mencionados anteriormente y para los cuales existe una etapa especial en el proceso, así como algunos otros que se describirán en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV.

LA VISIÓN Y SU IMPLANTACION.

El propósito de desarrollar la Visión, es el llevar a la corporación hacia dicha Visión, entonces posterior al proceso de creación de la Visión vendrá el proceso de implantación, asunto del capítulo presente.

En el proceso de creación o desarrollo de la Visión se determinó el ser y la dirección de la corporación en el futuro, y los objetivos para lograrlo. Ahora en la implantación se determinarán las estrategias necesarias para cumplir los objetivos.

LA IMPLANTACION.

Implantar la Visión es aplicarla a la empresa a través de diversas acciones, mediante las cuales se puedan cumplir los objetivos propuestos por la Visión. Pero para determinar las acciones a seguir, antes, se tienen que desarrollar estrategias, que al manifestarse en forma de planes y programas, llegarán finalmente a las acciones y operaciones diarias de la empresa. Entonces la implantación será en parte el desarrollo del Plan Estratégico de la corporación.

Ahora bien el proceso de implantación de la Visión como se dijo incluirá al Plan Estratégico, así también se deberá incluir como una fase fundamental, el proceso de Comunicación o Transmisión de la Visión, y finalmente un Proceso de Monitoreo continuo que sirva de realimentación para controlar y comprobar que efectivamente la Visión esta plasmándose en la organización.

QUIENES IMPLANTARAN LA VISION.

Una de las causas que dificultan la implantación de la Visión es el compromiso deficiente de la dirección, por lo cual en el grupo de implantación deben de estar obligadamente los directivos que participaron en el proceso de creación de la Visión. En sí, todos los participantes en la creación de la Visión son los más capacitados para la implantación, ya que ahora, aplicarán algo en lo que creen y que ellos mismos crearon, además su trabajo a lo largo del proceso de la Visión les proporcionó experiencia, información, y una metodología de trabajo idónea para este proceso. Por otra parte siendo la implantación, en su parte del desarrollo de estrategias, la fase natural siguiente en el proceso del pensamiento, les da a los participantes una ventaja considerable en relación a los que no estuvieron involucrados. Sin embargo el establecimiento formal del Plan estratégico puede llegar a requerir cierto conocimiento y experiencia en planeación estratégica así como en análisis de sistemas, por lo cual es factible que se requiera la adición al grupo, de algún o algunos especialistas que direccionen el proceso, si es que no se incluyó alguien desde el inicio del proceso de la Visión.

EL PLAN ESTRATEGICO.

El Plan Estratégico es un documento en el cual se especifican los negocios de la empresa, los objetivos y las estrategias desarrolladas para cumplir con dichos objetivos, así como también la forma en que la dirección de la empresa deberá actuar para en efecto lograr la Visión estratégica.¹ Entonces las estrategias requeridas para el cumplimiento de los objetivos explicitados en el proceso de creación de la Visión, constituirán el Plan Estratégico. Tradicionalmente y usualmente la alta dirección y el área de Planeación Estratégica han sido los responsables de la preparación de este Plan, siendo esta actividad parte de la segunda etapa del proceso de planeación señalado en el segundo capítulo. De acuerdo con esto último, esta actividad ya no corresponde a la etapa Normativa del proceso de planeación, donde se ubica el desarrollo de la Visión, por lo cual se puede afirmar que la implantación de la Visión será parte de la etapa estratégica de la planeación. Ahora bien el desarrollo de las estrategias que se van a concretar en el Plan estratégico es una actividad que como se citó arriba, va a requerir del auxilio de especialistas, ya que aunque muchas de las estrategias globales se pueden llegar a dilucidar sin una dificultad mayor, sólo con la información obtenida en las etapas del proceso de la Visión, para

¹Arthur A. Thompson, *Strategic Management*, USA, Irwin Inc., 1993, p. 8.

generar algunas otras se requerirá del manejo intenso de herramientas de análisis estratégico y de sistemas, como el Análisis DAFO (Debilidades-Amenazas, Fuerzas-Oportunidades), modelos para análisis de portafolio, Matrices Mercado-Producto, Matrices de Decisión, Costo-Beneficio, etc., por lo que se hace necesario que la etapa de generación de estrategias se divida en dos fases, una en la que intervengan todos los participantes del proceso de la Visión, y otra en la cual intervengan el área de planeación estratégica de la empresa y los participantes del proceso de la visión más idóneos. Por lo anterior, en el desarrollo del Plan Estratégico no se ahondará demasiado en su metodología, ya que esta actividad es parte de la Planeación Estratégica, que sale de los alcances y objetivos del presente trabajo, y sólo se mencionan algunos puntos acerca de esta etapa.

HERRAMIENTAS DE ANALISIS ESTRATEGICO.

Como se mencionó no es propósito de este trabajo profundizar en aspectos de planeación estratégica, por lo que sólo se dará una breve explicación de algunas de las herramientas mencionadas arriba.

Análisis DAFO.

El análisis DAFO consiste en la evaluación de las fortalezas y debilidades (medio interno de la empresa) y las amenazas y oportunidades (medio externo de la empresa) a través de una matriz en la cual se especifican estos cuatro aspectos y en donde se evalúa y se determinan las posibles estrategias. Con la información ya en la matriz se podrán establecer cuatro estrategias al cruzar cada una de los aspectos mencionados. Se tendrá por ejemplo la estrategia fortaleza-oportunidad, en la cual se tratará de aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades en su medio ambiente externo. El asunto definir estrategias en las cuales se maximice las fortalezas y oportunidades y se minimice las debilidades y amenazas. La matriz y el análisis DAFO es una herramienta de fácil aplicación y proporciona una manera rápida de vislumbrar la situación estratégica de la empresa.²

²Arthur A. Thompson, Strategic Management, USA, Irwin Inc., 1993, p. 87.

Matriz Crecimiento-Participación.

La matriz Crecimiento-Participación(Growth-Share) es una herramienta para análisis de portafolio en planeación estratégica, desarrollada por el Boston Consulting Group(BCG).

En la matriz que es un cuadro dividido en cuatro cuadrantes con la participación del mercado en el eje horizontal y la velocidad de crecimiento en el vertical, se grafican todos los negocios de una compañía relativos a cierta industria, representándolos con círculos, donde el área de éstos es proporcional al tamaño del negocio.³ En el cuadrante superior izquierdo se tienen graficados a los negocios, llamados "estrellas", porque están creciendo rápidamente y tienen una posición fuerte en el mercado, representan lo mejor de la empresa en cuanto crecimiento y utilidades; en el cuadrante inferior izquierdo están las "vacas lecheras" de la empresa, son negocios en una posición fuerte que están generando mucho flujo de efectivo; en el cuadrante superior derecho se encuentran los negocios "interrogación" que están teniendo un alto crecimiento, pero tienen un débil posición en el mercado, lo cual significa que están generando poco flujo de efectivo, son negocios que potencialmente pueden volverse estrellas o perros; finalmente en el cuadrante inferior derecho están los "perros", negocios que se encuentran con una mala posición competitiva y un bajo crecimiento, normalmente no reportan utilidades, ni aun para su propia supervivencia.⁴ La matriz nos da una visión gráfica de cada uno de los negocios de la compañía y su nivel de crecimiento con respecto al crecimiento de la industria. En ella se pueden ver cuales y que tan atractivas se presentan las oportunidades de mercado y negocios, así como también la contribución de cada negocio a la compañía, su evolución histórica, y además es posible inferir también de la matriz las fortalezas y debilidades de la empresa y sus negocios.

Matrices Mercado-Producto.

Estas matrices son también para análisis de portafolio, son gráficas de la posición competitiva de los negocios de la empresa con el estado o evolución del producto o mercado. Con círculos se representa el tamaño de las industrias involucradas y las secciones dentro de los círculos indican la parte del mercado que los negocios de la empresa mantienen. A través de estas matrices se estiman posiciones futuras con las cuales se identifican las estrategias necesarias para alcanzarlas.⁵

³Cliff Bowman, Strategic Management, Hong Kong, Macmillan Education LTD., 1987, p.44.

⁴Ibid. p. 45

⁵Ibid. p. 49.

Matrices de Decisión.

En la matriz de decisión se especifican dos factores con sus correspondientes aspectos, uno vertical y otro horizontal, y en cada celda definida por el cruce de aspectos verticales y horizontales, se califica la influencia o relación que existe entre ellos, con un número entre 0 y 1, siendo 0, para la relación nula y 1 para la máxima influencia o relación. Esta matriz tiene utilidad en la evaluación de alternativas, y en la determinación del impacto de las estrategias.⁶

Análisis Costo-Beneficio.

El análisis Cost-Beneficio consiste básicamente en ponderar la relación Costo-Beneficio de una estrategia, proyecto o programa, buscando lograr tener el mayor beneficio posible al menor costo. Este análisis de primera vista parece sencillo, pero se complica de acuerdo a la dificultad que se presente al evaluar los beneficios, los cuales, a diferencia de los costos que son relativamente fáciles de evaluar, no lo son tanto, y menos si el proyecto tendrá impacto en mayor grado en la sociedad.

La gran utilidad de las matrices mencionadas es que reúnen y proporcionan de una manera sistemática la información que caracteriza a la empresa y sus negocios, con la cual el proceso de planeación estratégica se eficientiza, pero es claro que para obtener resultados, estas matrices son sólo una entrada a un arduo proceso de trabajo duro y suave, que debe de ser soportado por otras técnicas y métodos de sistemas.

TRANSMISION DE LA VISION.

Para cambiar alguna costumbre, forma de pensar, o buscar que un grupo asimile un conocimiento, primero se tiene que transmitir lo deseado. Cuando una compañía ha producido un nuevo producto, para venderlo, es necesaria la publicidad, medio a través del cual, transmite la existencia del producto a los consumidores. Es pues en el proceso de implantación de la Visión, la fase de Transmisión determinante, y puede ser causa de su aniquilamiento, sino se lleva a cabo adecuadamente, ya que una transmisión deficiente puede llevar a un bajo compromiso en el cumplimiento y realización de los planes y estrategias generados, por las personas de la organización que no participaron en la creación de la visión y el plan

⁶Tomás Miklos, Planeación Prospectiva, México, Limusa, 1991, p. 176.

estratégico. La transmisión de la Visión comienza con el grupo que la desarrolló, sus miembros después del proceso de creación, deben de tener a la Visión como su principio fundamental, y con ellos, mediante su trabajo e influencia en la organización se iniciará la transmisión. Sin embargo como se mencionó en capítulo anterior, debe de existir un grupo de transmisión de la Visión, el cual, en cierto periodo del proceso de creación, y no al final, deben iniciar sus gestiones.

MONITOREO DE LA IMPLANTACION.

El Plan estratégico, y las estrategias para la transmisión de la Visión se van a disolver finalmente en una serie de acciones a llevar a cabo en la operación día-a-día de la corporación, pero no es raro que llegue a suceder que en cualquier nivel las acciones realizadas no se estén llevando a cabo de acuerdo a los planes, ya sea por mal entendidos o por alguna otra barrera. Por tanto es necesario establecer dentro de la implantación una etapa de monitoreo, que sense los resultados que se están obteniendo, así como las conductas y variaciones en la organización. Los estudios obtenidos en esta fase servirán de realimentación a las fases de transmisión y generación de estrategias.

El modelo del proceso de Implantación de la Visión.

Utilizando nuevamente un modelo de caja negra tenemos lo siguiente:

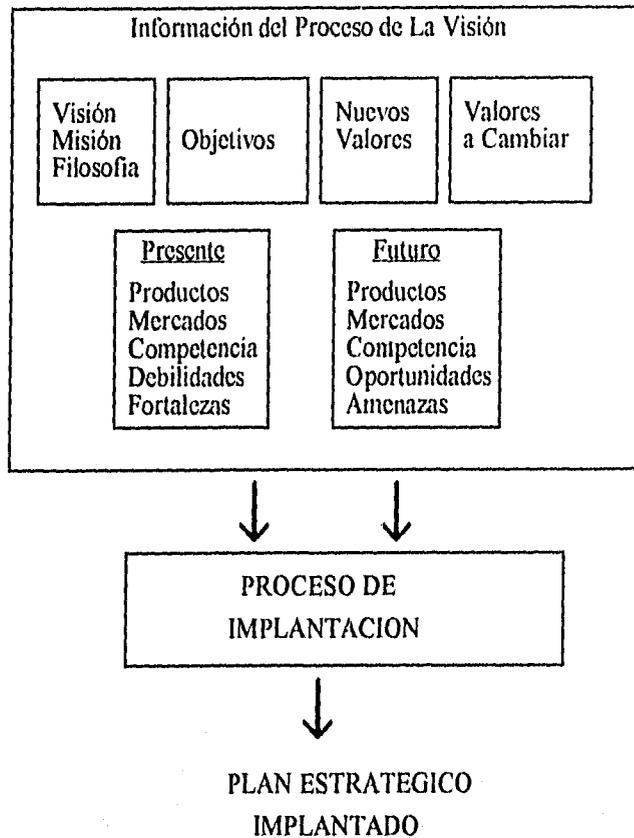


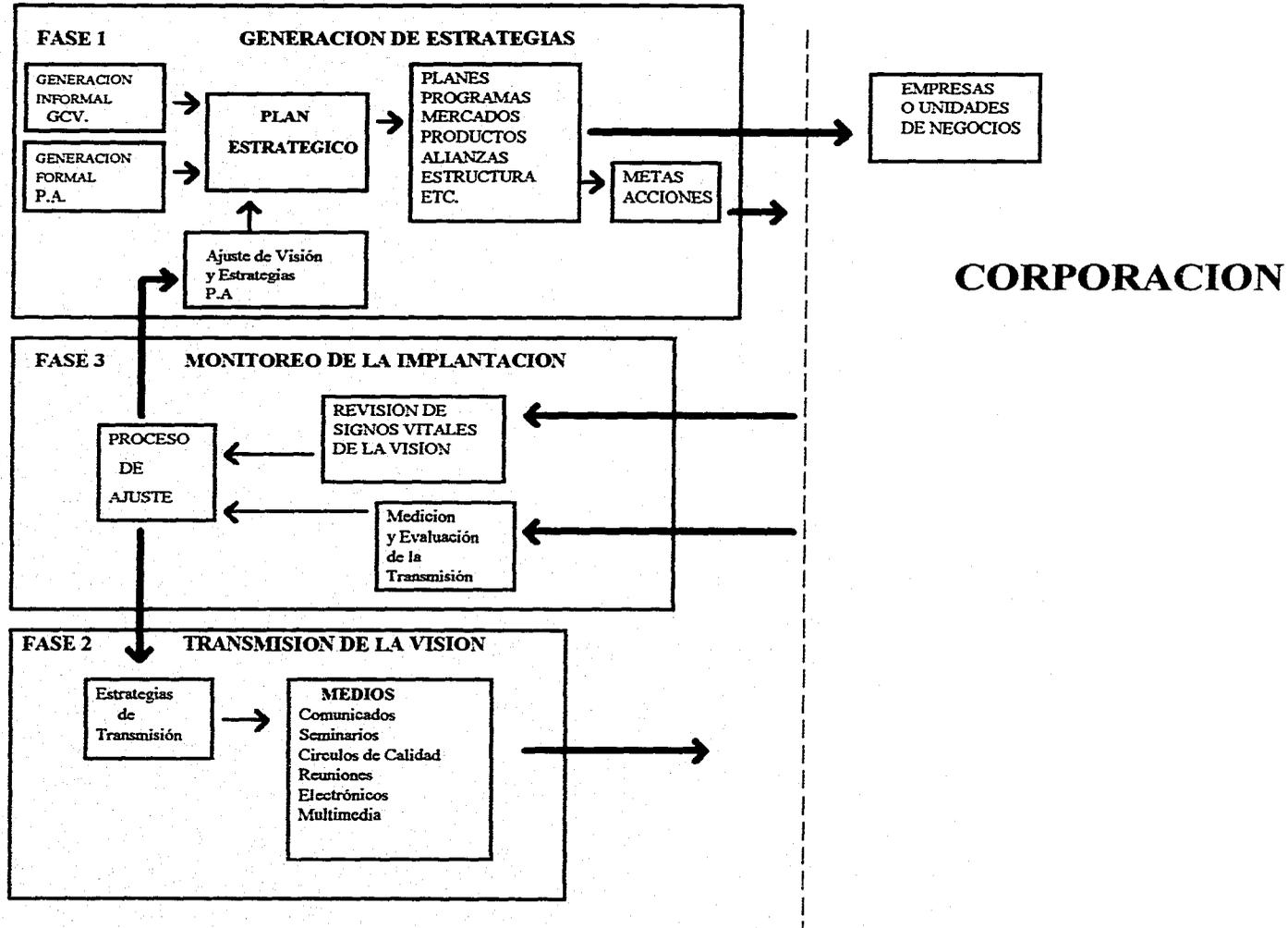
FIG. 3.

Donde, como se puede observar, la entrada al proceso de implantación es la información adquirida a lo largo del proceso de creación de la Visión, y la salida será el Plan Estratégico implantado.

En la figura 4. se tiene un modelo general del proceso de implantación un poco más específico.

En el modelo de la figura 4. se pueden observar las tres fases antes mencionadas, para el proceso de implantación. En la fase 1, la generación de estrategias, se tienen dos etapas de generación de estrategias, una con

MODELO DEL PROCESO DE IMPLANTACION



P.A. : Planación Estratégica
 GCV: Grupo de Creación de la Visión.

FIG. 4

todo el grupo de creación de la Visión, y la otra ya con el área de Planeación Estratégica y algunos miembros del grupo de desarrollo de la Visión. El producto de ésta fase, el Plan Estratégico, a su vez se resolverá en una serie de Planes, Programas, Políticas, etc., las cuales darán origen a metas y acciones más específicas, que no necesariamente serán generadas por el grupo de implantación, sino serán delegadas a otros niveles de planeación. Algo importante de notar es que algunas Planes y Programas a través de sus metas y acciones van directamente a toda la corporación, y otros se comunican directamente a las empresas o unidades de negocios que constituyen la corporación. En la segunda fase, la Transmisión de la Visión, el grupo encargado a ésta, debe de desarrollar las estrategias para la transmisión, y para cada una elegir los medios más adecuados. En la tercera fase, la de monitoreo, los encargados de ésta, que deben de ser elementos de las otras fases, realizarán una medición periódica de signos y características, con las cuales puedan determinar el grado en que se está logrando la implantación. Así también se medirá la eficacia de la fase de transmisión, que definitivamente impactará a los signos vitales. El resultado del análisis de la fase de monitoreo se realimentará a las otras fases, para si es necesario redefinir estrategias e incluso modificar la Visión Estratégica.

SECUENCIA DEL PROCESO DE IMPLANTACION DE LA VISIÓN.

El proceso consta de 3 fases, no existe ninguna secuencia, la fase 1 y 2 pueden iniciar en diferente tiempo, siendo más loable que la fase 2 inicie antes.

FASE 1: GENERACION DE ESTRATEGIAS.	FASE 2: TRANSMISION DE LA VISION.
---	--

Etapa 1: Grupo de creación de la Visión.

Etapa 2. Grupo de Planeación Estratégica y elementos del grupo de creación.

FASE 3
**MONITOREO DE LA
IMPLANTACION.**

FASE 1. IDENTIFICACION Y GENERACION DE LAS ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LA VISION.

OBJETIVO: Identificar y desarrollar las principales estrategias a seguir para cumplir con los objetivos especificados en la etapa de creación de la Visión.

RESPONSABLES: En la Etapa 1, todos los participantes del grupo de creación de la visión, con presencia del área de Planeación Estratégica. En la Etapa 2, los participantes elegidos del grupo de creación, y el área de Planeación Estratégica.

PROCEDIMIENTO: Antes de iniciar esta fase, el facilitador, que eventualmente es el mismo que en el proceso de la Visión, y la dirección de la organización determinarán quiénes de los participantes serán de mayor relevancia para la etapa 2. Una vez realizado lo anterior se procederá a la primera etapa, en la cual inicialmente se hará una exposición de la actividad a realizar, por parte de el facilitador y el área de Planeación Estratégica, dejando bien definidos los conceptos más útiles, relativos a la creación de estrategias. El procedimiento en la primera etapa se iniciará tomando cada uno de los objetivos obtenidos al desarrollar la Visión, y se irán generando las ideas y estrategias posibles. La actividad de la etapa 1 se limitará a un cierto tiempo, durante el cual, la mayor parte de la información de los elementos que no participarán en la siguiente etapa, se debe de sustraer. La etapa 2 será más intensa, con un liderazgo notable de los niveles superiores, y se utilizarán todas las herramientas de análisis necesarias para lograr el Plan Estratégico.

OBSERVACIONES: En la etapa 1, cuya duración será relativamente corta con respecto a la etapa 2, será de una manera informal en el sentido de que el trabajo consistirá en generar todas las ideas posibles para lograr lo objetivos, sin utilizar ninguna herramienta compleja de análisis. En la segunda etapa con la información de la anterior ya se hará un trabajo más sistematizado y soportado con las herramientas necesaria y la experiencia del área de planeación.

FASE 2. TRANSMISION DE LA VISION.

OBJETIVO: Transmitir la Visión Estratégica a todo miembro de la organización.

RESPONSABLES: Los responsables de esta fase serán algunos elementos del grupo de creación de la Visión. La elección de éstos deberá hacerse antes o durante el proceso de creación de la Visión, con objeto de que los elegidos, además de trabajar en el proceso mencionado, vayan sintonizando su pensamiento a la transmisión de la Visión. Los elementos básicos en este grupo son el presidente de la organización, y sus directivos, ya que como antes se ha dicho, ellos tienen el poder para lograr el cambio, y éste es responsabilidad de ellos en primera instancia.

PROCEDIMIENTO: Primero se determinarán todos los medios disponibles para la transmisión, analizando las características positivas y negativas de cada uno de ellos. Luego se procederá a la generación de las estrategias de transmisión de acuerdo con cada una de las áreas de la organización y los medios aplicables a cada una de estas. Tales estrategias darán vida a los procesos bajo los cuales se transmitirá la Visión.

OBSERVACIONES: La Visión como el principio supremo de la organización debe de transmitirse, con total convencimiento, razón por la cual el grupo de transmisión fue parte de la creación de la Visión.

FASE 3. MONITOREO DE LA IMPLANTACION.

OBJETIVO: verificar y comprobar la correcta implantación de la Visión.

RESPONSABLES: Elementos del grupo de generación de estrategias y elementos del grupo de transmisión.

PROCEDIMIENTO: A través de la medición y evaluación de los signos vitales de la Visión se analizará el grado de implantación de la Visión, así como la validez de ésta. Los resultados del análisis darán en cierto grado la efectividad que ha tenido la fase de transmisión, y con el auxilio de entrevistas y encuestas se podrá tener una perspectiva más amplia acerca de la fase mencionada. Los resultados obtenidos de la evaluación de los signos vitales y del grado de transmisión se turnarán a las fases 1 y 2 respectivamente para que se modifiquen o se diseñen nuevas estrategias.

El proceso de implantación como aquí se propone, tendrá la duración igual al horizonte de planeación considerado por la Visión, terminando hasta que ésta se vuelva obsoleta. Sin embargo ya que con el proceso de monitoreo se está verificando el grado de implantación logrado, y si la razón por la cual dicho grado no es satisfactorio es debido a que la Visión está perdiendo validez en algunas de sus partes, entonces con el monitoreo se puede ir renovando la Visión de acuerdo a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

LA GENERACION DE ESTRATEGIAS.

Primera etapa.

En esta etapa, se intenta iniciar el proceso de generación de estrategias, mediante una sesión inicial de ideas, con todo el equipo de creación de la Visión. Se trata de aprovechar la condición en que se encuentra el grupo, que debido a las actividades realizadas al crear la Visión, tendrán una alta susceptibilidad a la propuesta de soluciones. El trabajo consistirá, en que a partir de cada objetivo, el grupo hará sugerencias para cumplirlos, sin que en cada caso se profundice y analice demasiado cada caso. El resultado será una lista general de estrategias que servirán de base a la siguiente etapa.

La segunda etapa.

Como antes de explicó, esta etapa consiste básicamente es el desarrollo del Plan Estratégico de la corporación, y no es del interés de este trabajo profundizar al respecto. Por lo cual todas las explicaciones se centrarán en una descripción global de la naturaleza de esta actividad, así como del uso de algunas herramientas específicas.

El desarrollo de los planes estratégicos de una empresa es una tarea que se vuelve cada vez más compleja conforme la empresa crece, y más aún cuando ya se ha convertido en una corporación. La labor de generar las estrategias de la corporación requiere de un conocimiento amplio de los mercados, productos, competencia, tendencias, etc., tanto del momento presente como del futuro, conocimiento que si bien el grupo de creación de la Visión lo adquirió a lo largo de su trabajo en el proceso, no se podría afirmar lo mismo con respecto a la experiencia y capacitación necesaria para generar estrategias complejas con la ayuda de herramientas de análisis y modelos estratégicos, por lo que no todos los miembros del grupo de creación participarán en esta etapa. Por otra parte, alguna de la información necesaria para la planeación estratégica ya se obtuvo en el proceso de la

Visión, como lo es la determinación de Amenazas-Oportunidades, Fortalezas-Debilidades, que constituyen la información de entrada para el análisis DAFO, y la información de las tendencias de los mercados y productos.

La segunda etapa de la fase de generación de estrategias consistirá en complementar lo desarrollado en la primera etapa o tomarlo como base para generar el Plan Estratégico, todo esto, siguiendo la metodología y los modelos de gestión estratégica más convenientes.

Algunas de las estrategias básicas a desarrollar son las siguientes:

Comunicación.

Las estrategias de comunicación deben tener la cualidad y capacidad para sentir los sentimientos de los miembros de la organización, diferenciar sus necesidades de sus deseos, y comunicar estas necesidades de manera efectiva a los responsables del cambio⁷, pero no sólo las necesidades son importantes, también los deseos se deben de considerar, ya que éstos siempre influyen en la conducta y acciones de los elementos de la organización. Es pues la comunicación en la corporación la base para su desarrollo, por lo tanto las estrategias para establecer los procesos de comunicación entre las diferentes áreas y miembros de la organización son fundamentales. Las antiguas tendencias de comunicación unidireccional de arriba hacia abajo deben de eliminarse o limitarse y en las estrategias se debe de considerar a cada miembro como un emisor y receptor de información sin importar su nivel. Los encargados del desarrollo de las estrategias de comunicación deben de recibir entrenamiento en las teorías y técnicas de la comunicación, y realizar sus actividades con apoyo de especialistas en el área.

Incentivos.

Los incentivos o mecanismos de recompensa son en la corporación el principal instrumento motivacional para elevar la productividad, por lo cual la planeación de su utilización debe ser bien analizada de acuerdo a los objetivos buscados, ya que los instrumentos usuales, como aumentos de sueldos, bonos de productividad, promociones, presiones directas, reconocimientos, críticas constructivas, incremento o decremento de responsabilidad, asignaciones en lugares atractivos, etc. pueden no llegar a

⁷Asian Productivity Organization, Communication Strategies For Productivity Improvement, Hong Kong, Nordica International Limited, 1983, p. 29.

dar los resultados esperados, y será necesario entonces instituir nuevos mecanismos más acorde con la Visión compartida desarrollada.

Capacitación.

La estrategia de capacitación debe de ser orientada al desarrollo individual como base para el desarrollo grupal. Se deben de diseñar en primera instancia el plan de carrera para con cada elemento de la organización, y de acuerdo a éste se diseñen los planes de capacitación necesarios.

Crecimiento.

Las estrategias de crecimiento de la empresa, son una función de los objetivos corporativos determinados en el proceso de la Visión. Se tienen que diseñar estrategias de crecimiento anuales seriadas, que se aproximen cada vez a los objetivos corporativos.

Posicionamiento.

Posicionamiento significa para la empresa ocupar un lugar en la industria en la que se desenvuelve, entonces las estrategias de posicionamiento deben de llevar a a la empresa obtener posiciones en el mercado y a mejorar las ya logradas.

Competencia.

Las estrategias para la competencia son esenciales, ya que la empresa normalmente no se encuentra sola en la industria, sino que está rodeada de otras empresas que quieren entrar a dicha industria, o que buscan su posición en el mercado a través de productos sustitutos, o empresas que estando adentro de la industria dificultan su acceso al mercado que ellas tienen. Además de las presiones mencionadas también están las de los proveedores y los clientes, los cuales con el poder adquirido con el tiempo que llevan en la industria también ejercen presión a la empresa, los clientes a través de las opciones disponibles tienen la facilidad para elegir entre productos y empresas que les ofrezcan mejores condiciones de precio y calidad, y los proveedores en especial los mayores, pueden elevar sus precios o disminuir calidad con lo que pueden llevar a la empresa a disminuir sus utilidades por el incremento en los costos. A estas influencias de la industria sobre las empresas se le llama las fuerzas competitivas⁸, y en

⁸Michael E. Porter, Competitive Strategy, USA, The Free Press, 1980, p. 6.

función de éstas se tienen que establecer las estrategias para la competitividad de la empresa.

Segmentación.

El objeto de la segmentación es mantener la ventaja competitiva que una empresa tiene en la industria. Los productos de la empresa y las necesidades y deseos de los compradores muchas veces no son compatibles, por lo cual la empresa debe de dividir su negocio para crear diferentes opciones de su producto con tal de mantenerlo atractivo a la mayoría de los compradores.

Diversificación.

Una empresa se desarrolla de acuerdo a un ciclo de vida, nace, crece, madura, declina y desaparece, este comportamiento está en función de los productos o servicios que la empresa en su negocio base proporciona, ya que éstos son los que llegan a un límite de crecimiento. La empresa debe de tener planteadas estrategias de diversificación para llegado el momento pueda cambiar sus actividades a nuevos negocios, productos y servicios, que le eviten llegar al final del ciclo, reiniciando un nuevo justo antes de alcanzar el estado de declinación.

Ya antes se mencionaron someramente algunas de las herramientas para la planeación estratégica, y como ya se ha dicho no es el objetivo profundizar con ésta, su metodología y sus modelos, sin embargo una herramienta que vale la pena mencionar y describir por la relación que tiene con la Visión Corporativa es el modelo de la Matriz Futuro-Oportunidades.

LA MATRIZ FUTURO-OPORTUNIDADES.

La matriz Futuro-Oportunidades⁹ es una especie de Matriz Mercado-Producto que va a representar a la Visión. En esta matriz se relacionan los productos y mercados relacionados con la corporación en el presente y el futuro, y la clase de estrategia asociada. Es una representación gráfica que nos muestra cual es la prioridad estratégica que tiene un producto ya sea del presente o del futuro. Esta matriz es el paso previo a la generación de

⁹Benjamin B. Tregoe, Vision in Action, USA, Kepner-Tregoe, 1989, p. 84.

estrategias, y con ella se identifica de forma sencilla, donde se requiere el cambio estratégico. La siguiente es la matriz de una empresa ficticia, que se presenta a manera de ejemplo:

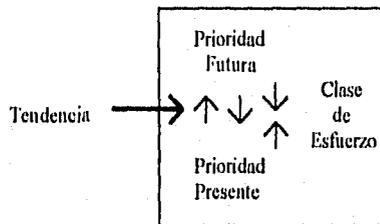
PRODUCTOS		PRESENTE		FUTURO	
		Antenas TV	Parabólicas	Equipos domésticos de Transmisión v/a Satélite	Conectores Cauxiales
MERCADOS	Distribuidores Especializados	Bajo ↑ Alto	Bajo ↑ Alto	Alto ↑	
	Tiendas Autoservicio	Alto ↑ Bajo	Alto ↑ Nulo	Alto N	Alto DE
	Telemercado Por Catálogo				

Prioridades

- Alta
- Baja
- Media
- Nula

Clase de Esfuerzo

- F: Funcionando
- D: Declinación
- DE: Desarrollo
- E: Exploración
- N: Nulo



La Flecha Indica la tendencia.

La empresa es Fabricante de Antenas para comunicaciones y servicio domestico de radio y televisión. El procedimiento para el uso de este tipo de arreglo, es llenar cada celda con la información acerca del presente y futuro de los productos y mercados relativos a la empresa. Así en la celda del presente, para Antenas de TV(columnas), y Distribuidores Especializados(renglones), se tiene que: El énfasis o interés en el presente del producto Antenas TV es ALTO, con lo que se indica que en el presente la empresa comercializa en un porcentaje mayor sus antenas a través del mercado de los distribuidores especializados. En el futuro su prioridad es BAJA, y la tendencia de la empresa, representada por la flecha, es hacia el futuro. Es decir la estrategia futura es comercializar el producto en menor proporción, a través de la distribución especializada. La letra o letras mayúsculas en la parte media derecha de la celda, indica la clase de esfuerzo o status del negocio, para este caso se tiene la "F" que indica que está

funcionando, que se están destinando recursos, y se están obteniendo utilidades. Ahora, en el caso de la celda del futuro correspondiente a Equipos domésticos de transmisión vía satélite, un producto que es el resultado de una oportunidad vislumbrada en el proceso de creación de la Visión, y Distribuidores especializados, se tiene una ALTA prioridad para el futuro y la clase de esfuerzo es de Exploración, es decir se está estudiando la viabilidad del proyecto. Como se ve, en la matriz se decide donde se requiere generar una estrategia y cual será la tendencia de ésta. Después de este proceso se tendrá que especificar exactamente cual deberá ser la estrategia o el plan de acción.

Como se pudo observar en el ejemplo anterior, la matriz Futuro-Oportunidades refleja el presente y las tendencias del futuro, información previamente obtenida en el proceso de creación de la Visión. Esta matriz puede generalizarse y desarrollar una por cada objetivo corporativo, ya que cada objetivo puede implicar diferentes tipos de mercados y productos. Una metodología general para crear la matriz se describe a continuación:

a) Determinar los productos y servicios que se desarrollan actualmente.

b) Determinar los mercados, canales de distribución y comercialización actuales.

c) Especificar los productos y servicios futuros (Resultado del proceso de la Visión).

d) Determinar los mercados, canales de distribución y comercialización futuros.

e) Con la información obtenida de los incisos anteriores se elabora la matriz, teniendo tantas columnas como productos y servicios del futuro y del presente se tengan, y tantos renglones como mercado/distribución/comercialización del futuro y del presente se hayan especificado. Lo anterior se realiza cuidando que las columnas de información del futuro se mantengan juntas en el lado derecho o izquierdo. La matriz formada contiene un número X de celdas igual al producto del número de columnas y del número de renglones, donde cada celda relacionará a un producto o servicio con un mercado/distribución/comercialización. El número total de celdas corresponderá al número de estrategias que se tienen que diseñar o desarrollar.

f) Una vez creada la matriz, se califica cada celda como se describió en el ejemplo. Se asignan prioridades futuras y presentes, donde la prioridad indicará el grado de atención que se le está dando a los elementos que forman cada celda en el presente, y el grado que se desea en el futuro. Se especifica también la clase de esfuerzo, que es necesaria, el estado de arte, o la situación en cuanto al ciclo de vida o desarrollo que se tiene o se tendrá en cada celda. Finalmente se especifica la tendencia, la cual indica hacia donde está cambiando la prioridad.

g) Con la información completa del inciso anterior, se puede ahora diseñar una estrategia o varias, para cada una de las celdas.

LA COMUNICACION O TRANSMISION DE LA VISION.

Ya se mencionó que el Presidente de la Corporación es el principal guía y comunicador de la Visión, también se indicó que se requiere de un grupo especial formado por elementos del grupo de creación de la visión, para que se encargue de esta fase, pero ¿Cómo se transmitirá la Visión?

Para comunicar o transmitir la Visión a toda la organización, primero se tienen que plantear las estrategias de comunicación, se tienen que analizar las áreas de la empresa, sus elementos, valores y cultura. Ya en el proceso del desarrollo de la Visión se hizo un análisis de los valores de los miembros de la organización, y se determinó, cuales tendrían que cambiar para lograr la Visión, entonces las estrategias de comunicación deben de estar fundamentadas en este hecho.

Inicialmente la comunicación de la Visión se debe iniciar con la explicación de la razón de su existencia y los objetivos que se buscan con ésta, así también es importante informar del proceso que se llevó a cabo para su creación recalcando la existencia de la fuerza impulsora en que se sustento, y así lograr un mayor entendimiento y un inicio en el involucramiento.¹⁰ Después el paso siguiente sería presentar la declaración de Visión con la Misión y la filosofía, y finalmente los objetivos corporativos. Sin embargo recuérdese que para que la Visión sea una realidad, cada miembro de la organización debe asimilarla como suya, luego entonces transmitir por primera vez la Visión y los objetivos sólo será el inicio de un proceso de constante reiteración, donde cada proyecto, objetivo,

¹⁰Ibid. p. 153.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

plan, o meta, se deberán relacionar explícitamente y continuamente con la Visión establecida.

Para establecer las estrategias de comunicación se deben de considerar los siguientes aspectos¹¹:

Lenguaje de comunicación.

Según hacia al grupo de la organización donde se dirija la comunicación, será el lenguaje a utilizar, no es lo mismo comunicarse con el nivel gerencial que con el nivel operativo. Se necesita desarrollar un lenguaje común, que de manera general se entienda en toda la corporación, todos deben de saber lo que significa el Plan estratégico de la empresa, por ejemplo, aunque se tendrán ciertos límites, ya que no se puede esperar comunicar ciertos aspectos de la estrategia de la misma forma a diferentes niveles, al menos mientras la organización no se acostumbra o desarrolla la nueva cultura corporativa dada por la Visión.

Repetición.

La repetición, es la reiteración mencionada arriba. Un mensaje para que sea absorbido, aprendido o comprendido por el cerebro, se tiene que repetir una y otra vez, por supuesto que dicho mensaje deberá tener una lógica, sentido práctico y vinculación con el receptor, ya que por el contrario no permanecerá por mucho tiempo por más que se repita.

Relevancia.

Además de la comunicación general de la Visión, se debe transmitir las implicaciones de la Visión en cada área, así los elementos de ésta conocerán los aspectos que más van a influir en sus actividades.

Simplicidad y Especificidad.

Como se ha dicho en el capítulo 4, la Visión debe de ser simple y concisa, así de esta misma forma se debe de comunicar, sin entrar en complejidades, y enfocándose a los hechos, ya que por el contrario la implantación se dificultará. Hay que evitar los grandes libros de reglas y principios de la corporación.

¹¹Ibid. p. 155.

Grado de Comunicación.

La comunicación de la Visión a nivel de dirección no puede ser la misma a un nivel proveedores o clientes por ejemplo, al menos en cuanto a ciertos detalles, además es claro que ciertos aspectos clave de la Visión estratégica no se podrán comunicar por razones de seguridad de la corporación a toda la organización y serán del conocimiento de algunos niveles solamente. Entonces se debe de crear diferentes patrones de información de la Visión de acuerdo al grupo al que se va a transmitir.

LOS MEDIOS.

Los medios de comunicación disponibles son una gran variedad, y ahora más con las facilidades tecnológicas con que se dispone, por lo que en cuanto a estos se refiere, no existirá ninguna limitación, y se podrá elegir el medio o medios más adecuados.

Los medios disponibles son:

Reuniones Formales e informales.

Comunicaciones escritas Formales e informales.

Cartas.

Publicaciones periódicas (Revistas, Folletos, etc.)

Presentaciones audiovisuales

Durante Seminarios y Cursos.

Reuniones periódicas de Transmisión.

Correo Electrónico.

Multimedia

Video.

Mensajes de Audio.

Promocionales.

Memorandos, etc.

EL MONITOREO DE LA VISION.

La Visión puede declinar e incluso desvanecerse inmediatamente después de haberse creado el plan estratégico, es entonces necesario un proceso de monitoreo, que le de tiempo a la organización a responder con un cambio en las estrategias e incluso en la Visión misma.

El grupo encargado de revisar si la Visión se esta implantando adecuadamente, tiene que realizar varias acciones para lograrlo. Fundamentalmente debe de sentir constantemente la efectividad de los programas de comunicación de la Visión, ya que esta es la base de la implantación, realizar entrevistas y encuestas con objeto de conocer los estados de los proyectos, y los resultados obtenidos, para checar si están de acuerdo a las estrategias propuestas; también hará estudios de comportamiento para determinar si los cambios de la cultura corporativa están acorde con la Visión. Cualquier desviación observada deberá ser analizada, para determinar cual puede ser el problema, realimentado con la información a los responsables correspondientes.

El grupo de monitoreo de la Visión, básicamente realizará su trabajo a través de la medición y evaluación de los Signos Vitales de la Visión¹², que como una analogía con el cuerpo humano, mostrarán la vida y salud de la visión.

LOS SIGNOS VITALES DE LA VISION.

Referencia estratégica Común para toda la organización.

Usualmente cada área de una empresa debe de realizar su planeación de acuerdo a sus propios objetivos y metas, pero todo sus planes y decisiones deben de llevarse a cabo bajo un mismo punto de vista estratégico, es decir la esencia para lograr el compromiso y la implantación debe ser similar en toda la organización, el proceso puede cambiar pero su base debe ser la misma. Al checar el grado en que las bases estratégicas de la corporación se siguen en las diferentes áreas, se puede evaluar el grado de comunicación que se ha tenido. Este signo vital podrá evaluarse al darle respuesta a las preguntas: ¿Qué tanto es conocida la estrategia corporativa corporativa?, ¿Con que eficacia se han seguido las pautas establecidas por la estrategia ? Para contestar estas preguntas el grupo deberá obtener información mediante la observación directa de la conducta, comportamiento y trabajo de los elementos de la organización, la evaluación

¹²Idib. p. 104.

de sus resultados directamente o indirectamente a través de sus niveles superiores, realización de cuestionarios y entrevistas, para obtener opiniones y grados de conocimiento de la Visión estratégica.

Alineamiento de la Estructura organizacional con la Visión.

La estructura organizacional de una empresa muestra de cierta forma la manera en que se realiza el trabajo en dicha empresa. Algunas empresas se organizan funcionalmente, de acuerdo a mercados y productos, o con una alta jerarquización etc. Una nueva Visión implica una nueva forma de organizarse, la estructura se tiene que modificar, y esta modificación es la que se revisará que en efecto se este realizando y se mantenga acorde con la Visión. De hecho una de las primeras tareas de la implantación de la Visión es cambiar si es necesario la estructura organizacional ya sea totalmente o sólo en algunos niveles, todo dependerá del carácter de la Visión y de las fuerzas impulsoras, por ejemplo si la organización ha desarrollado su Visión de acuerdo a una fuerte tendencia hacia el desarrollo tecnológico, entonces su estructura deberá tender a la mínima jerarquización. El cambio de una estructura, implica modificar los patrones de responsabilidad y los diferentes roles, de tal manera que los miembros de la organización tienen que pasar a través de un proceso de aprendizaje, aceptación y adaptación a su nuevo papel en la organización. El grupo de monitoreo primeramente debe de revisar si las funciones dentro de la estructura se está respetando, ya que los miembros por costumbre, baja aceptación, o por no llegar todavía a la adaptación, pueden estar trabajando aún bajo la antigua estructura. Entonces la medición de este signo, será a través de la revisión de la funcionalidad de los miembros de la organización bajo la nueva estructura, y la revisión de la estructura misma contrastándola con la Visión. El grupo debe de cuestionarse lo siguiente: ¿La nueva estructura, surgida de la Visión, esta funcionando realmente? ¿ Si no lo está, las desviaciones son debidas a los miembros o un mal diseño de la estructura? Lo anterior se hará por medio de revisiones directas en las funciones y roles de la organización, y realizando entrevistas a los miembros acerca de su trabajo y el de sus coordinadores.

Relaciones entre la cultura corporativa y la Visión.

Se mencionó que la nueva Visión trae consigo nuevos valores y por ende una nueva cultura empresarial, por lo tanto de la observación y evaluación de la cultura y los cambios que esta sufriendo se tendrá una excelente medida del grado de absorción de la Visión. Esta medición es fundamental ya que la Visión se puede finiquitar al afectar la cultura de los

elementos de la organización. En este caso las cuestiones base serían: ¿ Conoce la organización los nuevos valores ? ¿ La organización los ha absorbido o aquilatado como suyos? ¿ Si no es así, cuál ha sido la razón? Para solucionar estas interrogantes el grupo de monitoreo realizará estudios de comportamiento, Cuestionarios, entrevistas. La medición tiene por objeto conocer lo que realmente están sintiendo y haciendo los elementos de la organización y no lo que harían bajo condiciones de supervisión, es decir la medición se debe de realizar sin que los sujetos de observación se percaten del objeto del estudio, para así evitar falsos resultados.

El éxito de la Visión a final de un periodo.

Los resultados al final de un periodo de planeación, que pueden ser objetivos alcanzados en cuanto a crecimiento, ventas, productos, etc., se evalúan para corroborar el éxito de lo planeado y la aproximación lograda hacia la Visión. Esta revisión también formará parte de los signos vitales y el grupo de monitoreo la podrá realizar después de resolver las preguntas: ¿Cuáles eran las metas a lograr en el periodo? ¿ Cuáles no se cumplieron y porque? ¿ Cuáles fueron los factores que impidieron su cumplimiento? La primera pregunta se obtiene del plan estratégico y de la planeación de las diferentes áreas de la corporación, las otras dos, requerirán de la revisión de los resultados obtenidos en cada nivel y área, y del estudio con éstos de las causas probables por las que no se logró lo establecido. Normalmente los resultados obtenidos son comunicados en secuencia desde el nivel más bajo, el grupo de monitoreo además de recibir la información de los resultados en cada nivel por el responsable de éste, deberá revisar la veracidad de la información con estudios directos en el nivel correspondiente, para así evitar que la realidad sea distorsionada por algún elemento ya sea de nivel supervisión o no.

Este signo, que aunque se evalúa al final de un periodo, sus resultados posibles y probables, ya se han podido inferir de las mediciones de los signos anteriores, con lo cual el grupo de monitoreo.

Revisión de resultados críticos.

Este signo es similar al anterior, pero en este caso se centra la atención en la revisión del cumplimiento o no, de los objetivos fundamentales o críticos. Estos resultados más importantes o críticos son una de las pautas más importantes para la evaluación de la sanidad de la Visión. Normalmente se tendrán proyectos de mayor importancia cuyos resultados son fundamentales para la empresa o corporación y el éxito o fracaso de éstos puede significar la quiebra de la empresa y, por supuesto, el

elementos de la organización. En este caso las cuestiones base serían: ¿ Conoce la organización los nuevos valores ? ¿ La organización los ha absorbido o aquilatado como suyos? ¿ Si no es así, cuál ha sido la razón? Para solucionar estas interrogantes el grupo de monitoreo realizará estudios de comportamiento, Cuestionarios, entrevistas. La medición tiene por objeto conocer lo que realmente están sintiendo y haciendo los elementos de la organización y no lo que harían bajo condiciones de supervisión, es decir la medición se debe de realizar sin que los sujetos de observación se percaten del objeto del estudio, para así evitar falsos resultados.

El éxito de la Visión a final de un periodo.

Los resultados al final de un periodo de planeación, que pueden ser objetivos alcanzados en cuanto a crecimiento, ventas, productos, etc., se evalúan para corroborar el éxito de lo planeado y la aproximación lograda hacia la Visión. Esta revisión también formará parte de los signos vitales y el grupo de monitoreo la podrá realizar después de resolver las preguntas: ¿Cuáles eran las metas a lograr en el periodo? ¿ Cuáles no se cumplieron y porque? ¿ Cuáles fueron los factores que impidieron su cumplimiento? La primera pregunta se obtiene del plan estratégico y de la planeación de las diferentes áreas de la corporación, las otras dos, requerirán de la revisión de los resultados obtenidos en cada nivel y área, y del estudio con éstos de las causas probables por las que no se logró lo establecido. Normalmente los resultados obtenidos son comunicados en secuencia desde el nivel más bajo, el grupo de monitoreo además de recibir la información de los resultados en cada nivel por el responsable de éste, deberá revisar la veracidad de la información con estudios directos en el nivel correspondiente, para así evitar que la realidad sea distorsionada por algún elemento ya sea de nivel supervisión o no.

Este signo, que aunque se evalúa al final de un periodo, sus resultados posibles y probables, ya se han podido inferir de las mediciones de los signos anteriores, con lo cual el grupo de monitoreo.

Revisión de resultados críticos.

Este signo es similar al anterior, pero en este caso se centra la atención en la revisión del cumplimiento o no, de los objetivos fundamentales o críticos. Estos resultados más importantes o críticos son una de las pautas más importantes para la evaluación de la sanidad de la Visión. Normalmente se tendrán proyectos de mayor importancia cuyos resultados son fundamentales para la empresa o corporación y el éxito o fracaso de éstos puede significar la quiebra de la empresa y, por supuesto, el

fin de su Visión. Por lo cual la medición periódica desde que se inicia la implantación, de los proyectos y programas críticos es imprescindible. Es de suponerse que por su importancia, el grupo de monitoreo, conoce a fondo los objetivos críticos de la corporación, con sus proyectos, programas, debiendo ser éstos su mayor prioridad, por lo que sólo será necesario que verifiquen si se están cumpliendo y si no es así, determinar las causas. Para evaluar lo anterior se sigue un proceso similar al del signo anterior.

Revisión de la actualidad de la Visión.

Otra punto que se debe de evaluar constantemente es el grado de obsolescencia de la Visión, para lo cual los signos anteriores servirán de base para que de acuerdo a los cambios intempestivos que puedan surgir en el medio ambiente y para los cuales no se previó nada en la Visión presente, se determine las modificaciones a la Visión o de plano se piense en una concepción estratégica completamente nueva.

El proceso de monitoreo es responsabilidad inicial del grupo asignado, pero conforme se vaya avanzando en el logro de una cultura estratégica, es deseable que toda la organización, al menos en los niveles de coordinación se realicen mediciones del avance de la Visión, que sirvan de apoyo para ellos mismos, y para el grupo de monitoreo. De acuerdo a esto, es entonces fundamental la labor del grupo de comunicación, y sumamente importante la información de realimentación que reciben de la fase de monitoreo.

Como se ve, el proceso de implantación de la Visión, refiere o influye en todo el funcionamiento de la empresa, ya que no sólo implica la generación de las estrategias relativas a la Visión, sino también la comprobación de que en efecto se lleven a cabo. Antes de finalizar esta parte, es importante hacer énfasis a la importancia que tiene el proceso de implantación, la fase de comunicación de la Visión, sin esta fase la Visión irremediablemente fracasaría.

A continuación se describirán algunos factores que obstaculizan o pueden hacer fracasar al proceso de Implantación de la Visión.

Factores que pueden obstaculizar la Implantación de la Visión.

Como se mencionó en el capítulo anterior, los valores de la organización, son básicamente los elementos obstaculizadores y eliminadores de la Visión, pero existen algunos otros factores que por su influencia es importante describirlos:

El Compromiso.

La visión fallará en la implantación si ésta no logra el compromiso necesario y suficiente. Es fundamental que los directivos responsables de la implantación sean elementos clave de la organización y estén comprometidos completamente. Por esto es más factible una buena implantación, si los encargados de ésta, fueron parte del grupo de desarrollo.

La Comunicación.

Si no se comunica la Visión Estratégica de una forma adecuada y efectiva, no se creará compromiso ni motivación en la organización, lo que llevará a una pobre implantación de la visión, que a la largo la llevará a su desaparición.

La Ambigüedad.

Uno de los principios de diseño de la Visión es que ésta debe de ser susceptible de trasladarse a los hechos, una Visión con demasiada ambigüedad que no se pueda convertir a acciones y estrategias, llevará al fracaso de todo proceso relacionado a la Visión Estratégica, con lo cual definitivamente fallaría su implantación, y todo el proceso de la Visión.

Los Mecanismos de Gratificación y Reconocimiento

Es usual en las empresas el uso de mecanismos de gratificación por logros a corto plazo, pero la Visión estratégica supone resultados a largo plazo, por lo cual las acciones recompensadoras a corto plazo pueden o no perjudicar a la implantación de la Visión. No se trata de eliminar las recompensas o incentivos por resultados a corto plazo, pero si implantar un mecanismo que incentive el desempeño estratégico acorde con la Visión.

Factores que pueden obstaculizar la Implantación de la Visión.

Como se mencionó en el capítulo anterior, los valores de la organización, son básicamente los elementos obstaculizadores y eliminadores de la Visión, pero existen algunos otros factores que por su influencia es importante describirlos:

El Compromiso.

La visión fallará en la implantación si ésta no logra el compromiso necesario y suficiente. Es fundamental que los directivos responsables de la implantación sean elementos clave de la organización y estén comprometidos completamente. Por esto es más factible una buena implantación, si los encargados de ésta, fueron parte del grupo de desarrollo.

La Comunicación.

Si no se comunica la Visión Estratégica de una forma adecuada y efectiva, no se creará compromiso ni motivación en la organización, lo que llevará a una pobre implantación de la visión, que a la largo la llevará a su desaparición.

La Ambigüedad.

Uno de los principios de diseño de la Visión es que ésta debe de ser susceptible de trasladarse a los hechos, una Visión con demasiada ambigüedad que no se pueda convertir a acciones y estrategias, llevará al fracaso de todo proceso relacionado a la Visión Estratégica, con lo cual definitivamente fallaría su implantación, y todo el proceso de la Visión.

Los Mecanismos de Gratificación y Reconocimiento

Es usual en las empresas el uso de mecanismos de gratificación por logros a corto plazo, pero la Visión estratégica supone resultados a largo plazo, por lo cual las acciones recompensadoras a corto plazo pueden o no perjudicar a la implantación de la Visión. No se trata de eliminar las recompensas o incentivos por resultados a corto plazo, pero si implantar un mecanismo que incentive el desempeño estratégico acorde con la Visión.

Implantación sin Planeación ni Compromiso.

El proceso de implantación de la Visión a menudo no se le da el esfuerzo, compromiso y eficiencia que requiere por parte de la dirección, y más aún cuando es la primera experiencia de la organización acerca de esto. Es importante por lo tanto que la implantación esté a cargo elementos directivos clave que hayan participado en la creación de la Visión.

La demasiada participación puede llevar a un mal funcionamiento.

Aunque se ha mencionado que la base en la actualidad para hacer funcionar más eficientemente las empresas, es la participación, se tiene que considerar el hecho de que un exceso de participación puede influir negativamente en el sistema, y más cuando la organización de que se trate es considerablemente mayor. Este factor, está relacionado con el grado de comunicación de la Visión, se va comunicar lo más conveniente y se va hacer participar también en lo más conveniente, y si se requiere participación en detalles difíciles, se debe de hacer a través de un mecanismo indirecto. Lo anterior se requiere debido a que la organización esta formada por elementos con diferente cultura y experiencia, algunos de los cuales, en cierto momento no podrán entender la razón de algunas estrategias o políticas establecidas, por lo cual su participación extensa sólo llevaría a fallas en la implantación. Este factor es muy difícil de considerar ya que lo que en la implantación se necesita es que se hagan las cosas, que se participe ampliamente para lograrlas, y el no comunicar la razón de las acciones puede llevar a que éstas se realicen al mínimo o no se realicen.

Interpretación errónea de la fuerza impulsora de la Visión.

Si el proceso de comunicación no es lo suficientemente adecuado, se puede dar una mal interpretación a la fuerza impulsora, así si las características de ésta no se relacionan directamente con un área específicamente, el personal de esta área podría llegar a pensar que su trabajo ya no tiene mayor importancia. Si la fuerza impulsora de la empresa es la orientación a la capacidad de distribución y venta, es entendible que el área de mantenimiento no se sienta motivado ni aludido por la Visión.

Los sistemas de Información.

Una causa que obstaculiza a la implantación es los sistemas y procesos de información que tiene la empresa, ya que pueden no congeniar con la nueva Visión, se necesita actualizarlos o renovarlos. Pero esto se debe de considerar al generar las estrategias de la Visión, a una de ellas le debe concernir la información y los medios requeridos para brindar el apoyo suficiente a la implantación del Plan Estratégico.

CAPITULO V.

LA VISION EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

Antes de continuar con el análisis de la realidad de las empresas mexicanas con respecto a la Visión estratégica, se considerará antes un punto fundamental, que es la influencia externa sobre las organizaciones, lo que se le denomina el Contexto de la organización. Ya en el capítulo tres se hizo mención a este aspecto de la empresa y particularmente en el proceso de creación de la Visión dentro de la etapa de evaluación del medio ambiente futuro, sin embargo, por su importancia es pretinente hacer una descripción más amplia al respecto.

EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

Como se mencionó antes las organizaciones son sistemas abiertos y como tales, de alguna forma u otra siempre estarán influenciadas por el medio ambiente que las rodea. Ciertamente los factores internos al sistema organización, influyen en el desempeño de ésta, pero de alguna forma se puede modificar para el beneficio de la misma, sin embargo, no sucede lo mismo para el caso de la influencia de factores externos, sobre los cuales no se puede en general tener un mayor control.

El medio ambiente que rodea a las empresas constituye el llamado Contexto en el cual éstas se desarrollan, este contexto no es otra cosa que una serie de factores económicos, sociales, políticos, culturales, educativos y tecnológicos, que enlazados o no, ejercen influencia sobre las actividades y decisiones dentro de las organizaciones. El Contexto de la organización puede tener un carácter general en el cual la empresa se desenvuelve de acuerdo a los factores antes mencionados, pero considerados en forma general, y un Contexto particular o más específico a la actividad que la

empresa realiza¹. El medio ambiente o contexto general y particular de ninguna manera se mantienen aislados, los dos forman parte de un sistema mayor (suprasistema) al que la empresa pertenece, y por ende están interactuando entre sí.

CONTEXTO GENERAL.

La mayoría de los factores que influyen a la organización desde el exterior se derivan de dos factores base: la Sociedad y el Gobierno. La sociedad influye en las empresas y sus actividades de manera importante, a través de sus miembros, ya sea de una manera individual o mediante los grupos que se forman para cumplir algún objetivo específico. El gobierno con sus políticas sociales y económicas impulsa o restringe las actividades de la empresa. La sociedad al estar formada por una inmensa variedad de caracteres humanos, con diferente educación, instrucción, experiencia, cultura, y percepción del mundo, influye de manera determinante en las actividades y decisiones de una empresa. Sin embargo, esta influencia estará limitada por el grado de madurez y desarrollo de la sociedad y del gobierno del país al que pertenezca la organización o empresa, ya que en ciertas sociedades, como la de México, existen todavía situaciones, en las cuales los grupos sociales e individuos de la sociedad permanecen pasivos ante acciones y actividades realizadas por las empresas que van en perjuicio de la propia sociedad, y donde el gobierno permanece unilateral, sin saber o sin querer balancear lo económico con lo social.

A continuación se citan algunas características importantes relacionadas con los factores del medio externo antes mencionados que constituyen el contexto general de la organización.²

Factor Cultural: Antecedentes históricos, ideologías, valores y normas de la sociedad. Patrones de Relaciones con la autoridad, patrones de liderazgo, relaciones interpersonales, nivel de racionalismo y de empirismo.

Factor Tecnológico: Nivel del avance científico y tecnológico en la sociedad. Instalaciones (plantas y equipo) y facilidades disponibles. Base de conocimiento tecnológico y el grado en el cual la comunidad científica y tecnológica es capaz de desarrollar nuevos conocimientos y aplicarlos.

¹Edwin A. Gerloff, Organizational Theory and Design, USA, McGraw-Hill, 1985, p. 19.

²Ibid. p. 20.

Factor Educativo: El nivel general de alfabetización de la población. El grado de sofisticación y especialización del sistema educativo. La proporción de individuos con un alto nivel de entrenamiento profesional o especializado. (Aunque no todos tienen que ser especializados pero sí educados.)

Factor Político: El clima político general en la sociedad. El grado de concentración del poder político. La naturaleza de las organizaciones políticas (grados de descentralización, diversidad de funciones, etc.). El sistema de partidos políticos.

Factor legal: Consideraciones constitucionales, naturaleza del sistema legal, jurisdicción de las unidades gubernamentales. Leyes específicas en cuanto a creación, fiscalización y control de organizaciones.

Factor Recursos naturales: Origen, cantidad, y disponibilidad de los recursos naturales, incluyendo clima y otras condiciones.

Factor Demográfico: Naturaleza de los recursos humanos disponibles; su número, distribución, edad y sexo. Concentración o urbanización de la población es una característica de las sociedades industriales.

Factor Sociológico: Estructura de clase y movilidad. Definición de los roles sociales. Naturaleza de la organización social y desarrollo de las instituciones sociales.

Factor Económico: Cuadro económico general. Tipo de organización económica. Organizaciones Privadas y Públicas; La centralización o descentralización de la planeación económica; El sistema bancario; y las políticas fiscales. El nivel de la inversión en recursos físicos y características de consumo.

A los factores anteriores se debe de agregar un factor más, que es el internacional, el cual forma parte del medio ambiente que rodea al país y también influye por lo tanto en la organización.

Factor Internacional: Políticas internacionales gubernamentales y empresariales. Naturaleza de las relaciones y presiones internacionales. Experiencia internacional.

Como se puede observar son varios los factores y más las características que se pueden considerar al evaluar las áreas de influencia en la organización, por lo cual el dilucidar las conexiones existentes del medio con la organización no es una tarea sencilla.

Ahora bien, en un gran nivel, la naturaleza de las características mencionadas refleja la madurez y desarrollo de la sociedad y país en la cual se desenvuelve la empresa u organización. Particularmente hablando de países en desarrollo, como es el caso de México, se puede intuir que en varias de las características mencionadas se mantiene todavía un retraso considerable, siendo en los factores tecnológico, educativo, político y económico donde se observan las mayores deficiencias.

En cuanto a la tecnología y su desarrollo, las empresas en México siempre han estado bajo la influencia internacional, y aunque en algunos periodos de la historia se tuvo la oportunidad de lograr cierto desarrollo tecnológico, los empresarios prefirieron actividades menos riesgosas, como el intercambio comercial, que les reportarán utilidades en el corto plazo. Actualmente se está buscando romper la dependencia tecnológica, pero el retraso es bastante amplio, y el apoyo tanto gubernamental, como empresarial no está lo debidamente planeado. Las empresas no invierten en tecnología, no fomentan programas de desarrollo en universidades y menos en las públicas. Así, como se ha mencionado el medio ambiente y sus factores constituyen un sistema, donde todos sus componentes están interrelacionados, por lo cual todos los factores se interconectan, así el desarrollo de la tecnología está fuertemente enlazado con el factor educativo, el económico, el social, etc. y todos reciben una influencia exagerada del factor político, determinado esencialmente por el gobierno y los partidos políticos, que continuamente desperdician energía y recursos peleando o tratando de mantener posiciones de poder, mientras tanto los demás factores se van minimizando en calidad y posibilidades.

La influencia sobre las empresas mexicanas de los factores mencionados las lleva a los extremos; a ser las más beneficiadas por el gobierno y sus políticas económicas y sociales o recibir el mínimo apoyo, teniéndose al final como resultado de estas acciones. mayores perjuicios sobre los niveles menores de la sociedad, que constituyen el grueso de la población.

En general las empresas nunca han estado demasiado interesadas por la influencia de los factores sociales y educativos, con sus antiguos esquemas de producción (Taylorismo), y el apoyo político recibido han logrando beneficios sin necesidad de cambiar y considerar en mayor grado a

la sociedad. Pero se ha llegado a un límite, formado por una sociedad más consciente de su realidad y por las condiciones internacionales de globalización comercial, que requieren una alta productividad, la cual implicará una consideración más profunda de los factores más importantes para el desarrollo de un país, como lo son el educativo, el social y tecnológico.

CONTEXTO ESPECIFICO

El contexto específico, está formado por todos los elementos de influencia que tienen una relación directa con la organización y su razón de ser. Así las actividades y decisiones de la empresa están directamente influenciadas por las demás empresa de la industria, los proveedores, los clientes, y todas aquellas personas o entidades que tengan una relación directa con la empresa. De esta forma la decisión de una empresa de aumentar el precio de un artículo o de producir uno nuevo, se vera influenciada por las condiciones de la industria a la que pertenece y a sus competidores.

Algunas de las características de los factores del medio general mencionados, a primera vista puede ser que su influencia sobre la empresa sea mínima o nula, pero en la realidad es que, ya sea en el corto o largo plazo todos llegan a influir. El grado en que la alta dirección o los miembros de la organización se percaten de la influencia de los factores mencionados dependerá del nivel de percepción y experiencia que posean. Con frecuencia las conexiones con el medio ambiente no son muy obvias a la percepción humana que nunca es una constante, y éstas resultan ambiguas, llevando con esto a la dirección a tener dificultades en la identificación de las causas y efectos en la relación con el medio.³

Finalmente cabe mencionar que la Visión compartida como arma estratégica, además de llevar a una mejora del desempeño al interior de la organización, puede significar una ventaja competitiva y un factor importante para enfrentar el medio ambiente externo que rodea a la empresa.

³Ibid. p. 19.

LA VISION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS.

No es frecuente tener disponible y menos de una forma lo suficientemente explícita la Visión Estratégica de una empresa, ya que como se ha mencionado, ésta Visión es la de una sola persona, y la única forma de conocerla es a través de la Misión, objetivos y estrategias, que ésta origina. También, es factible encontrar que en la declaración o especificaciones de la Misión se mezclan enunciados de la Visión, y Misión sin una clara diferenciación, con lo cual la Visión se hace aún más confusa. Así tenemos que en general el futuro de una empresa y sus miembros, lo conocen explícitamente sólo un grupo reducido de personas.

En este capítulo se examinará la información estratégica disponible de algunas empresas mexicanas, para analizarla y vincularla con la Visión, y corroborar lo expresado al principio de este apartado.

A continuación se presenta la información de algunas empresas⁴:

SANBORNS

OBJETIVOS:

Inspección cuidadosa para la uniformidad de la Calidad.

Cumplimiento de metas por minuto en la atención al cliente.

Actualización Tecnológica.

Alcanzar la Excelencia en todas las actividades.

Optimizar relaciones entre el sector público y privado.

ESTRATEGIAS:

Capacitación para la productividad

Control de calidad riguroso.

Optimización.

⁴ Revista: EXPANSION, , Vol. XX, No. 493, Junio 22, 1988, p. 56-60

INTERCERAMIC.

OBJETIVOS.

Difundir la cultura de la cerámica en la construcción.

Tener presencia más allá del mercado mexicano.

Alianzas estratégicas.

CASA AUTREY.

OBJETIVOS.

Diversificación selectiva de áreas con gran potencial de desarrollo.

Estrategia de crecimiento con base en la diversificación.

CERVECERIA MODELO.

OBJETIVOS.

Presencia internacional.

MABE.

OBJETIVOS.

Calidad para la exportación.

MASECA.

Estrategia tecnológica: Proceso continuo de investigación y desarrollo en su área.

HERDEZ.

ESTRATEGIAS.

Diversificación en productos con base en una plataforma competitiva.

Ataque y no defensa ante la apertura comercial.

VITRO.

OBJETIVOS.

Expansión.

Alianza estratégica.

QUINTA REAL.

VISION ORIGINAL.

Crear un hotel, que para el huésped sea como la extensión de su casa

OBJETIVOS.

Crecimiento.

ESTRATEGIAS.

Estrategia de mercado hacia un nicho nunca explorado.

AEROMEXICO.

OBJETIVOS.

Principal: Lograr el liderazgo dentro del mercado mexicano, como base de crecimiento en la operación internacional.

Actualización tecnológica.

Puntualidad.

ESTRATEGIAS.

Productividad y Servicio.

CONSORCIO INDUSTRIAL ESCORPIO.

Objetivos : Crear un emporio refresquero.
Diversificación de negocios.
Expansión continua.

Estrategia: Integración de sus procesos productivos, para estar más cerca del mercado. (adquirió 3 ingenios para no depender de proveedores inseguros, creó sus propias empresas de transportes.

SEGUROS LA COMERCIAL.

Estrategia de Rescate:

Nueva imagen.
Líneas de productos.
Tecnología de punta.
Programa integral de capacitación para su fuerza de ventas.

Estrategia central: Crecer sin demandar mayores recursos y aumentar el nivel de servicio.

BACHOCO.

Estrategia: Diversificación de negocios en el sector agroindustrial.

BIMBO.

Objetivos: Internacionalización.
Alianzas Estratégicas.(Joint Venture.)

Estrategia: Integración completa de sus procesos productivos.

Meta: Estar presente en todos los rincones del país.

CEMEX.⁵

Estrategia: Lanzarse al mercado internacional para reducir el impacto de la crisis económica que vive el país.

Actitud de expansión agresiva.

Posicionamiento como una empresa competitiva a nivel mundial.

Adelantarse al mercado.

POLLO LOCO.⁶

VISION: Inaugurar el milenio con 200 a 250 restaurantes en México y 400 en Japón. (donde opera 16 al la fecha de la entrevista.)

Estrategia: Crecimiento controlado.

⁵ Revista: EXPANSION, , Vol. XXIV, No. 592, Junio 10, 1992, p. 54-65

⁶ Revista: EXPANSION, , Vol. XXIV, No. 582, Enero 22, 1992, p. 44,

NORTHERN TELECOM.⁷

Visión: Ser el líder del mercado.

Estrategias: Optima calidad, Bajo precio, Cero Corrupción.

Alianza de Northern Telecom y Motorola.

Objetivo: Asegurar la venta y la asistencia técnica para redes telefónicas celulares en USA, Canadá, México, El Caribe, Centro y Sudamérica.

Unión de fortalezas: Comunicación digital de NT y radiocomunicación celular de Motorola .

Objetivos en México: Distribución
No fabricación.

UNILEVER.⁸

Zwan, Pond's, Faberge, Clemente Jacques, Mafer, Margarina y Aceites.

Estrategias:

Principal Estrategia gerencial: Tener una estructura descentralizada y virtualmente autónoma de sus empresas y organizaciones regionales, libertad de decisión en cuanto a marcas y productos.

Crecimiento bajo la diversificación de negocios.

Objetivo: Dirigir los productos a los consumidores en forma masiva. sin especificación de grupo, profesión, edad, o capacidad económica.

⁷Revista: EXPANSION, , Vol. XXIV, No. 598, Septiembre 2, 1992, p. 67.

⁸Ibid. p. 68-71.

Pond's

Objetivos:

Mercadeo.

Primera posición frente a la competencia.

Actualización constante.

Margarina y Aceites.

Objetivos:

Adquirir materias primas baratas.

Producción masiva y fluida.

BANCO UNION.⁹

MISION

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, nuestros accionistas...nuestro mercado será de nivel medio para arriba...

GRUPO QUADRUM¹⁰

MISION.

"Nuestra misión es proveer servicios financieros de alta calidad directamente relacionados como la extensión de crédito a través de un número limitado de productos dirigidos a mercados seleccionados, con los cuales se tengan tanto altos rendimientos sobre capital como activos de calidad, manteniendo un nivel de endeudamiento conservador."

⁹Información obtenida mediante entrevista personal.

¹⁰Id.

ARABELA.¹¹

VISION:

Crecer en ventas y lograr más participación del mercado..

Principios básicos:

- Tener utilidades justas para nuestros accionistas como respuesta a la confianza de invertir en el negocio de nuestra empresa.
- Estar comprometidos en la satisfacción de las necesidades y preferencias de nuestros clientes, a través del estricto cumplimiento de las metas de eficiencia en el servicio a nuestros representantes o vendedores, y proveyendo productos de la más alta calidad..
- Todo lo que vendan debe de estar listo para surtirse

TAESA.¹²

Misión : Automatizar.

La información obtenida de fuentes bibliográficas, proviene de entrevistas realizadas a los niveles más altos de las empresas mencionadas. La información obtenida mediante entrevistas personales se realizó a miembros de las empresas con diferente nivel dentro de ellas. Parte de la información obtenida para algunas empresas no se transcribió por ser de carácter confidencial y a solicitud de los entrevistados.

Como se puede observar la información obtenida es variable, en algunos casos se tiene la Misión, en otros casos la Misión está desmenuzada en objetivos o principios, y en algunos casos se pueden ver algunos indicios de la Visión. La información no es amplia debido a la naturaleza de las fuentes o el grado de confidencialidad de la misma.

En general, la Visión estratégica no es conocida explícitamente, aunque en las entrevistas de los altos directivos(fuentes bibliográficas) si se muestra algunos datos relacionados con ésta, pero no es expresada de una

¹¹Id.

¹²Id.

manera clara, ya sea por la confidencialidad de la misma, el carácter de la entrevista, o por no tenerla definida completamente.

En las entrevistas personales, que se hicieron a miembros de empresas tanto pequeñas como grandes, se observó que en las primeras la Visión, Misión, y objetivos, no estaban completamente definidos o al menos no disponibles ni en los niveles gerenciales, contando éstos sólo con objetivos operacionales. Sucediendo ésto debido a la naturaleza de estas empresas que se encuentran en etapas de nacimiento, crecimiento inicial, o porque se encuentran en medios donde de alguna forma no ha sido necesario realizar un proceso de planeación formal, ya que todavía no han sentido y no han pronosticado una presión exterior mayor. Así también otra razón es que este tipo de empresas con frecuencia sufren cambios de propietario o de estilo de dirección, donde lo realizado con anterioridad se olvida, aun cuando haya sido de trascendencia. Lo mencionado no es característica única de empresas pequeñas, pero sí de aquellas que no han logrado un nivel de madurez suficiente en sus procesos de organización, planeación y dirección. Una opinión común al respecto es que en estas empresas nacientes o en crecimiento inicial lo primordial es sobrevivir y las condiciones de crisis económica no les permite desviar recursos en otras áreas, considerando los programas de planeación, comunicación y desarrollo organizacional como gastos y no como inversiones, así también cabe mencionar que los métodos de trabajo en estas empresas, muchas veces empíricos, absorbe a sus miembros y no les permite en el corto o mediano plazo implementar procesos y cambios que mejoren las actividades de la empresa.

Con relación a las empresas mayores, la información de la Misión y los objetivos corporativos, a veces no es amplia, y se conoce explícitamente hasta ciertos niveles, sin llegar ésta a los niveles inferiores. Lo anterior no es el caso de la Visión, la cual no es conocida explícitamente, y si bien ciertos niveles la conocen parcialmente, es debido a que la han intuido por las actividades y el trabajo que realizan. Es frecuente en las grandes corporaciones encontrar sistemas de inducción, mediante los cuales las empresas comunican la cultura corporativa y el futuro individual o grupal, pero no el corporativo, al respecto es oportuno mencionar que en opinión de algunos directivos o de acuerdo a su experiencia en sus corporaciones, la Visión estratégica no es necesario que se comunique, ya que si de la forma en que están funcionando las cosas, ya sea utilizando técnicas inductivas u otros métodos, la corporación funciona, para qué modificarlas. Esta percepción es la natural cuando el negocio está funcionando satisfactoriamente y no es particular de las empresas grandes, incluso es más factible que suceda ésto en empresas menores, sin embargo de acuerdo

a lo expuesto en capítulos anteriores, en el largo plazo es cuando pueden presentarse los problemas si no se piensa en el futuro compartido.

En resumen se puede decir que en general la existencia de la información estratégica en las empresas mexicanas está en función del tamaño de la empresa, el estilo de dirección, la experiencia de ésta en el mercado nacional e internacional, la industria a la que pertenece, el nivel de desarrollo de dicha industria y la experiencia y formación de los miembros de la organización. Siendo en la realidad de las mayoría de las empresas mexicanas la creación de la Visión estratégica todavía privilegio del nivel más superior de la organización, y difícilmente es transmitida explícitamente a los niveles subsecuentes, y bien, si se transmite, no se sigue un proceso de evaluación y confirmación de la efectividad de su comunicación. En general la Visión la conocen ciertos niveles y sólo parcialmente a través de las actividades y procesos que realizan, y por lo tanto definitivamente no es una Visión compartida. Por supuesto existen sus excepciones, donde los niveles directivos están conscientes de la necesidad de transmitir la visión estratégica y también de considerar a todos los miembros a la hora de crearla.

Entonces de acuerdo con lo anterior, ¿deben de conocer todos los miembros de la organización la Visión estratégica?. Algunas empresas con éxito no comunican la Visión, la inducen, y aunque dicha Visión no es compartida, les reporta a los inducidos un beneficio suficiente para mantenerlos en la organización. Al respecto las opiniones son variadas a favor y en contra, dependiendo del nivel dentro de la organización, la experiencia, formación y en general la percepción del mundo, pero lo claro es que si la Visión corporativa no es acorde con los miembros de la organización, si bajo ésta ellos no van a poder aspirar a una carrera prometedora dentro de la compañía que les reporte beneficios, entonces es mejor inducirlos en un camino que aunque no conozcan a donde llega, les proporcione al menos un nivel de vida aceptable. Ahora bien, ya que se mencionó el hacer carrera en una corporación, se debe de considerar el hecho de que en México, la tendencia a la independencia profesional y económica es un pensamiento normal, los obreros y empleados de diferentes niveles no esperan quedarse toda su vida dentro de un ámbito corporativo, y si lo hacen es sólo por supervivencia o como un trampolín hacia mejores condiciones, esta tendencia no es una regla general, pero refleja el grado en que las organizaciones proveen a sus miembros con el estándar de vida y las condiciones y ambientes de trabajo adecuados. En las empresas de países desarrollados como Estados Unidos, la independencia profesional y económica es menos buscada, debido a la misma cultura y a que el nivel de vida alcanzado como miembros de una empresa es más

satisfactorio, además las condiciones del sistema económico no permiten tan fácilmente lograr una independencia, las barreras para las nuevas empresas son cada vez mayores y más si se trata de empresas pequeñas.

Es claro que la información del número de empresas examinadas y las características de la información estratégica presentada no es una base suficiente para hacer un juicio determinante acerca de la realidad de las empresas en México en relación a la Visión estratégica, ya que para el caso de las fuentes bibliográficas, se habría necesitado conocer más profundamente la naturaleza de la entrevista y de todas las preguntas específicas que se les hicieron a los ejecutivos, para concordarlas con las respuestas, y así intuir el grado de manejo y conocimiento del ejecutivo de los asuntos estratégicos de su empresa y sus miembros. Sin embargo, en las entrevistas personales hechas a las diferentes empresas, los resultados obtenidos definitivamente concuerdan con lo antes mencionado acerca de la falta de Visión compartida, y no comunicada. De los datos obtenidos, en general se observó que las empresas continúan trabajando en mayor o menor grado bajo los esquemas de siempre, donde el dueño del capital con una Visión única, supone justo y suficiente el pago y las condiciones por el trabajo realizado, con lo que se se sigue fomentando la misma cultura patrón-empleado, donde cada uno trata de obtener lo máximo del otro al menor costo, lo cual a largo plazo es indiscutible que llevará disfunciones en la organización. Es claro que los dirigentes de las organizaciones se mantienen aún muy polarizados por su status y su forma de ver el mundo, y no pueden concebir algo diferente porque no les conviene, se mantienen en posiciones inactivistas, en las cuales mientras funcionen las cosas para ellos, prefieren no moverlas, y aunque algunos de los elementos de la organización más actualizados y con otro modo de concebir el mundo les advierten de alguna manera los posibles problemas, no los llegan a convencer. Ahora bien, aunque no se tuvieron datos de niveles inferiores, y por lo cual no se puede establecer un juicio sustentado, es indudable, que éstos niveles, que difícilmente podrán actuar directamente en el proceso estratégico de la empresa, estarán dispuestos a participar ampliamente si con ésto mejorarán sus condiciones de vida, aunque personas de otros niveles lo nieguen argumentando la pasividad del nivel inferior, la cual sólo ha sido la respuesta al ambiente desequilibrado en el que han vivido.

Finalmente se puede afirmar que en México definitivamente en las empresas no se realiza un proceso estructurado y sistemático para el desarrollo de la Visión estratégica, aunque bien o mal si se mantienen bajo un proceso de la planeación, el futuro no lo planean estrictamente y si lo llegan a realizar, es sólo considerando los intereses económicos y de desarrollo de la empresa, de una persona o un grupo exclusivo de personas.

CAPITULO VI.

GUIA PARA LA VISION ESTRATEGICA.

El proceso de creación e implantación de la Visión como se observó en los capítulos precedentes implica una cantidad de trabajo y organización considerables. Además, el grado de experiencia que la organización tenga en cuestiones estratégicas así como la propia cultura desarrollada en ésta influenciarán sobre el avance o retraso en el proceso.

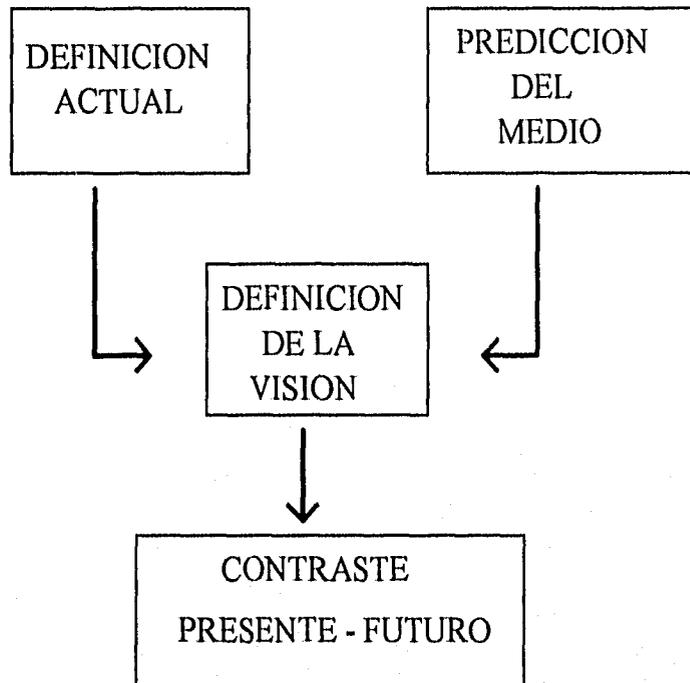
En este capítulo final se pretende proponer una Guía breve y sintética para la creación de la Visión estratégica. Esta guía servirá de apoyo en el proceso, y se basa en una serie de preguntas que se deberán de contestar para desarrollar la Visión de la empresa.

Antes de hacer el planteamiento es conveniente establecer nuevamente y como un punto de partida el concepto e importancia de la Visión estratégica.

La Visión estratégica es el futuro deseado y probable al que una empresa puede, y debe aspirar si pretende mantenerse en el largo plazo en una condición mayor a la de sobrevivencia, dentro de un ambiente en constante cambio y con una influencia interna y externa cada vez más importante. La Visión estratégica es el punto de partida de la planeación de cualquier empresa, con su definición la empresa conoce hacia donde se dirige y que es lo que tiene que comenzar a realizar en el presente para en efecto llegar al futuro deseado. El futuro nunca será posible conocerlo pero éste es susceptible de diseñarse en cierto grado. Sin embargo para crear o diseñar algo primero hay que definirlo.

Guía para la Visión Estratégica.

Con base en el modelo siguiente:



Se tienen 4 etapas, de acuerdo a las cuales para crear la Visión es necesario:

- Definir a la empresa actual
- Pronosticar el medio futuro que la rodeará.
- Definir lo que será y hará la empresa en el futuro.
- Especificar e iniciar los cambios necesarios en el presente para poder llegar al futuro deseado.

Entonces en función de lo anterior la Visión Estratégica se podrá definir después de contestar a las siguientes preguntas:

1.- Definición de la Realidad Actual de la Empresa.

"¿ Qué soy ahora ? "

- ¿ A qué se dedica nuestra empresa?
- ¿ Cómo esta organizada la empresa ?
(Niveles, Autoridad, responsabilidades, organigrama).
- ¿Cuál es el objetivo de fundamental de la empresa?
- ¿Cuál es el negocio esencial de la empresa?
- ¿Cuál es(son) la(s) orientación(es) de la empresa: Fuerza impulsora ?
(Distribución, Desarrollo tecnológico, Comercialización, Importación, Exportación, Fabricación, etc.)
- ¿ Qué negocios realiza la empresa(El portafolio) ?
- ¿ Qué productos o servicios produce, distribuye, o vende?
- ¿Cuál es el ciclo de vida de cada producto y servicio de la empresa ?
- ¿ Quiénes y Cómo son sus proveedores, clientes, competidores.?
- ¿ Cómo está la Industria a la que pertenece la empresa ?
(empresas, regulaciones, competencia)
- ¿ Cómo esta constituida su fuerza de trabajo?
(Educación, Edad, Experiencia,)
- ¿ Qué cultura posee la fuerza de trabajo ?
(valores, creencias, formas de conducta, respuestas a la autoridad, respuestas a situaciones de presión)
- ¿ Cuáles son los principios de la cultura corporativa o empresarial?
- ¿ Cómo es el sindicato ? (si existe)

- ¿ Cómo fluye la comunicación dentro de la empresa realmente?
- ¿ Cómo es, y cómo funciona el sistema de información ?
- ¿ Cómo son las relaciones con el gobierno y qué tan importantes son éstas para las actividades de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo tecnológico de la empresa en comparación con sus competidores nacionales e internacionales ?
- ¿ Qué productos, servicios y negocios son desarrollados por competidores nacionales e internacionales, y la empresa no los desarrolla por limitaciones tecnológicas, económicas, políticas y sociales?

El objetivo de las preguntas anteriores es el establecer perfectamente el estado actual de la empresa, no se intenta analizar la forma en que en el presente se están haciendo las cosas. El grupo que desarrollará la Visión necesita antes de diseñar el futuro, conocer que es lo que hace la empresa, ya que de lo contrario al diseñar el futuro podría pensar en actividades que en la actualidad la empresa ya las está haciendo. Se supone que las personas elegidas para la creación de la Visión conocen la empresa lo suficientemente, pero es pertinente dejar en claro algunas cosas así como estandarizar la información.

2.- Las Tendencias Futuras.

" ¿Cuál es el contexto o medio ambiente probable en el futuro ?"

- ¿ Dentro de cuántos años se considera al futuro?
(Horizonte de planeación)
- ¿Cuál es el futuro esperado de la industria de la empresa, nacional e internacional ?
(empresas, regulaciones, competencia)
- ¿Cuáles son las tendencias futuras en relación a los productos o servicios actuales de la empresa ?
(Amenazas y Oportunidades)

- ¿ Cuáles son los productos, servicios y negocios futuros ?
(Amenazas y Oportunidades)
- ¿ Cuáles son los productos, servicios y negocios que en el futuro la empresa podría desarrollar más fácilmente de acuerdo a su realidad actual ? (Oportunidades)
- ¿ Qué productos, servicios y negocios dejaría la empresa de realizar debido a sus limitaciones actuales ? (Amenazas)
- ¿ Cuáles tendencias beneficiarían o perjudicarían a la empresa en sus condiciones actuales ?
(Tratados comerciales, Escasez de recursos, Guerras, Manifestaciones sociales, etc.)
- ¿ Qué desarrollos tecnológicos estarán disponibles y que beneficio podrían implicar a la empresa ?
- ¿ Cuáles son las líneas políticas y económicas a las que tiende el país de la empresa ?
- ¿Cuál es la tendencia global política y económica de los países desarrollados ?

3.- DEFINICION DE LA VISION.

" ¿ Qué quiero ser y hacer en el futuro ? "

- ¿Cuál será(n) la(s) orientación(es) de la empresa: Fuerza impulsora ?
(Distribución, Desarrollo tecnológico, Comercialización, Importación, Exportación, Fabricación, etc.)
- ¿Cuál será el Objetivo Fundamental de la empresa?
- ¿Cuál será el negocio esencial de la empresa?
- ¿ Con cuáles negocios, productos y servicios estará trabajando la empresa ?
- ¿ Cuáles negocios, productos y servicios estarán en etapa de desarrollo?

- ¿ Cuáles negocios, productos y servicios estarán en la etapa de decadencia o desaparición?
- ¿ Cómo deberá ser la cultura corporativa ?
(valores, creencias, conducta, respuestas a la autoridad, respuestas a la presión, etc.)
- ¿ Que características deberá tener el sistema de información ?
- ¿ Cómo deberá de fluir la comunicación entre los diversos niveles ?
- ¿ Cuáles serán los valores guía de la organización?
- ¿Cuál será la Misión de la Empresa?

4.- Contrastar lo actual con el futuro deseado.

" ¿ Qué tengo que hacer para lograr el futuro ? "

- ¿ En qué actividades la empresa esta más fortalecida actualmente ?
- ¿ En qué actividades la empresa está más debilitada actualmente ?
- ¿ Qué características deberá de reforzar o eliminar ?
- ¿ Qué nuevas características deberá desarrollar para cumplir con la Visión ?
- ¿ En qué áreas se están desperdiciando o haciendo un mal uso de recursos?
- ¿ Cómo se debe de modificar la organización para que esté acorde con la Visión ?
- ¿ Cómo se modificará la cultura corporativa ?

Las preguntas guía anteriores servirán como base en el proceso de creación de la Visión, éstas no son las únicas y podrán surgir tantas como sean necesarias y de acuerdo al nivel de complejidad de la empresa.

CONCLUSIONES.

El futuro deseado no siempre es posible pero cuando éste es probable se puede llegar a lograr. Sin embargo, antes de buscar cualquier futuro, es necesario primero definirlo. Las empresas definirán su futuro a través de un proceso de planeación de la Visión estratégica, proceso que ha sido el asunto principal del presente trabajo. Se han presentado las bases del proceso, la metodología, las características y requisitos para creación de la Visión, el proceso de implantación, y finalmente se ha hecho un examen a la realidad de las empresas mexicanas.

El plantearse objetivos futuros siempre ha sido el primer paso en la realización de cualquier actividad ya sea individual, grupal o empresarial, sin embargo, con el desarrollo del mundo, las actividades comunes a veces en gran grado rutinarias y la velocidad del mundo moderno han llevado a olvidarse de los objetivos que han originado alguna actividad. Los individuos preocupados por sobrevivir y aunque a veces implícitamente saben lo que quieren, se han olvidado de especificarlo claramente. Lo mismo ha sucedido con las empresas, las pequeñas no planean desde el principio hacia donde se dirigen, se mantienen sobreviviendo y cuando llegan al estado crítico desfallecen por la falta de la Visión y planeación del futuro. Las medianas y las grandes, con organizaciones más maduras, que con cada aumento en sus miembros y en su complejidad, adquieren cada vez más los defectos de las organizaciones burocráticas, donde la planeación mal aplicada y los intereses involucrados en total desequilibrio las llevan a responder de manera lenta e incierta a los cambios acelerados del medio ambiente, lo que a la larga también las lleva a su extinción. El mundo moderno ahora no sólo les exige a las empresas, mayores y más justos beneficios económicos, sino también más comunicación y participación en todos los aspectos. Las empresas no pueden esperar crecer sólo ellas, tienen que propagar su crecimiento en forma proporcional a todos los miembros de su organización.

En México, país en desarrollo con una inercia de resultados no satisfactorios en su planeación a lo largo de varios sexenios, se tiene que empezar a planear el futuro compartido, que satisfaga a toda la población al menos en las áreas más importantes y no sólo a las clases en el poder o las clases con el mayor poder económico, y para lograr ésto es más fácil empezar desde la iniciativa privada, donde los vicios del poder y la corrupción no están tan acentuados. Claro está que el medio ambiente que influye a la empresa es definitivo, y si en éste no se dan

cambios aunque sea más lentamente, el desarrollo de las empresas no será completo y por ende el del país tampoco.

El proceso de creación de la Visión que aquí se planteó, es el primer escalón del proceso de planeación que cualquier empresa debe de realizar, dicho proceso no es de ninguna forma una nueva concepción o un nuevo paradigma, pero como se ha mencionado, la operación rutinaria y la vida acelerada ha hecho que el origen de las cosas se vaya olvidando. Planear la Visión estratégica no será inicialmente una actividad sencilla, y aun siguiendo el proceso propuesto al pie de la letra se llegarán a presentar muchos problemas relacionados a la falta de experiencia estratégica de los elementos involucrados en el proceso y de toda la organización, pero cada uno de los problemas se podrán resolver en la medida en que los niveles más altos de la dirección se comprometan y estén convencidos de que la participación en la planeación de la empresa debe de ser extensa. Es entonces básico que en primera instancia, en el proceso de la Visión se logre modificar la cultura de los mandos superiores.

Con respecto a lo descrito acerca de las empresas en México, se debe de considerar que el examen adecuado a una empresa, debe ser con base en la teoría de sistemas, primero se tiene que observar a toda la empresa trabajando, como un todo, observar si está cumpliendo con su Visión estratégica y objetivos, para después examinar las desviaciones, si existen, en cada uno de los sistemas que la constituyen, y después de lo anterior se podrá emitir el diagnóstico y las soluciones. Claro está que si la Visión es sólo de un grupo de la organización, puede ser que toda la empresa esté funcionando bien de acuerdo con dicha Visión, pero habrá desviaciones en las áreas donde la Visión no se comparta o no se conozca, y se llegará a un límite en que el sistema entrará en un mal funcionamiento que lo lleve a su degeneración. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que el análisis de las empresas realizado no fue extenso, debido a la naturaleza y cantidad de la información que se maneja, y a que éste no fue el principal objetivo de este trabajo. Sin embargo los resultados obtenidos no mostraron estar muy fuera de la realidad, y con ellos se corroboró definitivamente la realidad de la Visión no compartida y creada bajo la concepción de un solo nivel.

Finalmente, la implantación de la Visión, como etapa de aplicación de la Visión desarrollada, es la razón de ser de todo el proceso, y si ésta falla todo el trabajo previo habrá sido en vano, por lo cual es importante que en la implantación el compromiso esté establecido realmente, y se lleven a cabo los procesos de comunicación y monitoreo con el mayor cuidado y supervisión.

BIBLIOGRAFIA.

ACKOFF, Rusell L. Planificación de la Empresa del Futuro, México, Limusa, 1990, 357 p. Trad.: Creating the Corporate Culture, Wiley and Sons, New York.

ACKOFF, Rusell L. Rediseñando el Futuro, México, Limusa, 1979, 332 p. Trad.: A systems Approach to Societal Problems, Wiley and Sons, New York, 1974.

ACKOFF, Rusell L. Un Concepto de Planeación de Empresas, México, Limusa, 1990, 157 p.

ASHWORTH, William. Breve Historia de la Economía Internacional, España, FCE, 1977, 372 p. Trad.: A Short History of the International Economy Since 1850.

Asian Productivity Organization, Communication Strategies For Productivity Improvement, Hong Kong, Nordica International Limited, 1983, 300 p.

BAIN, David. La Solución a los problemas de la Empresa, México, McGraw Hill, 1987, 281 p. Trad.: The Productivity Prescription, USA, McGraw Hill, 1983.

BOWMAN, Cliff, ASCH, David. Strategic Management, Hong Kong, Macmillan Education LTD., 1987, 407 p.

BARRE, Raymond. El Desarrollo Económico, México, FCE, 1986, 173 p.

BERTALANFFY, Ludwig von. Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones, Argentina, FCE, 1992, 311 p. Trad.: General System Theory: Foundations, Development, Applications, USA, George Bouziller, 1968.

CAMPBELL, Andrew, YEUNG, Sally. Brief Case : Mission, Vision and Strategic Intent, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 24, No. 4, August 1991, pp. 145-147.

CHADWICK, George. A Systems View of Planning: Towards a Theory of Urban and Regional Planning Process.., Great Britain, Pergamon Press, 1971, 390 p.

CHECKLAND, Peter. Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas, México, Limusa, 1993, 367 p. Trad.: Systems Thinking, Systems Practice, USA, Wiley & Sons, 1981.

COLUNGA, Carlos. Administración para la Calidad, México, Ed. Panorama, 1995, 161 p.

CROSS, Michael. Estructura Empresarial, Colombia, Legis, 1991, 336 p. Trad.: Changing Job Structures, USA, Heinemann Professional Publishing, 1990.

DE KRUIF, Paul. Los Cazadores de Microbios, México, Epoca, 1979, 356 p.

DENISON, Daniel R. Cultura Corporativa y productividad organizacional, Colombia, Legis Editores, 1991, 238 p.

Diccionario de la Lengua Española. 2 t. (Madrid, Real Academia Española, 20 Ed.) tomo 2, 1984, 1391 p.

Diccionario Enciclopédico Espasa. 22 tomos.(Madrid, Espasa-CALPE, 8a Ed.) t. 20, 1979, p. 479.

FRENCH, Wendell L. Understanding Human Behavior in Organizations, USA, Harper & Row, 1985, 739 p.

FUENTES, Arturo. EL Problema General de la Planeación. Seminario y Taller de Metodología. Departamento de Ingeniería de Sistemas, México, Cuadernos de Planeación y Sistemas, DEPMI UNAM, 2a Ed. 1990, XX p.

FUENTES, Arturo, SANCHEZ, Gabriel. Metodología de la Planeación Normativa. Seminario y Taller de Metodología. Departamento de Ingeniería de Sistemas, México, Cuadernos de Planeación y Sistemas, DEPMI UNAM, 2a Ed. 1990, XX p.

Gran Enciclopedia del Mundo. 23 t. (España, Durvan S.A., 1a. Ed.) tomo 6, 1975, p. 135.

GERLOFF, Edwin A. Organizational Theory and Design, USA, McGraw-Hill, 1985, 378 p.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reingeniería, Colombia, Edit. Norma S.A., 1994, 226 p.

Historia de México, 12 t. (México, Salvat, 1a Ed.) tomo XI, 1978.

KONO, Toyohiro. Corporate Culture and Long-range Planning, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 23, No. 4, August 1990, pp. 9-19.

KOUZES, James, POSNER, Barry Z. The Leadership Challenge, USA, Jossey-Bass, 1987, 362 p.

LEAVITT, Harold J. Senderos Corporativos. Como integrar visión y valores en las organizaciones, México, Ed. Continental S.A., 1988, 259 p.

LITTERER, Joseph A. The Analysis of Organization, 2nd Edition, USA, Wiley & Sons, 1973, 757 p.

MINTZBERG Henry, BRIAN Q. James. The Strategy Process. Concepts and Contents, USA, Prentice Hall, 1992, 480 p. Artículo de Robert H. Waterman Jr, Thomas J. Peters, Julien R. Phillips.

MIKLOS, Tomás, TELLO, Ma. Elena. Planeación Interactiva, México, Limusa, 1993, 104p.

MIKLOS, Tomás, TELLO, Ma. Elena. Planeación Prospectiva, México, Limusa, 1991, 204p.

MILLS, D. Quinn. Rebirth of the Corporation, USA, John Wiley, 1991, 320 p.

MITROFF, Ian I. Stakeholders of the Organizational Mind, USA, Jossey-Bass Publishers, 1989, 178 p.

MOJICA, Francisco. La Prospectiva: Técnicas para Visualización del Futuro, Colombia, Legis, 1991, 144 p.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización, México, Alfaomega S.A., 1991, 408 p.

M. S. S. El-Namaki, Creating a Corporate Vision, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 6, December 1992, pp. 25-29.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, USA, The Free Press, 1980, 396 p.

SACHS, Wladimir M. Diseño de un Futuro para el Futuro: Un ensayo de los métodos e importancia de la Planeación Prospectiva, México, Fundación Barros Sierra AC., 1977, 219 p.

SCHLESINGER, Phyllis F., SCHLESINGER, Leonard A. ORGANIZATION: Text Cases and Readings on the management of Organizational Design and Change, USA, Irwin Inc., 1992, p.2.

SIMMONS, William W. So You Want To Have a Long Range Plan, Oxford, Ohio USA, Planning Forum, 1990, 33 p.

SOWELL, Thomas. Conflicto de Visiones, México, Gedisa, 1990, 235 p.

STEWART, J. M. Future State Visioning. A Powerful Leadership Process, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 26, No. 6, December 1993, pp. 89- 98.

THEVENET, Maurice. Auditoria de la Cultura Empresarial, Madrid, Díaz de Santos, 1992, p. 79. Trad:Audit de la Culture D' Enterprise, Ed. Les Éditions d' Organisation, 1986.

THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, A. J. Strategic Management: Concepts & Cases, USA, Irwin Inc., 1993, 948 p.

Tratado Libre Comercio de América del Norte, Texto Oficial, México, Miguel Angel Porrúa, 1993, 1218 p.

TREGOE, Benjamin B., ZIMMERMAN, John, SMITH, Ronald, TOBIA, Peter. Vision in Action, USA, Kepner-Tregoe, Inc, 1989, 223 p.

VAN DER ERVE, Marc. EL FUTURO DE LA GERENCIA, Colombia, Legis, 1990, 243 p.

WALL, Bob, SOLUM, Robert, SOBOL, Mark. El Lider visionario, México, Ed. Panorama, 1994, 212 p.

WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming, Colombia, Ed. Norma, 1988, 291 p.

WILSON, Ian. Realizing the Power of Strategic Visión, Revista: Long Range Planning, Great Britain, Pergamon Press, Vol. 25, No. 5, October 1992, pp. 18-28.