

95



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN

“VALORES, PROSPECTIVA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LIDERAZGO COMO CARACTERÍSTICAS LABORALES DESEABLES EN LOS ESTUDIANTES Y EN LOS EGRESADOS DE LA CARRERA DE INGENIERÍA MECÁNICA ELECTRICA DE LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN”

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO MECÁNICO ELECTRICO

P R E S E N T A N:

MANUEL RODRÍGUEZ ROMERO

GERARDO ANGEL MÉNDEZ

ASESOR:  
ING. DAVID MOISES TERÁN PÉREZ

MÉXICO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



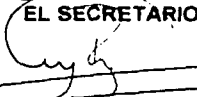
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN  
SECRETARÍA ACADÉMICA

**Ing. RAÚL BARRÓN VERA**  
**Jefe de la Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica,**  
**Presente.**

En atención a la solicitud de fecha 7 de febrero del año en curso, por la que se comunica que los alumnos MANUEL RODRÍGUEZ ROMERO y GERARDO ÁNGEL MÉNDEZ, de la carrera de Ingeniero Mecánico Electricista, han concluido su trabajo de investigación intitulado "VALORES, PROSPECTIVA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LIDERAZGO COMO CARACTERÍSTICAS LABORALES DESEABLES EN LOS ESTUDIANTES Y EN LOS EGRESADOS DE LA CARRERA DE INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA DE LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN", y como el mismo ha sido revisado y aprobado por usted, se autoriza su impresión; así como la iniciación de los trámites correspondientes para la celebración del Examen Profesional.

Sin otro particular, reitero a usted las seguridades de mi atenta consideración.

**Atentamente**  
**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**  
**San Juan de Aragón, México, 8 de febrero del 2002**  
**EL SECRETARIO**

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS**

C p Asesor de Tesis.  
C p Interesado.

AIR/RCC/MT  
X



## GERARDO ANGEL MENDEZ

### AGRADECIMIENTOS.

A Dios.

Que siempre ha estado a mi lado alentando mi espíritu y dándome las fuerzas para continuar adelante.

A mis padres.

Mi especial agradecimiento porque gracias a su apoyo y consejo han forjado en mi persona el sentido de la responsabilidad logrando alcanzar la más grande de mis metas.

A mis hermanos.

En quienes he encontrado alegría, confianza, apoyo incondicional, parte importante en mi vida para alcanzar mis objetivos.

A mis familiares y amigos.

Que con su afán de que me supere me han apoyado y alentado a seguir adelante.

A mi asesor.

Gracias a su apoyo ya que en base a sus conocimientos y dedicación ha sido la guía para concluir este trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## MANUEL

### A MAMA:

*Que con su amor y comprensión me apoyo en todo momento, que sin ti no hubiera logrado este objetivo, gracias por todas esas noches de desvelo y lo mas importante, gracias por darme la vida.*

### A PAPA:

*Gracias papa por darme la confianza de seguir adelante y por el apoyo desinteresado que siempre me brindas.*

### A DIOS:

*Señor, te doy gracias por este regalo que me das, por que sin tu compañía esto no hubiera sido posible, gracias por darme la vida y por ser tan bueno.*

### A ELLA:

*Luz Del Carmen*

*Que con tu amor, compañía, consejos y regaños supiste darme las ganas de luchar, de abrirme paso en la sociedad y de ser cada día mejor, te doy gracias por toda la confianza que tienes en mi y solo te puedo decir que te quiero mucho.*

### A MIS HERMANOS:

*José A., Alicia, Magui, Alejandro, Jose G.*

*Gracias a ellos por la compañía durante todos estos años, y gracias por al apoyo y cariño sincero que siempre me dieron, yo creo que saben cuanto los quiero.*

### A MIS AMIGOS:

*Que simplemente con su compañía me dieron las ganas de terminar este proyecto, además de ser los mejores amigos.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

Concebir la Educación Escolar como una práctica basada únicamente en la simple transmisión de conocimientos: teoremas, postulados, fenómenos del mundo físico, acontecimientos históricos, etcétera; en suma: contenidos relativos a los hechos, los conceptos o los principios, responde a un análisis o a unas visiones o creencias sin duda limitadas e incompletas respecto a los fines de la Educación y al papel de las Instituciones Escolares. Las personas que se dedican a la Educación saben de la importancia de proporcionar estímulos de orden diverso a los alumnos para tratar de promover aprendizajes y desarrollar capacidades también de naturaleza diversa que coadyuven a su educación integral y no sólo a su instrucción.

Esta convicción no es nueva. Ha estado y está presente especialmente en los hábitos docentes de muchos profesores, aunque no siempre compartida o, al menos, desarrollada suficientemente con prácticas concretas en etapas educativas superiores.

La Educación en Valores se justifica por la necesidad que tenemos los individuos de comprometernos con determinados principios éticos que nos sirvan para evaluar nuestras propias acciones y las de los demás. Están presentes en la vida continua, los manifestamos mediante conductas y también mediante opiniones expresadas oralmente o por escrito y suelen dar lugar a Normas Sociales.

Los "Valores" sirven para guiar la conducta de las personas, son el fundamento por el cual hacemos o dejamos de hacer una cosa en un determinado momento. Dicho de otra manera, los valores son creencias prescriptivas, o si prefiere, principios normativos y duraderos que nos sugieren que una determinada conducta o un estado final de existencia es personal y socialmente preferible a otros que consideramos opuestos o contradictorios.

En cuanto a la Prospectiva se puede establecer lo siguiente: en estricto sentido, hablar del futuro significa hablar de algo que aún no existe. Sin embargo, nuestro lenguaje está plagado de él. Así con frecuencia se escuchan frases como las siguientes: "prepararse para el futuro", "construir la Sociedad del futuro", "este producto modificará el futuro", etcétera. Se trata indudablemente de frases ideologizadas con propósitos comerciales pero que logran "enganchan" y "aprovechar" nuestro interés y angustia por el futuro.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta: ¿qué sucederá? (¿qué sucederá irremediablemente?). Así mismo, las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr, a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él.

La Prospectiva sostiene una visión holista en lugar de parcial y desintegrada: además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa. Considera que, para el Hombre: en tanto "ser pensante", el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre (la Prospectiva le ayuda a conocerlo mejor; como "ser sensible", el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones, la Prospectiva le ayuda a vislumbrarlos y a concretarlos; y como ser "actuante", el futuro se sitúa en el ámbito de su libertad y de su voluntad, la Prospectiva lo pone a su alcance). Poder trabajar con este novedoso enfoque requiere de una visión holística y de una metodología liberal.

La Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la Administración Estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

*"La Planeación es el diseño de un futuro deseado y de los medios efectivos de realizarlo. Es un instrumento que usan los sagaces, pero no sólo los sagaces; cuando lo aplican hombres menores y superficiales, se convierte en un ritual irrelevante que produce tranquilidad a corto plazo, más no el futuro ambicionado".<sup>1</sup>*

Por lo que; la Planeación y la Administración Estratégica:

- 1.- Es un proceso.
- 2.- Debe aplicarse a un objeto.
- 3.- Debe tener un propósito específico.
- 4.- Implica una sucesión de decisiones.

---

<sup>1</sup> Ackoff, R. (1970). A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley-Interscience, p. 1.

En relación con lo referente al Espíritu Emprendedor, se establece que: la experiencia le permite a el Hombre valorar su propio ambiente y lo complementa en todo aquello que la Escuela de la Vida le enseña. Se convence cada día, que los problemas de la convivencia humana son los que más le afectan, o sea sus relaciones con los demás. Los problemas técnicos puede superarlos, los problemas económicos parcialmente puede ajustarlos a los límites de sus recursos y de su propia ambición. Pero, a veces, los problemas humanos le parecen insuperables; la gente no lo entiende, no lo comprende, no coopera; parece que toda la carga se la dejan a él. Este ser humano busca, pero no encuentra solución a su problema vital. ¿Cómo siendo una persona inteligente, no puede resolver un problema tan trivial como lo es la convivencia humana?

Sus valores son muy altos, él mismo se siente diferenciado de su Sociedad. ¿Qué puede hacer para enfrentar esta realidad? Si él está consciente de que para convivir, necesita primero entender a los demás y en el trato diario requiere intercambiar sus valores y apreciar las características de los otros; entonces, su mundo se vuelve diferente.

Esto es lo que le pasa a un Ejecutivo o Emprendedor en la realidad: empieza en una empresa o institución sin conocer a nadie y, sobre todo, lo más fundamental, no lo conocen a él. Trata de ser amable y de llevarse bien con los demás; pero, a medida de que se refuerza e impone su personalidad, se vuelve más inflexible y su propio grupo social se reduce. A medida que escala los diferentes puestos de la Organización, se queda más sólo e incomprendido. A él le tocan las grandes decisiones. Sin embargo, a veces se olvida que cuando estuvo en la parte de abajo de la Organización, también participó en las pequeñas decisiones de su microsociedad.

Ahora, con la experiencia acumulada, encuentra que la solución de sus problemas no está sobre la base de su propia capacidad técnica e intelectual, sino que en un momento dado, los problemas se revierten en un ámbito desconocido para él: la filosofía, la psicología, la sociología, y todas las ciencias que se preocupan y se ocupan, por y para el Hombre.

Dirigir un gobierno, una empresa o una familia, implica que el líder o director de tal organización esté consciente de que dicha Organización se mueve bajo diferentes puntos de vista. Uno de ellos, es el ambiente psicosocial de una macro o microsociedad, en la que cada uno de los integrantes tiene un respeto hacia la autoridad, de acuerdo con los patrones de su ámbito familiar. Por ejemplo; si a una persona se le enseñó que debería respetar al padre y a la madre, y que debería cumplir con sus reglas de disciplina y de dar y recibir afecto entre todos los miembros de la Familia, no tendrá problemas en aceptar la autoridad, la disciplina y la responsabilidad de las tareas que le encomienden. Pero, si dicha persona, no ha estado en un ambiente familiar, las características descritas, será necesario desarrollar este tipo de valores dentro de la misma organización de trabajo.



Por otra parte, los seres humanos requieren de cierto grado de capacidad para entender las relaciones sociales que diariamente viven dentro de una organización. Estas relaciones sea un gobierno o una empresa no se visualizan sólo en un diagrama de dos dimensiones, donde se fija la autoridad y la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la misma, y también la definición de las obligaciones y responsabilidades y sus relaciones con el líder que los dirige.

Dentro de la convivencia social, los aspectos de interrelaciones entre los individuos se apoyan básicamente, en la reafirmación de la personalidad de cada uno de estos seres humanos entre los diferentes grupos sociales de la microsociedad; así como las diferentes formas de aprecio, afecto y reconocimiento.

La educación de los niños y los adultos es la base esencial para mejorar los valores de la Sociedad; y entre mejor preparados estén para enfrentarse a la vida diaria, la productividad nacional se incrementará día a día.

En cuanto al tema de Liderazgo; nuestro país requiere de asegurar continuidad, congruencia y visión de largo plazo en el proceso de cambio que ha iniciado. Para ello se debe poner en marcha planes de solución y satisfacción de los problemas y necesidades que de otro modo podrían en riesgo este vital proceso.

Entre estas necesidades destacan por su determinante impacto estratégico las de desarrollo económico sólido y sostenido que incluyen, entre otros factores, la creación de fuentes de empleo y la apertura de nuevos mercados. De estas exigencias aparece la necesidad de fondo, el común denominador cuya solución permitirá dar satisfacción a las anteriores: *"la productividad"*.

México, enfrenta una importante e improrrogable necesidad de formar un "espíritu productivo" en todos los sectores laborales de la industria, comercio y servicios. La Productividad, entendida como el logro de la Calidad, Eficiencia, Eficacia, Rentabilidad y Desarrollo de todas las empresas y organizaciones nacionales, es el reto que los dirigentes se enfrentan hoy, y se enfrentarán en mayor grado en los próximos años. Los nuevos y futuros capítulos de la historia de México están basados en la productividad que hoy podemos generar los mexicanos.

Si bien, existe consenso entre los diversos sectores de ver la productividad como solución de raíz, no se le está comprendiendo como concepto que debe asociarse de forma natural con lo humano, mucho más que con lo técnico, y esto ha quedado demostrado al pensar en establecer criterios que lleven a pagar salarios por horas de trabajo para incrementar la producción, lo cual sin duda hace más equitativas las bases de afinación de salarios, pero no forma necesariamente actitudes realmente productivas.

Los modelos educativos; es decir, la capacitación y el desarrollo humano, así como las estrategias de cambio y una enriquecida función de Relaciones Industriales y Recursos Humanos, serán también la base para la productividad de las organizaciones tanto en el sector público como en el privado. En síntesis, se debe atender frontal y compartidamente el problema educativo, que es sin duda alguna, el verdadero fondo de nuestro subdesarrollo y que ha sido soslayado históricamente por los sectores público y privado, los cuales han buscado mejorar los bajos niveles de productividad atacando sus síntomas y no su causa. Hoy, el plan de modernización debe transformarse en hechos concretos y se presenta la oportunidad histórica y estratégica para su solución.

En un mundo que evidencia un acelerado acercamiento entre el fenómeno de la productividad y el potencial humano, el éxito organizacional y nacional está sustentado primordialmente en el hecho de que los dirigentes reconozcan la importancia vital de la labor humana para el logro auténtico y sistemático de las metas requeridas.

Como nación nos encontramos inmersos en un contexto económico en franco proceso de apertura y desarrollo, que plantea como un imperativo el que las organizaciones dispongan del equipo humano comprometido y capacitado, integrado y dirigido por líderes eficaces, convencidos de que el crecimiento de una organización será el reflejo del desarrollo de cada uno de sus integrantes.

## JUSTIFICACIÓN.

A manera de justificación del presente trabajo de tesis se establece lo siguiente: En la Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica de la UNAM Campus "Aragón", se proporciona un Plan Curricular que sólo involucra asignaturas y materias del área de ingeniería; sin contemplar la formación "integral" del individuo. Es decir, sólo se enseña la parte "Lógica" del conocimiento, pero no se proporciona nada de las otras dos áreas del conocimiento integral de una persona, que ya se analizaban en la escuela de Platón, de Sócrates y de Aristóteles, en la Grecia antigua: *la Estética y la Ética.*

Con este trabajo se pretende proporcionar a los posibles lectores, los fundamentos más importantes de temas tan diversos como son:

- 1.- Los Valores.
- 2.- La Prospectiva.
- 3.- La Planeación y la Administración Estratégica.
- 4.- El Espíritu Emprendedor.
- 5.- El Liderazgo.

Sin embargo, el que estos temas sean diferentes, no obsta de que sean requeridos en la formación integral del futuro ingeniero egresado de nuestra UNAM. Realmente, se necesita que los estudiantes y los egresados de la Carrera de IME de nuestra escuela, conozcan estos temas y puedan llevarlos a la práctica a la brevedad posible.

En los Planes y Programas de Estudio de Universidades e Instituciones de Educación Superior Privadas, donde se imparte la Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica, estos temas se proporcionan a lo largo de los semestres que el estudiante cursa la carrera, hecho que representa una gran ventaja en relación con los alumnos de las Instituciones Públicas en donde no se imparten de manera formal. Esto trae como consecuencia que los egresados de las IES (Instituciones de Educación Superior) Privadas tengan mejores oportunidades laborales al egresar, que los alumnos de las IES Públicas.

Por lo ya descrito en los párrafos anteriores, es que este trabajo se orienta a tratar de presentar la información más relevante e importante en dichos tópicos, que puedan ayudar tanto a los estudiantes, como a los egresados, a las autoridades y principalmente a los profesores; para que los consideren en el diario trabajo institucional y profesional. Esta labor no es ni será fácil, ya que al no estar contempladas en los Planes y programas de Estudio de la Carrera, los profesores y los alumnos no pueden llevarlos como opción curricular. Sin embargo, sí se pueden presentar como un trabajo extracurricular que "obligue" a ambas partes a considerarlos y trabajarlos. La responsabilidad será compartida, pero deberá hacerse ya que un egresado de Ingeniería de la Máxima Casa del Estudios del país, no puede (ni debe) desconocer estos temas relevantes para su Proyecto de Vida.

## **PLAN PROPUESTO.**

La información contenida en el presente trabajo está descrita de la siguiente manera:

En el Capítulo I se proporciona lo necesario en cuanto a los Valores. Qué es un Valor, cuántos Valores existen, cómo se relacionan entre ellos, qué significado tienen para un individuo, cómo aplicarlos en la vida profesional y en la cotidianidad. Además, se justifica por qué enseñarlos en las Instituciones Educativas de nivel Superior.

El Capítulo II, establece lo que es la Prospectiva. Su concepto, su definición, su aplicación, los diversos enfoques que tiene, cómo entenderla en el contexto actual, qué características tiene, por qué es importante tanto para los individuos como para las organizaciones. Por qué enseñarla en las Instituciones Educativas de nivel Superior.

En cuanto al Capítulo III, se analiza tanto la Planeación como la Administración Estratégica. En este tema se especifica qué es cada concepto, cómo se utilizan, en qué se diferencian de la Administración y la Planeación Tradicional, sus funciones, sus características, sus ventajas y áreas de oportunidad, sus requerimientos, etcétera. De igual forma, se explica por qué enseñar estos conceptos en las Instituciones Educativas de nivel Superior.

Para el Capítulo IV, se analiza qué es Espíritu Emprendedor o Empresarial. Es decir, las características que se requieren para poder ser autónomos o autosuficientes en el terreno laboral. Qué se requiere para formar un micronegocio, dónde se puede financiar, qué requisitos se necesitan, por qué no todas las personas pueden ser independientes en lo laboral, etcétera. También, por qué es importante enseñar este concepto en las Instituciones de Educación Superior.

Finalmente, en el Capítulo V, se analiza el concepto de Líder; así como, sus características, tipos, condiciones, ventajas y áreas de oportunidad que un Líder debe tener. Por qué no todos los individuos son líderes, la necesidad de tener un Líder dentro de una Organización, las negociaciones con líderes, etcétera. Por qué es importante formar líderes desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior Públicas en México.

Todo lo anterior, pretende ayudar a entender la problemática y dar solución a estas carencias institucionales. No se requiere leerlos en orden ya que cada tema es independiente; sin embargo, es importante señalar que al final, todos deben combinarse para lograr tener a un estudiante o egresado de IME sólido, confiable, integral y comprometido tanto con su Comunidad, como con la Institución de la que es favorecido. Además, la información es de una actualidad sin cuestionamiento. Se han utilizado textos de ediciones muy recientes, así como información obtenida en las llamadas "charlas de café".

## **OBJETIVO GENERAL.**

Establecer los fundamentos, características más importantes, así como la aplicación a un Proyecto de Vida de los siguientes conceptos: Valores, Prospectiva, Planeación Estratégica, Espíritu Emprendedor y Liderazgo. Todo lo anterior, deseable en un Estudiante o un Egresado de la Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica de la UNAM Campus "Aragón".

## **OBJETIVOS PARTICULARES.**

1.- Conocer las características y tipos de Valores que desde el punto de vista ético existen, y deben ser aplicados en la Toma de Decisiones.

2.- Conocer los fundamentos de la Prospectiva como una herramienta auxiliar que requiere conocer el Hombre de hoy, para la correcta Toma de Decisiones.

3.- Conocer los fundamentos de la Planeación Estratégica como una técnica que ayude al Ejecutivo a una exacta Toma de Decisiones.

4.- Conocer los fundamentos de lo que se conoce como Espíritu Emprendedor, que permita coadyuvar a que cualquier persona pueda crear una microempresa o microindustria a partir de un subsidio propio e incursionar en el mercado nacional de productos y/o servicios.

5.- Conocer los fundamentos para poder ser un Líder; así como sus diferentes categorías y formas de trabajo en las Organizaciones.

## CAPÍTULO I.

### VALORES.

#### *1.1.- Introducción.*

Los Centros Educativos tienen planteado un triple frente en relación con la Educación en Valores. En primer lugar, considerando a cada uno de los alumnos, se puede tratar de incorporar procesos de enseñanza y aprendizaje relativos a los valores morales: de la conciencia personal, del juicio, del razonamiento moral de cada cual con el fin de que modele un estilo de vida ético personal. En segundo lugar, si se considera al individuo dentro de la Sociedad en la que vive y en su relación con ella, aparece el ámbito de los valores cívicos y la posibilidad de promover una educación de la conciencia colectiva respecto a los principios constitucionales, para los hábitos democráticos o para la convivencia pacífica. En tercer lugar, si se considera al Centro Educativo, se verá que aquellos valores personales y sociales modelan y son modelados por los valores internos propios de cada Colegio o Instituto que le confieren un estilo y una cultura propios y que impregnan e inspiran, en suma, su Proyecto Educativo Institucional.

Los Valores son contenidos que pueden ser aprendidos y que pueden ser enseñados. Sería deseable que no únicamente mediante la intervención de los educadores y de sus alumnos a través de las diversas áreas curriculares o de las enseñanzas transversales. No sólo la educación cívica o moral plantean contenidos relativos a los valores. La educación sexual y para la salud, la del consumidor, la educación medioambiental, la educación para la igualdad entre las personas de distinto sexo o la educación vial incluyen contenidos relativos a conceptos y a procedimientos, pero también se refieren sobre todo a valores y a actitudes.

Los aprendizajes deberían ser promovidos igualmente a través de la imitación de modelos y de prácticas propias de la vida cotidiana observables en el Centro Educativo y en las familias de los estudiantes y, a la vez, a través de las distintas áreas curriculares con la contribución decidida y compartida por el equipo docente.

La Educación en Valores sugiere el empleo de un conjunto de estrategias didácticas muy específicas. Utilizar los juegos de simulación, los debates, las mesas redondas, el comentario de películas, de noticias de actualidad recogidas de la prensa o el análisis de un hecho acaecido en el propio Centro Educativo son, entre otras, alternativas apropiadas que contrastan a menudo con las estrategias didácticas oportunas para otros contenidos y aprendizajes.

Que los Valores pueden enseñarse y aprenderse, y que ello requiere determinadas estrategias didácticas, son dos de los principios en los que se fundamenta el trabajo del equipo de profesores que imparten clases en las Instituciones de Educación Superior Públicas en México. Tal vez las directrices para los procesos de aplicación de la Reforma Educativa en la que se enfatiza la Educación en Valores mediante un marco y un modelo curricular nuevos, la relativa vuelta a la actualidad del tema o las urgencias están contribuyendo a una revisión conceptual y a una actualización de la reflexión teórica que la Sociedad en su conjunto, agradecerá.

### *1.2.- Concepto de Valor.*

La axiología o estimativa; es decir, la filosofía de los valores, trata de ellos en cuanto tales y de los llamados juicios de valor. La esencia de los valores es su valer, el ser valiosos. Ese valor no depende de apreciaciones subjetivas individuales; son valores objetivos, situados fuera del tiempo y del espacio. Los principales serían: paz, amor, generosidad, diálogo, honradez, amistad, verdad, etcétera. Los Valores se perciben mediante una operación no intelectual llamada "*estimación*". También se puede establecer que un Valor tiene una *polaridad*, ya que puede ser positivo y negativo; es valor o contravalor.

Cualquier valor está vinculado a la *reacción* del sujeto que lo estima; por ejemplo: ante el valor del "amor", uno puede reaccionar sublimándolo, y otro encarnándolo. Hay unos más estimables que otros, se les otorga una *jerarquía*. Según ésta, los Valores pueden clasificarse en vitales, materiales, intelectuales, morales, estéticos y religiosos.

Los Valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano. Justamente en esta triple posibilidad reside su importancia pedagógica, por ello se puede hablar de la Educación como realización de Valores y de una pedagogía de los Valores. El descubrimiento, la incorporación y la realización de valores positivos constituyen tres pilares básicos de la tarea educativa.

*"El término valor, está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Se trata de algo cambiante, dinámico que, en apariencia, hemos elegido libremente entre diversas alternativas. Depende, sin embargo, en buena medida, de lo interiorizado a lo largo del proceso de socialización y, por consiguiente, de ideas y actitudes que reproducimos a partir de las diversas instancias socializadoras".<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Eijo Pilar et al. (1998). Cómo Educar en Valores. Madrid: Narcea. p. 20.

### 1.3.- Educación en Valores.

En lo que a la comunidad educativa se refiere, es necesario que todos los implicados en su construcción, participen de forma efectiva y coherente. Esta coherencia la necesitan los alumnos; es imprescindible que aceptemos unos determinados objetivos, aunque sean mínimos, sobre ideales educativos, refrendados por los valores que proponemos. Sólo de esta forma conseguiremos, además de enseñar, educar; es decir, guiar en la construcción de una personalidad humana y fuerte.

La UNESCO plantea la Educación en Valores como un trabajo sistemático a través del cual, y mediante actuaciones y prácticas de los Centros Educativos, se pueda desarrollar aquellos Valores que vienen explicitados en la Constitución Política de cada país, y que deben ser la base de la democracia. En este contexto y desde esta perspectiva pedagógica, se da la definición de valor, actitud y norma.<sup>3</sup>

1.- Valor.- Es un objetivo que nos proponemos en la educación y que parte de la idea que se tenga del hombre, y que le ayuda a ser más persona. Es sencillamente, la convicción razonada de que algo es bueno o malo para llegar a ser más humanos. Como consecuencia, entenderemos como contravalor, todo aquellos que dificultara al hombre llegar a ser más persona y le restara humanidad.

2.- Actitud.- Es una disposición que debemos despertar en el niño para adquirir y asimilar un valor. Cuando la actitud llega a ser fácil de ejecutar tenemos un hábito.

3.- Norma.- Es la explicitación a nivel colectivo de un valor.

Insertar en las Instituciones de Educación Superior una *pedagogía de los valores*, es educar al alumnado para que se oriente hacia el valor real de las cosas. Por esta pedagogía, las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres. Todos los valores que configuran la dignidad del ser humano, son el fundamento de un diálogo que hará posible la paz entre los pueblos. El *mundo de los valores* también es la guía del individuo en sus deseos de autorrealización y perfección.

En este caso el objetivo de la Educación es ayudar al educando a moverse libremente por un universo de valores para que aprenda a conocer, querer e inclinarse por todo aquello que sea noble, justo y valioso. Educar en los Valores es educar moralmente, porque son los valores los que enseñan a un individuo a comportarse como hombre, establecer una jerarquía entre las cosas, llegar a la convicción de que algo importa o no importa, vale o no vale; es un valor o un contravalor. Además, la educación moral tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la propia historia personal y colectiva.

<sup>3</sup> Bosello, A. (1998). Escuela y Valores, Madrid: CCS, p. 45.



La educación moral promueve el respeto a todos los valores y opciones. No defiende los valores absolutos pero tampoco es relativista; no toma una posición autoritaria (una solución única) ni una posición libertaria (haz lo que te apetezca). Por eso ante un conflicto de valores, es necesario conjugar estos dos principios:

- 1.- La *autonomía personal* frente a la presión colectiva.
- 2.- La *razón dialógica* en oposición al individualismo que olvida los derechos de los demás.

Los criterios para vivir en sociedad desde el punto de vista moral son:

- 1.- *La crítica*, como instrumento de análisis de la realidad que nos rodea, y para cambiar todo lo que sea injusto.
- 2.- *La alteridad*, que nos permite salir de nosotros mismos para establecer unas relaciones óptimas con los demás.
- 3.- *Conocer los derechos humanos y respetarlos*.
- 4.- *Implicación y Compromiso*.- Es la parte activa, evita que los otros criterios queden reducidos a una simple declaración de buenas intenciones.

Por tanto, los fines en la Educación no deben limitarse a instruir y desarrollar el conocimiento, sino que también deben contribuir al desarrollo de la persona de forma global y de la Sociedad.

La necesidad de una Sociedad en la que las relaciones interpersonales estén basadas en el respeto y la tolerancia, y la participación social crítica y constructiva son razones suficientes que justifican la integración de valores y actitudes en el *currículum* escolar.

Lograr una adecuada educación moral no se consigue solamente con una ley o una normativa; El criterio autónomo de moralidad es el resultado de un proceso de ir construyendo poco a poco, formando idea clara de la justicia, la solidaridad, lo cual constituye el núcleo básico de la educación social.

#### 1.4.- Valores. <sup>4</sup>

1.- Responsabilidad.- La Responsabilidad es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta o a cumplir un trabajo sin presión externa alguna. Tiene dos vertientes: individual y colectiva.

a). Individualmente es la capacidad que tiene una persona de conocer y aceptar las consecuencias de sus actos libres y conscientes.

b). Colectivamente es la capacidad de influir en lo posible en las decisiones de una colectividad, al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

La Responsabilidad, se ha dicho que tiene una vertiente *individual*, por lo que se intenta responsabilizar al alumno de por ejemplo; ir a clases limpio y arreglado, que tenga una buena autoestima y un buen rendimiento escolar. En la vertiente *colectiva*, se le dirá que además de ser responsable de las decisiones que se tomen en el grupo, también tiene que responsabilizarse, junto con sus compañeros, en las tareas de clase y en el juego para que exista una buena relación. Los alumnos tienen que aprender a ser responsables de cumplir las Normas que les marcan los padres de familia, los profesores y la comunidad donde viven, así como respetar el entorno. En la práctica de la vida tanto profesional como de la convencional, se pretende habituar a los alumnos a:

- ✓ Aceptar cualquier crítica positiva.
- ✓ Evitar la pasividad.
- ✓ Profundizar y ampliar la visión de los problemas.
- ✓ Escuchar y dialogar para intercambiar puntos de vista.
- ✓ Fomentar el optimismo frente a las peores situaciones.
- ✓ Buscar soluciones y actuar en consecuencia.

2.- Sinceridad.- La Sinceridad significa expresarse sin fingimiento, con sencillez y veracidad; por lo tanto, se puede decir que se encuentra exenta de hipocresía y simulación. Puede extenderse hacia tres ámbitos:

- Hacia uno mismo.
- Hacia los demás.
- Hacia la sociedad en general.

De acuerdo con dichos ámbitos, receptores de sinceridad, se encuentran tres principales razones o necesidades para fomentar la sinceridad en la Escuela:

---

<sup>4</sup> Eijo Pilar et al. (1998). Op. Cit.

a). La Sinceridad es necesaria para gozar de una óptima salud mental. Cuando la persona miente, se siente mal consigo misma.

b). La Sinceridad es necesaria para establecer relaciones interpersonales en cualquier sistema (familia, escuela, sociedad en general). Cuando el emisor se sincera con otra persona, se produce una *realimentación*; es decir, el receptor también se sincera con el emisor. A partir de ello se establece un fuerte lazo de unión entre ambos.

c). La Sinceridad es necesaria para vivir en un mundo justo. Cuando las personas se caracterizan por ser sinceras contribuyen al esclarecimiento de aquellas situaciones problemáticas desde las más simples hasta las más complejas.

Se aconseje el profesor adopte las siguientes actitudes para favorecer el incremento de sinceridad en los alumnos:

- ❖ Asegurarse que las reglas y las Normas del aula son claras y precisas.
- ❖ Si las reglas no están explicitadas, el alumno no podrá reconocer con exactitud y precisión el mal o buen cumplimiento de éstas.
- ❖ Ser sincero con los alumnos. Ello generará confianza hacia él, en consecuencia, un aumento de sinceridad en ellos.
- ❖ Aceptar a cada uno de los alumnos tal como son. Ello evitará que se "disfracen" para agradarle y, a la vez, favorecerá la autoestima de cada alumno.

Como se puede intuir, favorecer e incrementar la Sinceridad en los alumnos no supone sólo una mejora de este valor, sino que implica de manera satisfactoria a muchos otros.

3.- Diálogo.- El Diálogo es un coloquio o conversación entre dos o más personas. El dialogar con plenitud nos permite desvelar actitudes favorables en la búsqueda del interés común y de la cooperación social. El diálogo tiene un valor intrínseco y precisa de unos *cuidados* para dar su fruto. Éstos son:

- Abrirse al otro.
- Acogerle.
- Respetarle.
- Escucharle.
- Comunicarse
- Utilizar un lenguaje común.
- Compartir la reflexión y la crítica.
- Darse serenidad y tiempo mutuamente.
- Desechar el miedo, la excesiva prudencia y el trato irónico o despectivo.

El saber Dialogar es una capacidad básica para todo ser humano. Como toda capacitación precisa de un aprendizaje. Debemos ejercitar a los alumnos desde pequeños en la escucha atenta, uso de la palabra adecuada, la sinceridad, la comunicación espontánea, el respeto y valorar cómo se ven a sí mismos y con respecto a los demás.

Así llegarán a ser personas que gozarán de la plenitud del diálogo y de todos los valores que lleva implícitos. Un diálogo demasiado racional, correcto y frío es ineficaz. Por ello vale la pena prestar atención a una pautas muy sencillas para lograr un diálogo maduro y constructivo:

- Deseo de participación.
- Serenidad y tranquilidad.
- Afecto y simpatía.
- Naturalidad y fluidez.
- Flexibilidad y tolerancia.
- Actitud empática.
- Diálogo democrático.
- Interés manifiesto.

Analizándolas se dirá que los valores más importantes que deberían presidir todo diálogo son: simpatía, tolerancia, participación, democracia e interés. Es muy importante en la comunicación saber elegir bien las palabras, ya que:

- Una palabra cualquiera puede ocasionar una discordia.
- Una palabra cruel puede destruir una vida.
- Una palabra amarga puede provocar odio.
- Una palabra brutal puede romper un afecto.
- Una palabra agradable puede suavizar el camino.
- Una palabra a tiempo puede ahorrar un esfuerzo.
- Una palabra alegre puede iluminar el día.
- Una palabra con amor y con cariño puede cambiar una actitud.

**4.- Confianza.-** La Confianza se manifiesta cuando la persona se siente respetada, comprendida, alentada y acogida, en el contexto de una relación dialogante y respetuosa y respetuosa. Se desarrolla según nuestra personalidad, pues la razón de la confianza está en lo más íntimo de nuestro ser.

La Confianza ha de mantenerse continuamente con tolerancia y cordialidad, afianzándose con la superación de dificultades, se debilita con dudas e imprudencias. Se pierde con olvidos, distanciamientos y traiciones. Es necesario conocer el grado de confianza/desconfianza de los alumnos, para establecer una estrategia de mantenimiento o de adquisición de este valor. Pautas para generar confianza en los alumnos:

- Ser sinceros, decir la verdad aunque duela.
- Ser espontáneos en pensamientos y sentimientos.
- Respetar y respetarse.
- Ser dialogantes.
- Pactar las Normas de disciplina y de convivencia con flexibilidad y tolerancia.

Al alumno hay que proporcionarle situaciones que generen confianza, actividades sencillas, juegos no competitivos en donde se genere confianza.

5.- Autoestima.- La Autoestima es la percepción personal que tiene un individuo sobre sus propio méritos y actitudes, o dicho de otro modo, es el concepto que tenemos de nuestra valía personal y de nuestra capacidad. Ésta se construye a partir de las personas que nos rodean, de las experiencias, vivencias y sentimientos que se producen durante todas las etapas de la vida; de aquí el aspecto variable de este valor. Las etapas más importantes para su adquisición son la infancia y la adolescencia. La visión de que la persona de sí misma viene determinada por la valoración que han hecho las personas más importantes de su vida (padres y educadores).

Se tiene que enseñar a cada niño desde la infancia a descubrir en su interior, lo mejor de su personalidad. Cuanto más se le trate como ser importante y digno de atención, y se sienta amado y aceptado, mejor autoconcepto tendrá. La persona con autoestima elevada; es decir, aquella que acepte sus características físicas y psicológicas, es capaz de afrontar cualquier reto que se le presente. En las actividades propuestas se pretende aumentar la autoestima y la superación personal ante todo mediante la manifestación de valoraciones positivas respecto a cada uno de los alumnos en general. Para fomentar la autoestima se intentará:

- ✓ Comparar las cualidades positivas para favorecer la autosuperación.
- ✓ Manifestar las cualidades positivas de los compañeros.
- ✓ Ensalzar las actitudes positivas de un alumno delante del grupo.
- ✓ Ver el lado positivo de cada situación.
- ✓ Descubrir la capacidad de superación de cada persona.

6.- Creatividad.- La Creatividad es la característica fundamental de aquellas personas que:

- ❖ Son originales en sus ideas, hechos y producciones.
- ❖ Tienen un pensamiento divergente.
- ❖ Son individualistas.
- ❖ Son imaginativas y curiosas.
- ❖ Tienen capacidad de concentración.
- ❖ Son flexibles.
- ❖ Tienen iniciativa.

La Creatividad es un potencial que todo ser humano posee y que el adulto debe saber valorar y estimular tanto en los niños como en los jóvenes, mostrándose abierto y sensible tanto para descubrirla como para encauzarla como el don máspreciado.

Las personas creativas muestran espontaneidad, expresividad, ingenuidad no temerosa de lo desconocido, capacidad de aceptar el ensayo provisional y la incertidumbre, tolerara fácilmente la bipolaridad y poseer la habilidad de integrar los contrarios. El autoritarismo es el mayor freno a la creatividad porque no hay respeto, ni diálogo, ni aceptación del punto de vista del otro. Es necesario estimular la imaginación, la fantasía, la curiosidad, para que el niño averigüe y llegue por sí mismo a varias alternativas. Resumiendo, emergerá todo el potencial creativo de nuestros alumnos:

- ❖ Si sabemos mantener su capacidad de afirmación, su propio criterio sin modales agresivos.
- ❖ Si les enseñamos a trabajar por propia cuenta sin aislarse ni menospreciar a los demás.
- ❖ Si les acostumbramos a manifestar sus opiniones sin tozudez ni actitudes dominantes o impositivas.
- ❖ Si aprenden a mantener sus ideas con firmeza y no se dejan dominar por timidez o sumisión.
- ❖ Si son honrados, sinceros y mantienen una actitud abierta y de amplitud de miras sin caer en la pedantería, puesto que la singularidad jamás debe suponer altanería.
- ❖ Finalmente, si les facilitamos la experiencia de saber que ser uno mismo, trazar su propio camino y no someterse al que dirán, siempre entraña dificultades pero vale la pena para ser felizmente creativo.

7.- La Paz. El concepto de Paz es muy subjetivo y con variedad de significados. Para homogeneizar el presente valor se hará la distinción entre paz interna y paz externa.

- ◆ Paz Interna: Es la paz del sujeto. La persona que goza de ella se caracteriza por poseer un equilibrio psíquico, sentimientos altruistas, ausencia de conflictos entre su corazón y su mente.
- ◆ Paz Externa: Es decir, la paz del "objeto". Esta paz es aquella que recae sobre un fenómeno cultural, jurídico, político y social.

Ventajas que ofrece la paz:

- Entendimiento y conocimiento entre las personas.
- Mayor equilibrio psíquico.
- Aceptación de las diferencias individuales (étnicas, personalidad, inteligencia, etcétera).

- Cooperación y ayuda de forma altruista.
- Tranquilidad y quietud en la Sociedad en general.
- Respeto al medio.

8.- La Amistad.- Ésta se puede definir como un afecto personal puro y desinteresado, ordinariamente recíproco, que nace y se fortalece con el trato. Los cimientos en que se apoya la verdadera amistad son la sinceridad, la generosidad y el afecto mutuo. Se puede diferenciar la amistad verdadera y la amistad simulada, basada en el engaño y el egoísmo.

La Amistad sincera, necesariamente ha de ser recíproca: se ha de recibir y al mismo tiempo estar preparado para dar. El valor de la verdadera amistad que nos dignifica y alegra nuestra existencia, se encierra en el trato afable y en la buena comunicación con los demás. Se puede decir que favorece la Amistad:

- ✓ La bondad y la sinceridad.
- ✓ La generosidad.
- ✓ La cortesía.
- ✓ La cordialidad.
- ✓ El respeto.
- ✓ La reciprocidad en los afectos y sentimientos.
- ✓ El preocuparse por los problemas de los demás.
- ✓ La personalidad comunicativo y amable.

Durante todas las etapas de la vida es importante la amistad, pero en la preadolescencia y la adolescencia es esencial, ya que en estas épocas los jóvenes se sienten incomprendidos por las personas mayores (especialmente padres y maestros) y su única fuente de comprensión provienen de sus amigos.

Trabajando el presente valor se pretende que los alumnos descubran:

- ◆ El valor de la amistad.
- ◆ Las actitudes que la favorecen.
- ◆ Las dificultades que a veces comporta.
- ◆ Su valor en las relaciones sociales.
- ◆ Que la amistad exige generosidad, que el egoísmo, el engaño y la intolerancia destruyen una verdadera amistad.

9.- El Respeto.- Es la consideración, atención, deferencia o miramiento que se debe a una persona. También es el sentimiento que lleva a reconocer los derechos y la dignidad de otro. Este valor se fundamenta en la dignidad de la persona. Dignidad de igual a igual compartida por todos.

El respeto hacia uno mismo se basa en el respeto que se profesa al otro como persona. Nuestra dignidad de personas queda situada entre las coordenadas básicas: la del respeto a nosotros mismos y la del respeto a los demás. El respeto a los demás es la primera condición para saber vivir y poner las bases a una auténtica convivencia en paz. Se ha de valorar también el respeto a la Naturaleza: el mundo que nos rodea, animales, plantas, etcétera.

Es conveniente desvelar a los alumnos (desde la infancia) el respeto a sí mismos, a los demás, a su entorno y a todo lo que esto contiene. Para que una persona respete a los demás siempre ha de tener unos modelos: los padres y los maestros; los cuales con su ejemplo y respetándole a él, le han marcado unas pautas que podrá seguir toda su vida. Por el hecho de ser personas, siempre seremos más importantes que cualquier cosa por valiosa que sea, lo cual nos infundirá un gran respeto por la dignidad humana. En relación con el respeto, éste:

- Deberá despertarse en los alumnos; a sí mismos y hacia los demás.
- Deberá respetarse el entorno o medio ambiente (biótopo).
- Deberá favorecerse este valor, en todas las oportunidades posibles.
- Deberá descubrirse el valor de la convivencia y la aceptación de la diversidad.

10.- La Justicia.- Ésta se define como la actitud moral o voluntad decidida de dar a cada uno lo que es suyo. Ese cada uno es la parte fundamental de la justicia, es la primera consecuencia que nos lleva a ver la justicia con relación a otro. La Justicia es un valor que supone, siempre, al menos otra persona a quien debe respetarse. Es la virtud de la equidad, de la medida, de la igualdad y el orden. Conocer este valor es fundamental porque es la base de otros valores. Sin justicia es falsa la actitud de paz, cooperación, tolerancia, etcétera. Por lo que es prioritario:

- Educar a los niños (y también a los jóvenes) en la práctica y conocimiento de la justicia, tanto en los juegos, como en su relación con los demás.
- Enseñar a aceptar y respetar las Normas, siendo equitativo.
- Informar sobre sus derechos y deberes, e iniciarlos en el respeto hacia los de los demás.

11.- La Cooperación.- La Cooperación como valor se puede definir como la acción que realiza juntamente con otro u otros individuos para conseguir un mismo fin. Esta acción aunque, a veces, es un beneficio para uno mismo, siempre tiende a beneficiar a los demás. Para que este acto se considere cooperativo tiene que existir una reciprocidad; sino existe ésta, no se puede hablar de cooperación, sino sólo de ayuda.



En la actualidad, existe, aparentemente, una contradicción entre cooperación-competición. En las últimas décadas se ha favorecido mucho la competición. Éste es un aspecto negativo y contrario a la cooperación, y debe paliarse. Dentro de la cooperación debemos ser miembros activos e iniciar la acción, no esperar que los demás empiecen a actuar, es importante ser los iniciadores. Los objetivos propuestos para interiorizar dicho valor son:

- ◆ Fomentar la cooperación y observar la necesidad que tenemos de los demás.
- ◆ Estimar la comunicación y coordinación en el grupo.
- ◆ Concientizar de que las diferencias que existen entre las personas no son una dificultad para que se produzca una buena convivencia.

12.- El Compartir.- Compartir es un acto de participación mutua en algo, ya sea material o inmaterial. El compartir lleva implícito el valor de dar (generosidad) y el valor de recibir, aceptar o acoger lo que otra persona pueda ofrecer. Al compartir se produce una ruptura con el egoísmo de aquel que se cree autosuficiente y despóticamente poseído por riquezas diversas que siempre puede dar, pero que no necesita nunca nada de los demás. También se produce ruptura con la subestima de aquel que piensa que no tienen nada que dar u ofrecer.

La alegría de compartir nos ayuda a vencer nuestro egoísmo, orgullo y prepotencia. El compartir con generosidad nos hace sentir autorrealizados. Tenemos mucho que compartir, no sólo bienes materiales, sino ideas, proyectos, actividades, sentimientos, ternura, aventuras, amistades, dificultades, sufrimientos, experiencias e ilusiones.

Vivir de verdad, crecer con plenitud, no es otra cosa que hacer vivir a otros esa misma plenitud. No podemos dar si el otro no desea recibir, si no está dispuesto a acoger, en tanto que nuestro dar sea sin humillar; por ello debemos aprender a compartir, a sintonizar con el otro. En una Sociedad inmersa en el consumo y hechizada por el afán de poseer cada vez más, y más nos toca a los educadores preparar a las nuevas generaciones para que sean freno y revulsivo sociales, de tal manera que sepan compartir, ser generosos, cooperativos, sociales y no individualistas.

El compartir hay que practicarlo desde pequeños, para que se convierta en un hábito en la adolescencia y persista en la madurez. Como personas sujetas a las presiones sociales, revisemos nuestra capacidad de compartir y así podremos enseñar a nuestros alumnos a compartir primero pequeñas cosas, pequeñas actividades para llegar a compartir generosamente el día de mañana grandes cosas, grandes bienes e incluso nuestra vida con la humanidad. En resumen compartir es:

- Dar y saber recibir.
- Ofrecer y aceptar a las personas.
- Manifestar y comprender ideas y sentimientos.
- Cooperar en actividades y admitir cooperación.
- Ser solidario con todos sin prejuicios.
- Sentirse corresponsable de la paz y del bienestar de todos los hombres.

## CAPÍTULO II

### PROSPECTIVA.

#### *II.1.- Introducción.*

Estrictamente hablando; el futuro significa hablar de algo que aún no existe. Para estudiar el futuro, existen por lo menos cinco grandes enfoques. Algunos de ellos nos son más familiares, ya que aparecen con mayor frecuencia en la prensa, la radio, la televisión, los libros, etcétera.

Uno de estos enfoques lo constituyen las proyecciones, las cuales toman algunos datos o eventos del pasado y el presente llevándolos (a través de diversos métodos matemáticos, estadísticos, cualitativos) hacia el futuro. Parten de la continuidad de las tendencias, brindando una imagen del futuro. Un ejemplo clásico de esta alternativa para conocer el futuro, lo representan los estudios de proyección de la población, mismos que en nuestro país permiten prever una población de cerca de 100 millones de habitantes en el año 2000, con una tasa de crecimiento anual de 1.2% y donde habrá casi el mismo número de mujeres que de hombres.

Por su parte, las predicciones se basan en visiones deterministas. Presentan enunciados irrefutables (que pretenden ser exactos) sobre lo que necesariamente habrá de suceder. Como ejemplo: Daniel Bell, uno de los sociólogos estadounidenses más destacados, predijo hace tiempo que para el año 2013 habrá madurado la Tercera Revolución Tecnológica, la cual se manifestará por la interacción entre ordenadores y telecomunicaciones. Sobre esta predicción, se puede ya afirmar que estamos delante de ella 12 años antes de su cumplimiento.

La previsión busca tomar acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pudieran surgir en el futuro inmediato. Por ejemplo: algunos investigadores y expertos en educación afirman que, de no corregirse las limitantes que la educación y la investigación afrontan actualmente, México no contará con los recursos humanos con las debidamente capacitados que seguramente requerirá para el presente siglo XXI, con las implicaciones que este hecho conlleva en lo referente a tecnología, productividad, desarrollo nacional, etcétera. Dada la previsión anterior, sería posible hoy, realizar algunos programas dirigidos a elevar la calidad de la educación, a impulsar la investigación educativa, etcétera. ¿Lo estamos haciendo?, ¿lo haremos pronto?

Los pronósticos representan juicios razonados sobre un asunto importante que se tomará como base de algún programa de acción. Por ejemplo: se ha pronosticado que el agotamiento de los recursos petroleros mundiales no parece representar un problema grave, en vista del desarrollo estratégico de otras fuentes de energía, si y sólo si, estas fuentes no influyen aún más en la degradación ambiental.

Como podemos observar, los enfoques anteriores para acceder al futuro parten del presente y del pasado. En contraste, la Prospectiva parte del futuro<sup>5</sup>; concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La Prospectiva no busca "adivinar" el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles y deseables.

## *11.2.- Conceptualización de la Prospectiva.*

Mucho se ha hablado del futuro y mayormente de su adivinación o predicción, y no tanto de su diseño y construcción. Existen numerosos estudios y planteamientos que tratan de predecir el futuro de la humanidad, de un país, de una organización o de un área específica de conocimiento.

Por otra parte, pareciera que, dada la proximidad de entrar a un nuevo siglo, los términos relacionados con el futuro se encuentran en boca de casi todos. Es el caso de la Prospectiva, cuyo uso (por lo menos en el lenguaje) ha venido extendiéndose. Hoy se escucha con frecuencia: "los esfuerzos prospectivos", "la prospectiva de tal o cual asunto", etcétera.

Sin embargo, a pesar de la creciente preocupación por el futuro, o quizá a consecuencia de ello, existe confusión respecto al significado de "Prospectiva". El término se está usando para denotar desde el pronóstico global más complejo hasta cualquier idea que sobre el porvenir pueda ocurrirnos.

En el segundo apartado se aclara y se valora (en su sentido más amplio) el verdadero significado de Prospectiva, dimensionándola como un elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales. Empero, ¿qué es Prospectiva? En las últimas décadas ha surgido en los campos científicos un movimiento de anticipación que puede ser definido como el esfuerzo de hacer probable el futuro deseable. *Esto es la Prospectiva: la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir.*

---

<sup>5</sup> En este sentido, existen diversos enfoques y corrientes donde la Prospectiva juega un rol diferente. En este trabajo, se mantiene la posición de que la Prospectiva se dirige al futuro para después retomar la riqueza del presente y del pasado.

Es necesario destacar aquí, que a diferencia de otras aproximaciones al futuro (pronóstico, previsión, preferencia, etcétera), la trayectoria de la Prospectiva viene del provenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado.

La Prospectiva es primero un acto imaginario y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la Sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Ahora bien, cualquiera que sea la forma en que se defina la Prospectiva<sup>6</sup>, es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, y sobre todo, la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futuros y futuribles<sup>7</sup>.

Así, el propósito de la Prospectiva es "preparar el camino" para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La Prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo "posible" del mañana.

La Prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- ✓ Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- ✓ Proporcionar impulsos para la acción.
- ✓ Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- ✓ Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- ✓ Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Así mismo, la Prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

---

<sup>6</sup> Tal y como lo señala Sachs, existen autores que emplean diversos términos sobre la base de la Prospectiva. Jantsch por ejemplo, usa el término "forecasting" en un sentido muy parecido al de Prospectiva. Polak emplea la palabra "prognostic" de una manera similar. Sin embargo, el sentido más cercano es el de "prospective" que utilizan los franceses.

<sup>7</sup> Se emplea *futurable* para designar el futuro deseable, y *futurible* como el futuro posible.

Aquí es conveniente distinguir Prospectiva de Utopía: si bien es cierto, que la primera emplea recursos de la segunda para que lo que Merello llama "remontar el vuelo imaginativo", también lo es que esto implica un primer paso, "ya que la Prospectiva articula esfuerzos concretos para transformar la realidad"<sup>8</sup>. No se busca adivinar o exclusivamente diseñar el futuro; la Prospectiva, como actitud para la acción, irrumpe como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo.

Por otra parte, se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan (de algún modo) un contacto más relevante y cercano con la realidad.

Esto no implica eliminar el acceso y manejo de aquellos elementos que pueden ser cuantificados, que siempre jugarán un papel importante. Sin embargo, confrontados con el futuro, los juicios personales son frecuentemente los mejores elementos de información sobre los factores que tenderán a influir en el curso de los eventos.

En este sentido, cabe destacar lo relevante del enfoque eminentemente participativo de la Prospectiva. Parte de la necesidad de encontrar una visión compartida del futuro, para lo cual se motiva a los tomadores de decisiones a conocer y valorar la relación existente entre lo que cada uno lleva a cabo y lo que otros hacen, así como los efectos de sus acciones sobre la realidad en su conjunto.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la Prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. De esta manera, asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

Finalmente, considera que la pluralidad del futuro se explica por la libertad de el Hombre. Entre la gama de futurables diseñados en Prospectiva, la realización efectiva de uno u otro dependerá de lo que el hombre realice o deje de hacer. Lo anterior está íntimamente vinculado con la concepción que del futuro mantiene la Prospectiva como "la dimensión de la posibilidad, la hipótesis y el proyecto". Esta premisa queda condensada en lo que Massé (uno de los más destacados representantes del movimiento prospectivo) expresa: *"El presente introduce una discontinuidad esencial en la marcha del tiempo. El pasado es único, el futuro múltiple. El pasado pertenece a la memoria, el futuro a la imaginación y a la voluntad. El futuro contiene algo de lo desconocible, que lo hace fundamentalmente diferente"*.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Merello, Agustín. (1973). Prospectiva. Teoría y Práctica. Buenos Aires: Ediciones Guadalupe, p. 36.

<sup>9</sup> Massé, Pierre. (1965). Le Plan ou L'anti-hasard. Paris: Gallimard, p. 28.

### II.3.- Prospectiva. Elemento Clave de la Planeación.

Definir el término Planeación implica una ardua labor, ya que por una parte existen numerosas definiciones en conflicto, y por otra el concepto mismo está sufriendo cambios permanentes. Por ahora y para fines prácticos, *"la Planeación es la toma anticipada de decisiones"*.<sup>10</sup>

Esta aceptación implica que toda decisión de Planeación se lleva a cabo considerando el futuro, en realidad, en función de éste, al adelantarse a sus efectos o consecuencias.

Planear significa *"elegir, definir opciones frente al futuro"*<sup>11</sup>, pero también significa *"proveer los medios para alcanzarlo"*.<sup>12</sup> Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro. Para Ackoff la Toma de Decisiones en el marco de la Planeación exige las condiciones siguientes:

- ❖ La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (Sistema de Decisiones).
- ❖ La Planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (Toma anticipada de Decisiones).
- ❖ La Planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados, y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (Prospectiva y Acción).

La Planeación, entonces, se orienta a obtener o a impedir un determinado estado futuro de cosas. Así se dirige al futuro aportando decisiones presentes.

Cabe ahora preguntar: ¿cuál es el papel de la Prospectiva en este proceso? Mirar hacia adelante o imaginar el futuro deseado, puede constituirse en una simple reflexión o en un ejercicio mental interesante; sin embargo, para ser efectivamente Prospectiva, habrá de insertarse necesariamente en un proceso de toma de decisiones. Sólo dentro de esta concepción puede hablarse de prospectiva, ya que proporciona al tomador de decisiones una visión del futuro deseado, diversos aspectos de carácter normativo y escenarios que perfilan opciones de futuros factibles.

<sup>10</sup> Ackoff, Russell. (1970). **A Concept of Corporate Planning**. New York: Wiley, p. 2.

<sup>11</sup> Hummel, Charles. (1977). **Education Today for the World of Tomorrow**. Paris: UNESCO, p. 181.

<sup>12</sup> El mismo autor (Hummel) expresa que el análisis de los problemas a resolver y la búsqueda de futuros posibles se encuentran estrechamente relacionados, constituyéndose en las premisas de una planeación real.

En Planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que éste se inicia con la caracterización de los futuros para después seleccionar el más deseable; en cambio, en Planeación Prospectiva<sup>13</sup>, primero se determina el futuro deseado, y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, al confrontársele con el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

Massé expresa en este sentido que el estilo prospectivo de la Planeación puede caracterizarse como *"una actitud flexible ante un futuro abierto, inquietud intelectual dirigida a transformarse en un optimismo de acción; búsqueda que sirve para juntar la pluralidad de "los posibles" con la unicidad de la decisión a tomar en el momento presente"*.<sup>14</sup>

En cierta forma la Planeación Prospectiva constituye, entonces, el reverso de la planeación tradicional que es eminentemente retrospectiva. A este respecto, Sachs señala: "lo que hace de la Planeación Prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención". También redimensiona la totalidad del proceso de planeación haciendo que se extienda desde la formulación de los ideales sociales más generales, hasta los detalles de implantación de las decisiones individuales.

El diseño del futuro deseado orienta al planificador sobre la trascendencia y relevancia de las propiedades del mundo actual en su trabajo. *"Así mismo, saber lo que se quiere ayuda a conocer qué información se requiere para la acción"*.<sup>15</sup>

AL respecto cabe recordar que en Prospectiva se parte de la premisa de que sin una visión implícita o explícita del futuro resulta más complejo enfrentar el cambio necesariamente debe dimensionarse en función de sus implicaciones para la Planeación. Así, la Prospectiva se concibe como un insumo básico para la Planeación, ya que se apoya el logro de los siguientes objetivos:

---

<sup>13</sup> El concepto de Planeación Prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la post-guerra y alentar el desarrollo de su país. Otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación. Ackoff usa el término "planeación interactiva", Ozbekhan escribe sobre "planeación normativa" y Friedman sobre "planeación transactiva".

<sup>14</sup> Massé, Pierre. *Op. Cit.*, p. 32.

<sup>15</sup> Sachs, Wladimir. (1980). *Diseño de un Futuro para el Futuro*. México: Fundación Javier Barros Sierra A.C., p. 44.



- Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables.
- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones.
- Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro.
- Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad.
- Aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.

La Prospectiva, en su calidad de aproximación constructora del porvenir, brinda además la posibilidad de reflexionar sobre el futuro, diseñado la imagen deseada y proyectando las acciones hacia el presente, para lograr tanto una mejor comprensión del mismo como un acercamiento progresivo al futuro deseable.

Además de la prefiguración de escenarios deseables y factibles, esta ruta del futuro al presente ofrece información relevante con un enfoque a largo plazo, para delinear directrices. Así mismo, propicia la identificación de las fuerzas que impactarán su acción, así como áreas de oportunidad y riesgo y necesidades de cambio y consolidación. Todo ello con el fin de apoyar la toma de decisiones y aportar criterios para evaluar situaciones en términos del riesgo y del potencial contenidos.

En este sentido, en el marco de un modelo general de planeación, la prospectiva se ubica en los momentos específicos de investigación del futuro y de planeación normativa, las cuales responden a las preguntas, ¿qué queremos y deseamos hacer? (Que es el disparador de toda planeación), ¿qué deberíamos hacer?, esto es, de acuerdo con los resultados de la investigación del futuro y ¿por qué y para qué?

Por otra parte, para aclarar la relación entre prospectiva y los aspectos normativos, cabe decir que el diseño del futuro implica la posibilidad de una conjunción valorativa<sup>16</sup> y de una orientación mediante el establecimiento de ideales o fines últimos; esto es, el "deber ser".

Como ejemplo, vale la pena citar una experiencia práctica, la del Grupo Polonia 2000<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Al manejar implícita y explícitamente la cuestión de los valores que justifican la elección entre los diferentes futuros y los factores asociados con los cursos de acción disponibles.

<sup>17</sup> Gorynski, Julius. "Algunos comentarios sobre el concepto y la metodología de los proyectos prospectivos globales a largo plazo", en Barney y Alonso (comp), p. 301.

Después de una serie de discusiones para la formulación de la pregunta que habría de ser contestada mediante el desarrollo del proyecto se eligió "¿cómo debería ser Polonia?"

Gorynski, explica que el término "debería", aplicado al estado futuro de una Sociedad, comprende al menos tres significados: una visión utópica del futuro deseado, un programa político y una prognosis normativa<sup>18</sup>. Considerando esta última, el autor señala que se debe estar consciente de que, a diferencia de las proyecciones que presentan futuros posibles empleando métodos libres de valores una prognosis normativa que muestra un futuro deseable es, por definición, una prognosis cargada valorativamente. Pero, en contraparte con la utopía y el programa político, dicha prognosis tiene que tomar en cuenta las condiciones, fuerzas y contingencias tanto conocidas como esperadas.

En otro contexto, pero dentro del mismo enfoque, es necesario considerar, a manera ilustrativa, algunos modelos normativos o prospectivos utilizados en planeación. Es el caso, por ejemplo, de dos especialistas destacados: Ackoff y Ozbekahn. Ellos hablan de "prospectiva normativa"<sup>19</sup> y, aunque mantienen divergencias estilísticas (centradas en la operacionalización), comparten la mayoría de sus conceptos.

Ambos aspectos encuentran su fundamento en la participación y en su orientación hacia un futuro deseado. Para Ozbekahn y Ackoff<sup>20</sup> la planeación empieza por el diseño de un futuro idealizado para el sistema con el que se planea. Este diseño del futuro excluye toda restricción, excepto la factibilidad tecnológica<sup>21</sup>. Así, el diseño es la formulación explícita de la concepción que del sistema tienen los planeadores (el que ellos crearían de ser libres) para construir uno que ellos quisieran. De esta forma la planeación se hace prospectiva en vez de retrospectiva. Específicamente, en el modelo de Ozbekahn la Prospectiva es considerada como una estructura jerárquica de tres niveles. El primer nivel de esta estructura es lo que el autor llama planeación normativa; consiste en definir fines (ideales) y de ahí derivar objetivos a través del diseño de diferentes futuros deseados. Esta etapa normativa revela "lo que debe ser hecho", se guía por las posibles consecuencias y se auxilia fuertemente con proyecciones de referencia.

<sup>18</sup> En este caso, como sinónimo de lo aquí descrito como Prospectiva.

<sup>19</sup> Ackoff habla adecuadamente de planeación interactiva, la cual consiste en diseñar el futuro deseable y seleccionar o generar formas alternativas para hacerlo posible.

<sup>20</sup> Ackoff habla actualmente de planeación interactiva, la cual consiste en diseñar el futuro deseable y seleccionar o generar formas alternativas para hacerlo posible.

<sup>21</sup> Para Ackoff significa la exclusión del empleo de tecnología de ciencia ficción, permitiéndose, sin embargo, la incorporación de tecnología que no se sabe aún si existe, pero cuya factibilidad puede afirmarse.

El segundo nivel lo constituye la planeación estratégica, la cual básicamente determina "lo que podrá ser hecho", dados el horizonte de prospectiva y la situación existente. Esta etapa consiste en la determinación de metas y se orienta primordialmente por los resultados posibles. Finalmente, la planeación operativa constituye el tercer nivel; su función es la implantación de las decisiones que han sido formuladas en las fases anteriores; indicando qué es "lo que será hecho".

#### II.4.- Elementos Básicos de la Prospectiva.

En concreto, la lógica de la Prospectiva existe a partir de la exploración del prevenir, "no de un futuro deducido sino de una pluralidad de previsiones posibles" <sup>22</sup>. La Prospectiva invita a la reflexión sobre el futuro para, en un primero momento, comprender mejor nuestro presente. Deseablemente (para algunos autores) la Prospectiva debiera ir más allá promoviendo, a partir de una lectura diferente de nuestra realidad, un impulso para la acción, de tal forma que pudiese transformarse el presente y alcanzar el estado que se haya convenido como deseable. Para ello, la Prospectiva ha venido enriqueciéndose (tomando un carácter interdisciplinario) con la incorporación de diferentes enfoques y la introducción de recursos metodológicos surgidos en otros ámbitos (económicos, psicológicos, matemáticos y administrativos, entre otros). Sin embargo, la Prospectiva mantiene una base metodológica peculiar, en la que destacan seis elementos básicos y cuatro grandes fases de desarrollo.

Los elementos de la Prospectiva van más allá del simple instrumental técnico y en realidad conforman la estructura misma de la Prospectiva como una actitud y forma de pensar y actuar ante y a partir del mañana.

Esta descripción mantiene un carácter práctico y trata de contribuir con aquellos que creen en la apertura del futuro y en la posibilidad de alcanzarlo; brinda líneas orientadoras para diseñar, desarrollar y valorar los estudios prospectivos, mismos que trascienden el mero logro de objetivos al propiciar un proceso formativo de aprendizaje y desarrollo a nivel individual y grupal. Los elementos son:

a) Visión Holista.- Al reflexionar e imaginar el futuro que se desea, contrastarlo con el presente y perfilar estrategias para alcanzarlo, necesariamente se debe enfocar la atención tanto hacia un conjunto muy definido y a las partes que lo integran, como a la interacción entre éstas. Es decir, se requiere "*mirar sistémicamente*" cada elemento con sus propiedades y el rol que desempeñan en el marco del todo". <sup>23</sup>

<sup>22</sup> Massé, Pierre. (1980). La Prospectiva, Paris: Presses Universitaires de France, p. 5.

<sup>23</sup> Ackoff, Russell. (1997). Rediseñando el Futuro, México: Limusa, p.p. 15-19.

En Prospectiva, al diseñar y construir el futuro, se enfatizan tanto el modo en que las cosas interactúan como las cosas mismas, con el objeto de acercarse a la comprensión del todo. Así, del estudio de la influencia mutua entre las partes y el todo, resulta un componente analítico a través del cual puede captarse, si bien aún parcialmente, la complejidad presente y futura.

Esta visión puede ser ilustrada de la siguiente manera: supóngase que hay que llevar a cabo una investigación de determinado estado de la República Mexicana. Habrá que poner énfasis en el estudio de las regiones y municipios (partes), en lo económico, político, productivo, social, etcétera (procesos), y en sus interdependencias; todo lo cual será considerado en función de sus interacciones y de su repercusión en el conjunto. De igual manera, habrá que estudiar dicho estado en un contexto amplio: el sistema nacional e internacional, así como la relación de las partes con el todo, y sus interacciones correspondientes.

Hay que destacar la importancia del manejo de la información. Es evidente que un estudio como el mencionado, generará una gran cantidad y diversidad de datos. Sin embargo, hay que recordar que se pretende obtener una visión holística y no un conocimiento exhaustivo de todas las partes del sistema. Por ello, en Prospectiva, al igual que en ciertos tipos de Planeación, habrá que atender más criterios de relevancia y de alcance que a los de profundidad. Esto último está íntimamente relacionado con el objetivo de la Prospectiva que persigue brindar a los tomadores de decisiones una guía conceptual que involucre los aspectos más trascendentes de la realidad. Por otra parte, en cuanto al carácter normativo de la Prospectiva, es necesario afirmar que ésta se encuentra generalmente también asociada a la visión holística. Tanto el diseño del futuro como el rediseño constante de la realidad, constituyen puntos claves que impulsan a la reconcepción, la construcción o la eliminación de interdependencia para facilitar el logro del futurable. Esto lleva a insistir en la necesidad y conveniencia de una visión sistémica.

Cabe mencionar aquí que la conclusión del Informe FAST I: <sup>24</sup> *“Una Estrategia de largo plazo en Ciencia y Tecnología para la Comunidad Económica Europea debe orientarse a problemas del cambio industrial en el contexto de una economía cada vez más a escala mundial, así como a los problemas de la transformación social, poniendo al empleo y la metamorfosis del trabajo en primer lugar. Sólo una política que integre los componentes industriales, científicos, tecnológicos y sociales y que dé también un papel principal a la Educación y la Capacitación puede tener éxito. El cambio es un proceso social global: tratar sus diferentes aspectos como diferentes rebanadas es el camino más seguro para perder control sobre él”.* <sup>25</sup>

<sup>24</sup> Reporte del estudio EUROFUTURES de la Comunidad Económica Europea, realizado por el equipo FAST (Forecasting and Assessment in Science and Technology). 1984.

<sup>25</sup> Eurofutures: The Fast Report, véase en Green David: “Temas sobre los Proyectos de Futuros de Largo Plazo”, en Barney y Alonso (Comp), p. 117.

Para valorar la importancia de este elemento básico en Prospectiva, Ackoff expresa, respecto al proceso de idealización (futuro deseable), lo siguiente: "*La idealización revela que los diseños y planes de sistemas, cuyos elementos parecen ser impracticables cuando se consideran por separado, son factibles, o casi totalmente factibles, cuando se consideran como un todo*".<sup>26</sup>

b) Creatividad.- E. Rausepp<sup>27</sup>, autor de diversas obras y estudios sobre el tema, expresa que: "la única manera de sobrevivir en un mundo golpeado por el cambio es a través de la creación y la innovación". Así mismo, sobre la creatividad, Tyger afirma: "a menudo los descubrimientos se realizan por no seguir instrucciones, por salirse de la carretera, por ensayar lo no ensayado". El imaginar el futuro desde el futuro en Prospectiva, ¿no es acaso salirse de la carretera o ensayar lo no ensayado? Si la Prospectiva mantiene como propósitos tanto el diseño del "mañana" como la selección de instrumentos que permiten construirlo y alcanzarlo, requiere necesariamente de la creación y de la innovación; es decir, de la creatividad.

Esta creatividad tiene dos características esenciales, claramente relacionadas con la Prospectiva: la producción de algo nuevo y el que este algo sea valioso.

La creatividad entendida como: "*la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas y de encontrar nuevos y mejores modos de hacerlas*"<sup>28</sup>. Como puede apreciarse, la Creatividad es un atributo inherente a la Prospectiva y debe estar presente durante todo el proceso. Por ello también la selección de los participantes juega un papel fundamental para que un proceso prospectivo resulte un ejercicio verdaderamente creativo.

Ahora bien, tanto en Creatividad como en Prospectiva, es importante destacar el papel de la secuencia cíclica, complementaria, del pensamiento tanto divergente como convergente. El primero es la raíz de las innovaciones y de la búsqueda de soluciones inhabituales. Construir el futuro implica no sólo diseñar diversas imágenes sino (y en esto radica en parte la diferencia de la Prospectiva con otras aproximaciones) de acercar, mediante alternativas viables, el futuro con la realidad.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Ackoff, Russel. Op. Cit., p. 39.

<sup>27</sup> Rausepp, E. (1978). Creative Growth Games. Nueva York: Harvest. Véase también Guilford, J.P. (1967). The Nature of Human Intelligence. Nueva York: Mc Graw-Hill; Ulman, G. (1972). Creatividad. Madrid: Ediciones Rialp; y Lowenfeld, Lambert. (1968). Desarrollo de la Capacidad Creadora. Buenos Aires: Ediciones Kapelusz.

<sup>28</sup> Rodríguez, Mauro (1985). Psicología de la Creatividad. México: Manual de Seminarios Vivenciales. PAX, p. 20.

<sup>29</sup> Michel Godet hace referencias muy claras sobre la diferencia existente con el pronóstico clásico. Véase en The Crisis in Forecasting and the Emergence of the Prospective Approach. USA: Pergamon Press, 1979, p.p. 10-20.

El segundo, es concebido como la búsqueda de imperativos lógicos <sup>30</sup>. Determina la extracción de deducciones a partir de la información recibida. Es decir, busca soluciones propias y adecuadas a ciertas situaciones o problemas. En Prospectiva, la selección de una imagen normativa, la confrontación del futuro-presente y la prefiguración de las alternativas posibles requieren precisamente de este tipo de pensamiento.

Finalmente, hay que destacar que, independientemente de la "originalidad" de los escenarios planteados, la Prospectiva impulsa el desarrollo de la Creatividad, ya que ésta generalmente se da como respuesta a una inquietud específica, a un deseo de encontrar solución a algún asunto que se plantea como desafío.

c). Participación y Cohesión.- Con estos elementos, en Prospectiva se intenta alcanzar un consenso, o al menos un compromiso, entre actores sociales. Con la participación <sup>31</sup> se promueve el intercambio de ideas creándose la oportunidad para solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre partes involucradas. Algunos autores expresan que las personas que discuten sobre aspectos normativos, íntimamente relacionados con la Prospectiva, tienen mayores probabilidades de alcanzar el consenso que aquellas que se ubican en asuntos de carácter táctico. Por lo general, la gente presenta un mayor y más fácil acuerdo sobre los fines que sobre los medios. Si bien esta afirmación suscita controversias, también permite aclarar una dimensión poco estudiada sobre los motivos que impulsan a una persona a participar en enfoques de este tipo: ¿qué valores comparten?, ¿por qué lo hacen, si en ocasiones parecieran tener posiciones radicalmente diferentes? Explicitar ese factor común, que de alguna forma los relaciona, es una de las funciones de la Prospectiva.

Ahora bien, compartir un objetivo común, un acuerdo sobre la problemática estudiada, el análisis de las capacidades y potencialidades para la acción, así como el rol clave de la acción y decisión de cada participante; promueve necesariamente la cohesión <sup>32</sup>. Sach menciona al respecto que un ejercicio exitoso de Prospectiva es aquel que da como resultado que los participantes actúen más como miembros de un sistema intencional que como un mero conjunto de individuos.

<sup>30</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación, (1984). Vol. II. México: Santillana, p. 1108.

<sup>31</sup> En el apartado referido a fases de la Prospectiva y al correspondiente a técnicas informales, se ilustra este elemento con mayor profundidad.

<sup>32</sup> Es innegable la importancia otorgada a estos elementos en otros campos, tales como las estrategias japonesas de productividad, desarrollo organizacional y proyectos y programas educativos.

d). Preeminencia del Proceso sobre el Producto. Cuando se habla de estudios del futuro, subsisten implícitamente las ideas de exactitud y precisión de las imágenes que se diseñan o de los pronósticos que se llevan a cabo. A partir de estas dos premisas se califican los resultados como exitosos o deficientes. Esta actitud (explícita o implícitamente) comprometida con el producto, ha dejado de lado numerosas aportaciones, fundamentalmente en el campo de la Prospectiva. Esto subsiste por la prioridad que se ha venido otorgando, en otras áreas de conocimiento, al logro exacto de los propósitos, a su cuantificación y al convencimiento de que sólo lo mensurable vale la pena. A pesar de estas consideraciones, no se niega la importancia del producto; sin embargo, el proceso mismo encierra valores difíciles de concientizar.

En un estudio prospectivo, uno de sus productos es la serie de escenarios posibles que pueden ubicarse dentro de la gama optimismo/pesimismo. En perspectiva, quizá ninguno de ellos se haya propiamente cumplido, o tan sólo presentó un nivel aceptable de acercamiento. Dado este resultado, ¿puede este estudio ser calificado como inservible?

Al analizar una de las actividades más importantes del proceso, el diseño del futuro, se encuentra que mantiene una base axiológica, por lo que necesariamente una carga valorativa. Para seleccionar el grupo de participantes, se ha optado por aquellos que pueden afectar o ser afectados por las decisiones tomadas; es decir, aquellos que no necesariamente comparten ideas o enfoques.

Ahora bien, para esbozar esa imagen normativa habrá que llegar a un consenso, lo que implica dar oportunidad para que aquellos que sostienen valores diferentes discutan sus puntos de vista y expresen sus deseos, preferencias y creencias. En esta sola acción, la Prospectiva proporciona una forma de pensar sobre el futuro que repercutirá en los procesos de Planeación y de Implantación.

Tal como lo menciona Sachs, al involucrar la participación en el proceso, la Prospectiva aporta la ampliación de los horizontes de aquellos que toman las decisiones que influirán en la realidad y extiende el número de alternativas. Este "involucrarse" en el diseño del futuro, crea una intencionalidad común al compartir un mismo propósito cuyo cumplimiento dependerá de decisiones y acciones separadas. En otras palabras, la Prospectiva proporciona a los actores una unidad conceptual que hace posible que se insista menos en la coordinación explícita de las acciones.

Ya con estas consideraciones, habrá que volver a preguntarse, ¿estos estudios pueden ser calificados como inservibles?

Aún cuando el impacto de los escenarios diseñados no hubiera sido el esperado, el proceso en sí resulta de enorme valor. En este sentido la Prospectiva comprende también una dimensión pedagógica.

En este ejercicio, ¿acaso no puede hablarse del desarrollo de nuevas posibilidades?, ¿de un proceso integral, integrado e integrador, donde los participantes, escuchan, aprenden, comprenden y ejercen su rol creativo dentro de un todo?

Al conocer las interdependencias existentes, ¿no se es más consciente de la complejidad, y por lo tanto, de la relevancia del propio papel para conseguir un futuro mejor?

e). Convergencia-Divergencia.- Trátese de un proceso cíclico y permanente que bien puede comenzar con el esfuerzo por elaborar las primeras imágenes del futuro. El diseño del futuro brinda la oportunidad para que quienes sostienen valores diferentes, discutan sus respectivos puntos de vista (divergencia). Sin embargo, ya al optar por un determinado escenario normativo, se requiere del acuerdo en el nivel estratégico de los ideales (convergencia). La convergencia-divergencia constituye un proceso iterativo en Prospectiva.

Para ilustrar lo anterior baste elegir un tema: la educación de adultos. En un grupo dado es factible encontrar un abanico de tendencias, desde una tendencia expansionista hasta aquella que basada en una opción ideológica-política de cambio radical, tendría a una movilización política. Entre ambas existen posturas inspiradas en un cambio estructural progresivo, en educación-conscientización, en organización económica, en política, etcétera. Es el grupo a quien corresponderá acordar (seguramente después de acaloradas y numerosas discusiones), el perfil futuro de este tipo de educación.

A partir de la conformación de la imagen normativa, el grupo continuará pasando cíclicamente por este proceso: el diagnóstico social de la realidad y la determinación de estrategias para alcanzar el futuro. Sin embargo, a pesar de que este proceso representa un alto grado de complejidad para su manejo <sup>33</sup>, encierra también una gran riqueza. En este sentido vale la pena mencionar la importancia de la selección de los participantes, ya que un grupo heterogéneo en el cual cada miembro represente un reto para los demás, será más creativo e innovador.

---

<sup>33</sup> Véase participación y aspectos políticos en planeación en Davis (1975), Ackoff (1970), Polak (1971), Sampson (1976), Coley Milles (1984); y participación y abogacía de Davidoff (1973); y participación y provocación en Ackoff (1974).



f) Finalidad Constructora.- Como se ha venido insistiendo, la Prospectiva no radica exclusivamente en imaginar futuros deseables y posibles. Va mucho más allá; rebasa los estudios de naturaleza proyectiva para constituirse en vía constructora del futuro. Los primeros son estáticos, parten del presente para contestar a la pregunta, ¿qué sucederá?. En contraste, la Prospectiva viene del futuro, se encuentra vinculada a aspectos normativos y a una concepción y consciencia del cambio a enfrentar constantemente. Por otra parte, es importante definir el alcance la prospectiva, el "¿hasta dónde llega?". La respuesta requiere de dos planos: conceptual y práctico.

El primero parte de la consideración de que la Prospectiva es una forma de pensar y actuar hacia el porvenir, concibiéndolo como un horizonte de posibilidades, de acciones y de logros. La Prospectiva precede a la acción concreta, la prepara e intenta incrementar su eficiencia y su eficacia. La Prospectiva se ubica en el lugar desde que un pequeño grupo de personas contempla la realidad y decide intervenir para modificarla<sup>34</sup>. En este marco, limitar la Prospectiva a una determinada fase es en estricto sentido, una ilusión, ya que si cada uno de los actores involucrados mantiene esta actitud, estará actuando con el propósito de anticipar y forjar el porvenir que ha considerado "deseable".

El segundo de los planos encierra mayor complejidad, ya que se encuentra asociado a factores como beneficios inmediatos (utilidad), cambios políticos, convencimiento en la apertura del futuro, cuestionamiento sobre la racionalidad de una perspectiva a largo plazo o a su politización.

A reserva de analizar estos aspectos, vale la pena citar una declaración que Enoch Powell, miembro del parlamento inglés, hace sobre los estudios del futuro y que ilustra una actitud presente, hacia la Prospectiva.

*"Resulta que el político no está interesado en Prospectiva o en pronósticos, sean buenos o malos. Estas son, después de todo, las cosas que él opera; en el corto plazo le son inútiles, a menos que coincidan con lo que él mismo está comprometido a proyectar y entonces dichos estudios son superfluos; en el largo plazo no obtiene beneficio en saber, aún si fuese posible saber lo que el destino guarda, porque estaría obligado a desafiarlo o ignorarlo mientras siga ocupándose de su negocio".*<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Sachs, Wladimir. Op. Cit., p.63.

<sup>35</sup> Powell, Enoch. (1981). "Politicians and the future", en Jones, Ralph (ed). Readings from Futures, Futures. Colección de artículos 1974-1980, Westbury-House. Gran Bretaña. 1981, p. 89.

## II.5.- Fases de la Prospectiva.

Habiendo considerado los elementos estructurales de la Prospectiva, se procede ahora, al estudio de sus fases.<sup>36</sup>

La metodología prospectiva puede caracterizarse por la presencia de cuatro etapas, mismas que se encuentran en constante interacción:

- a). Normativa.
- b). Definicional.
- c). De confrontación estratégica y factibilidad.
- d). De determinación estratégica y factibilidad.

La primera engloba la conformación del futuro deseado; es decir, el diseño futurable o modelo propiamente prospectivo<sup>37</sup>.

La definicional se orienta a la elaboración del modelo de la realidad en la cual habrán de tomarse las decisiones.

En la tercera se contrastan los resultados de las dos anteriores, provocándose la convergencia para definir el marco de orientación global. Por último, en la fase de determinación estratégica y de factibilidad, se definen los futuros posibles mostrándose opciones políticas concretas. A continuación se define cada fase:

a). Fase Normativa.- Dentro de ésta pueden señalarse dos grandes momentos: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico. Éstos permitirán responder a las preguntas: ¿cuál es el futuro que deseamos?, ¿cómo pudiera ser nuestro futuro si continuásemos en una dirección similar a la actual?

A continuación se analizan estos momentos:

### ❖ Diseño del futuro deseable.

En éste se imagina la configuración futurable como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen nuestras expectativas y aspiraciones más profundas, así como un acto de anticipación.

<sup>36</sup> Se ha tomado como base el desarrollo metodológico descrito por Wladimir Sachs al cual se le han agregado algunos elementos.

<sup>37</sup> Para Merello, la actitud prospectiva desemboca en un modelo de la misma naturaleza.

En este mismo sentido, "el futuro idealizado parte desde cero, eliminándose todas las restricciones que no correspondan a la factibilidad tecnológica. Así como, señala algunos resultados que este proceso conlleva, además del objeto propio del mismo: la imagen deseable".<sup>38</sup>

Primero, facilita que gran cantidad de personas que participan o tienen interés en el sistema propuesto se involucren directamente.

Segundo, la heterogeneidad de enfoques permite la construcción paulatina de concordancia entre participantes e interesados aparentemente antagonistas. Ackoff indica que el sólo hecho de estar alerta al consenso sobre los fines, produce una subsecuente cooperación en los medios entre quienes de otra manera no buscarían estar interesados en dicha colaboración.

Tercero, el proceso de idealización fuerza a quienes están comprometidos en el mismo, a formular explícitamente su concepción de los objetivos de la organización, lo cual facilita la reformulación y consenso progresivo de los propósitos.

Cuarto, la idealización promueve la "toma de consciencia" de los involucrados; al darse cuenta de restricciones autoimpuestas se hace más fácil su eliminación.

Otro de los elementos clave en el diseño del futuro deseable lo constituye el referido a los valores. En el diseño, éstos se traducen en una imagen concreta en la que se ven incorporados y sintetizados. Sachs señala que, para ser dinámica la visión del futuro debe incorporar no sólo ideales, sino también valores estilísticos. El estilo aquí se refiere a la forma en que se hacen las cosas, no a su existencia per se. "El diseño de un futuro ideal tiene que especificar la forma deseada en que el objeto focal emprende sus acciones y se relaciona con sus partes y con el medio ambiente. No es tanto el diseño de un mundo ideal, sino de un mundo que busca del ideal capaz de mejoramiento continuo".<sup>39</sup>

Para ilustrar esta fase particular conviene citar el estudio "Corea 2000"<sup>40</sup>. En éste se inquiriere: ¿cuál es la imagen deseable de este país?, pregunta a la cual se responde:

<sup>38</sup> Ackoff, Russell. (1990). Rediseñando el Futuro. México: Limusa, p. 36.

<sup>39</sup> Sachs, Wladimir. Op. Cit., p. 99.

<sup>40</sup> Ki Ho Lec. (1998). Perspectivas para el Desarrollo Nacional hacia el Año 2000. En Barney y Alonso (comp), p.p. 246-248.

*"La Sociedad Coreana en el horizonte establecido puede ser perfilada como una Sociedad avanzada caracterizada por los aspectos siguientes, mismos que conforman los propósitos del desarrollo nacional:*

*Sociedad Libre y Estable. Se alcanzará un desarrollo equilibrado basado en la consolidación de la democracia y del capitalismo, a la vez, que se logrará la estabilidad social. La mayoría de la Sociedad con una amplia clase media, estará protegida contra la enfermedad y el desempleo. La Sociedad Coreana buscará estar a salvo en aspectos diplomáticos y de seguridad, mejorando su reputación en la comunidad internacional y manteniendo superioridad militar y económica sobre Corea del Norte.*

*Sociedad Abundante y Vigorosa. Los ingresos y el consumo de la Sociedad, basados en la vitalidad y la eficiencia económicas, se aproximarán a los de los países más avanzados, mejorando las condiciones de habitación y vida. La gente disfrutará de libertad y del alto nivel cultural de una Sociedad en continua mejoría.*

*Sociedad Justa con Desarrollo Equilibrado. La recompensa social será otorgada de acuerdo con el talento y esfuerzo de cada individuo al tiempo que el incremento de los ingresos de las clases más pobres uniformará la vida económica de la gente. El desarrollo regional se equilibrará en la Sociedad avanzada, mejorando los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales".*

#### ➤ Imagen del Futuro Lógico.

Paralelamente al diseño de la imagen deseable, habrá que considerar la necesidad de hacer explícito el futuro lógico. Este proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro, identificando claramente sus fuerzas y debilidades. Permite hacer una crítica del presente fungiendo como una caja de resonancia. Amplifica en el discurso las contradicciones latentes que existen en él.

Para ello se emplean diversas técnicas que son conocidas como "proyecciones de referencia".

**b). Fase Definicional.-** En ésta se intenta responder a las preguntas ¿cómo es el presente?, ¿cuáles son sus principales características?, ¿cuáles y cómo son sus interacciones? Es decir, consiste en la percepción de la realidad. Sachs señala que dicha percepción (modelo) incluye tres elementos: lo que es de interés primordial (objeto focal), lo que influye en lo anterior (medio ambiente) y lo que puede controlar el tomador de decisiones.

En la identificación del objeto focal es necesario especificar los atributos o propiedades relevantes. Por ejemplo, decir que una determinada empresa es el objeto focal del ejercicio no es suficiente, habrá que determinar sus características relevantes, a niveles político, social, administrativo, etcétera.

Cabe decir que este criterio de relevancia va avanzando en la medida en que se desarrolla el trabajo, ya que la imagen del futuro deseable y la explicitación de las causas y razones por las que la realidad presente no alcanza niveles satisfactorios va brindando una orientación para juzgar qué es relevante y qué no lo es.

Para ilustrar esto, póngase como ejemplo una investigación referida a la producción-industrialización y consumo de leche. Al iniciarla se han seleccionado algunos aspectos considerados como importantes: situación de la ganadería lechera especializada y no especializada, inventarios, producción, hábitos alimenticios de la población, ubicación de las principales cuencas lecheras, plantas pasteurizadoras, industrializadoras, consumo per cápita, etcétera.

Al ir avanzando en el estudio es posible agregar o eliminar ciertos aspectos: por ejemplo, dada la problemática detectada por los productores de leche, surge la necesidad de incluir factores como la política de precios vigente, su impacto en la producción primaria y el ciclo lechero en general. Así, aunque la mayoría de los ejercicios de planeación se inician con un modelo más o menos definido de la realidad, es necesario modificarlo continuamente.

Respecto al medio ambiente (como elemento a considerarse en la percepción de la realidad), éste puede definirse como: *"lo que influye en el objeto focal pero que no es parte de él"*. En esta perspectiva es imperativo el análisis de la interacción constante entre el objeto y el medio, ya que el futuro de uno afecta al del otro.

Ahora bien, una vez definidas las propiedades relevantes y el sistema de campo <sup>41</sup>, habrá de caracterizarse la naturaleza de su relación (significativa) a lo largo del tiempo. Aquí habría que recordar que la *"investigación del presente, y aun la del pasado, sólo son útiles para la acción si las hacemos desde el futuro elegido"*. <sup>42</sup>

Por lo que toca a instrumentos y elementos, habrán de determinarse aquéllos que el tomador de decisiones emplea para ejercer control sobre el objeto y el medio.

Por otra parte, el modelo (dinámico de la realidad) desarrollado en esta fase, debe mantener equilibrio respecto a su ámbito de acción y ser completo para obedecer a su propósito y lo bastante simple para no distorsionar las imágenes.

---

<sup>41</sup> En los enfoques sistémicos y de planeación abierta, el medio ambiente es denominado de esta manera.

<sup>42</sup> Merello, Agustín. Op. Cit., p. 27.

A continuación, se presenta un pequeño segmento de la Retrospectiva Histórica <sup>43</sup> del Estudio Corea 2000, en calidad de ejemplo de uno de los componentes a considerar en esta etapa.

*"1960-1980; período de establecimiento de las bases de la modernización. A principio de los sesenta se logró un crecimiento económico notable, promoviendo una estrategia de desarrollo económico orientada al exterior, que se basa en sistemáticas renovaciones y reorganizaciones, incluyendo la expansión de la función de planeación y el reforzamiento organizativo del gobierno. El crecimiento económico dio lugar a una nueva esperanza y orgullo en la mayoría de la gente.*

*A pesar de las conmociones petroleras y de la expansión del nuevo proteccionismo en los setenta, Corea logró sostener un alto crecimiento económico por medio de inversiones en industrias pesadas y químicas y de la promoción del movimiento de renovación de granjas (Seamaul Undog), construyendo así las bases para la modernización de la nación.*

*El esfuerzo para el desarrollo nacional durante la etapa temprana fue guiado principalmente por el gobierno, enfatizando el crecimiento económico. Como resultado, la economía nacional creció en escala, complejidad y diversificación, lo que requirió inevitablemente un cambio en la estrategia de desarrollo a finales de los sesenta. Pero los problemas derivados de la vieja estrategia fueron acumulándose.*

*Adicionalmente, el problema del desarrollo equilibrado de los sectores se convirtió en punto focal, debido al pobre desarrollo de la gente".*

c). Fase de Confrontación <sup>44</sup>. - Habiendo seleccionado el futuro deseable (imagen normativa) e identificado las propiedades relevantes, la trayectoria y la dirección del presente, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.

Esta fase responderá entonces a las cuestiones siguientes: ¿qué distancia existe entre el futurable y la realidad?, ¿cómo pueden converger?, ¿cuál debe ser el perfil para que exista la convergencia entre el polo prospectivo (lo ideal) y la situación (lo real)?, ¿cuál habrá de ser la orientación global para que el futurable sea alcanzado?

Como puede apreciarse, esta fase tiene carácter valorativo; en ella, se produce cierto tipo de evaluación, elemento primordial en la determinación de los futuros factibles y de las dificultades y potencialidades para alcanzar la imagen diseñada. Representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente.

<sup>43</sup> Ki Ho Lee. Op. Cit. p.p. 246-247.

<sup>44</sup> Se ha incluido como una fase, ya que es necesario mostrar el valor y la necesidad del análisis de convergencia que asegure el marco de orientación para el diseño de estrategias futuras. Para algunos autores esta etapa quedaría incluida en la reflexión prospectiva o en la correspondiente a factibilidad o viabilidad futurible.

Como se ha señalado, proyectar desde el futuro hacia el presente conlleva un proceso de convergencia entre la abstracción necesaria para ubicarse en un horizonte de hipótesis y posibilidad, y la concreción del entorno actual. Bajo esta perspectiva, habrá que formular el marco intermedio de orientación futura, el cual se encuentra conceptualmente por debajo de la imagen normativa y en un nivel superior al diseño estratégico; considera el perfil, los componentes, la caracterización procesual y de impacto para alcanzar el futuro.

Esta fase implica la síntesis de imágenes (deseable, lógica y real) con el objeto de proporcionar una guía de valores para la determinación estratégica.

Por ejemplo: en una empresa paraestatal dirigida al fomento, regulación y abasto de leche que considera sus imágenes deseables, lógica y real, previo a la perfilación de estrategias, desarrolla un marco de orientación cuyas características son las siguientes:<sup>45</sup>

*“Al considerar la esencia de los escenarios normativo y estratégico, se desprende la necesidad de integralidad e integración, como atributos inherentes al quehacer de la empresa, dimensionándose en los planos conceptual, procesual y de impacto.*

*La concepción integral se traduce en una visión y acción holística de su función social, del sector de lácteos y el alcance institucional. Esto es, de sus objetivos, esferas de acción, población a atender y articulación con diversas instancias, valorando las interdependencias existentes y ponderando la interrelación de variables políticas, económicas y sociales.*

*Como un medio fundamental del Estado para asegurar el consumo de leche, regular el mercado y fomentar la producción, se deriva su necesaria incidencia en el ciclo económico y productivo de manera coordinada. Esto lo alcanzará en la medida en que conozca, conjugue y facilite el desarrollo de las diversas fases del ciclo producción-consumo de leche percibido como un “Todo”; es decir, como un conjunto de entidades, interdependencias e interrelaciones, de tal suerte que no pueden ser reducidas o segmentadas si se desea un genuino impacto social.*

*Dicha integralidad conceptual, deberá permear el ejercicio futuro de Liconsa, logrando una mayor sensibilidad hacia las dinámicas que se producen en el campo en el que opera, con la consecuente determinación del alcance y profundidad de su quehacer, en entera congruencia con la función que le fue asignada.*

---

<sup>45</sup> Leche Industrializada CONASUPO (1988). Estudio “Liconsa 2010: una Aproximación Prospectiva”. Documento Institucional. México, p.p. 105-111.

Por lo que toca a la integración procesual, ésta debe trascender el comportamiento parcial o desagregado pasando a la composición de los procesos económico-productivos, funcionales y de fortalecimiento estructural en una perspectiva de carácter sistémico.

Este embalaje (coherente con la concepción integral) debe provenir inicialmente del estudio y evaluación del contenido y repercusión fundamental de los procesos (externos e internos) inmersos en la acción, para determinar las formas más viables de alcanzar un nivel constante de desarrollo.

Dentro de los primeros, económico-productivos, será necesario el análisis de las variables y mecanismos involucrados, prefigurando el impacto deseado a fin de fortalecer la incidencia positiva y evitar un defasamiento o contradicción de su misma influencia en el medio ambiente.

De esta manera la empresa asumirá una relación positiva del trinomio visión-acción y logro en sus sistemas y subsistemas básicos:

- ✓ Producción-industrialización-comercialización-consumo.
- ✓ Producción-regulación-abasto social.
- ✓ Apoyo técnico-sustitución de tecnología e importaciones.
- ✓ Inversión-capital-flujo financiero-subsidios.
- ✓ Productividad-impacto.
- ✓ Desarrollo regional-mejoramiento de ingresos-generación de empleos-calidad de vida.

La institución, mediante la conjunción procesual prestará servicios de trascendencia, apoyando tanto a la población de escasos recursos, como la composición sectorial de la producción, como la consecuente intervención directa e indirecta en la configuración económica-social y política del país.

En el marco de la organización interna de la empresa, los procesos funcionales deberán transformarse a partir de la consideración de premisas de que les exigen un comportamiento especial y la construcción gradual de una estructura adecuada a sus objetivos y tareas futuras.

En esta perspectiva, Liconsa debe asumir una actitud proactiva, para ubicar y anticipar sus acciones, de tal forma que asegure una operación eficiente, eficaz y relevante.

A su interior habrá de adoptar un funcionamiento sistémico que propicie la apertura, integración constante, coordinación y racionalidad en su quehacer, haciéndolo altamente coherente con la función social a desempeñar y con el acontecer del país.



*En esta misma línea destaca la importancia de impulsar una dinámica y seguimiento continuo, en vías de confirmar un sistema capaz de orientar sus acciones, para lo cual realizará modificaciones en los procesos de planeación, gestión, programación, administración y finanzas y evaluación e información, entre otros.*

*Respecto a los procesos de fortalecimiento estructural, la empresa habrá de formalizar y conjuntar las acciones referidas a educación no formal e investigación y desarrollo, enmarcadas en la esfera de equidad y trascendencia de la labor institucional.*

*Se afirma que la educación debe constituirse en un proceso presente en el quehacer de la empresa, al considerar la situación de la población-meta y su proyección futura, así como la riqueza a función de la función social misma que no radica exclusivamente en brindar un producto terminal, sino que deberá incidir en diversos elementos, al brindar herramientas técnico-metodológicas, promover la adquisición de conocimiento básicos (salud, nutrición, desarrollo infantil, etcétera) y la generación de diversas habilidades, que permitan impulsar el desarrollo económico y social, logrando arraigo, permanencia y relevancia. La necesidad de impulsar la capacidad de autogestión de las unidades productivas, la capacitación, organización, participación social, y coordinación entre los diversos agentes involucrados en la actividad institucional, son una muestra del alcance e importancia de introducir la Educación, vinculándola formalmente a procesos más amplios de desarrollo.*

*Por su parte, la investigación juega un papel preponderante en el mejoramiento de la Calidad, la elevación de la productividad y la creación de tecnología (de bajo costo), requerimientos fundamentales para el país.*

*Así mismo, permitirá el conocimiento profundo del estado global de la población, hábitos de consumo, formas imperantes de organización, etcétera; a fin de apoyar el diseño e instrumentación de proyectos innovadores y diferenciados.*

*Finalmente, la integralidad del impacto de Liconsa se derivará de la adaptación de los anteriores puntos a las circunstancias de cada período y sobre todo del conocimiento y comprensión profundos de los factores y variables que inciden en el cumplimiento de sus objetivos y en áreas complementarias y sectores colaterales. Así, el perfil del impacto a generar debe establecerse en el marco político-económico y social".*

**d) Fase de Determinación Estratégica y Factibilidad.-** Dada la finalidad constructora de la Prospectiva, ésta debe trascender el exclusivo marco intermedio de orientación futura (delineado en la fase anterior), para llegar a perfilar estrategias globales o vías de aproximación futurable.

En estricto sentido, esta etapa enfatiza: el ¿cómo hacer posible el futuro?, ¿cómo ir construyendo ese futuro?, y ¿cuáles son las principales vías de acercamiento a él?<sup>46</sup>

En esta etapa vale la pena mencionar la importancia de dos atributos inherentes al diseño de las estrategias: su carácter y su factibilidad.

Bajo el primero, se busca mantener congruencia entre la conceptualización y el desarrollo prospectivo. Esto es, si la Prospectiva presenta como características la visión holística, las variables cualitativas, la apertura del futuro y las relaciones dinámicas, entre otras, ésta debe revisarse y actualizarse permanentemente; por supuesto, sin perder de vista los fines establecidos.

Obedeciendo a ello, las estrategias a ser planteadas no habrán de ser limitativas, ni mucho menos concebidas como programa cerrado o determinante. Por el contrario, éstas deberán presentar un carácter generador (al provocar la creatividad y la participación) y adaptativo al contar con la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios y transformaciones constantes. Así se propiciará el diseño y rediseño de un conjunto de alternativas, dependientes de un proceso continuo de enriquecimiento e innovación.

Por otra parte, este desarrollo considerará necesariamente el nivel de factibilidad<sup>47</sup>. Al respecto Sachs define que un futuro es factible cuando se sigue una trayectoria de acción practicable que vuelve probable el futuro. Para ello, se requiere del análisis del conjunto de instrumentos (disponibles y potenciales) que al aplicarse en una combinación adecuada transformen lo deseable en factible. Dada esta situación, la búsqueda de nuevos instrumentos es fundamental.

Del mismo modo, habrá que estimar la relación existente entre los futuros factibles y el entorno. La complejidad que encierra este binomio justifica de nueva cuenta el carácter adaptativo de las estrategias, mismas que no habrán de depender en forma crucial del medio ambiente. Consecuentemente, en esta fase se identificarán sólo aquellas opciones mayores que nos permitirán un mayor movimiento y creatividad.

Para estimar la factibilidad se cuenta con numerosas técnicas cuantitativas que permiten; por ejemplo, el cruzamiento de variables fundamentales; sin embargo, existen situaciones en las que este tipo de recursos no pueden ser empleados, ya que el conocimiento de la realidad no es suficiente para diseñar un modelo en el que a cada evento pueda asignársele probabilidad de aparición.

---

<sup>46</sup> En el esquema metodológico de Merello, esta etapa, llamada de Programación Prospectiva, encierra el estudio científico de la acción, donde el modelo de diagnóstico se transforma en operación. El autor expresa que *"actuamos sobre la realidad mutuamente en base a una incesante triangulación orientadora entre el polo prospectivo, la situación diagnosticada y el momento en el que vivimos"*.

<sup>47</sup> Merello agrega además el requisito de aceptabilidad, dirigido a sopesar el entusiasmo o el rechazo que provocan tanto la configuración del futuro como las operaciones imaginadas y clasificadas como convenientes para alcanzarlo.

Surge así nuevamente la participación como componente fundamental de la Prospectiva, ya que para determinar la factibilidad puede tomarse en cuenta la opinión de un grupo determinado, reuniéndose un amplio espectro de opiniones y consideraciones.

## CAPÍTULO III

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

#### *III.1.- Introducción.*

Desde tiempos inmemorables, el deseo de el Hombre de conocer el futuro ha sido complacido por diferentes medios. Las aristas para discutir este acto se ajustan a todos los hechos humanos. Tomemos como ejemplo, la antigua disputa entre la astronomía y la astrología.<sup>48</sup>

Nuestros antepasados construyeron observatorios para dar cuenta de la vida de las estrellas; hace 40 mil generaciones, el hombre comenzó a hacer uso de la observación, de la matemática y de la escritura, entre otras herramientas cognitivas, para asentar las bases de la ciencia de la astronomía. Los resultados obtenidos permitieron entre otras cosas, predecir la época para salir de caza, para sembrar y segar o para reunirse las tribus. Pero luego, surgió otra idea muy peculiar, "*una invasión de misticismo y de superstición en lo que había sido principalmente una ciencia empírica*"<sup>49</sup>, esta tendencia culminó con la aparición de la pseudociencia de la astrología.

Hace nuestros días, la dualidad existe y se acentúa ante la década del principio de siglo; y aunque desde tiempos inmemoriales el escepticismo hacia la astrología ha sido patente, parece que nos hemos vuelto adictos a los horóscopos, a los programas de profetas y astrólogos, a las revistas de astrología y sus predicciones sobre el acontecer humano y sucesos paranormales, y un largo etcétera en este tenor. La astronomía por el contrario, ha fundado sus bases en la creación de conocimiento por medios propios y con asistencia de otras ciencias. Entre el arsenal de esos medios, se encuentra la Planeación, inclusión que es ineludible; por ejemplo, ahora que advertimos la vastedad y complejidad de nuestro universo, cualquier proyecto de observación del mismo, debe ser metódica y sistemáticamente planeado, de otra manera, cualquier esfuerzo que se haga será infructuoso.

Pero, ¿qué sucede con la Planeación dentro de otros quehaceres menos espléndidos y más terrenales? Precizando, ¿qué sucede con la Planeación dentro del eje central de este texto, la administración? La respuesta llega flotando por la corriente de la *gerencia administrativa* de Henri Fayol, quien tomó la función de la previsión o *prévoyance* como crucial dentro del desarrollo de las operaciones. A saber:

<sup>48</sup> Sagan, Carl. (1982). Cosmos, México: Planeta, p.p. 46-51.

<sup>49</sup> Ibidem, p. 48.

- 1.- Los gerentes *planean* lo que harán.
- 2.- Los gerentes organizan para cumplir con el plan.
- 3.- Los gerentes coordinan su organización con los recursos necesarios.
- 4.- Los gerentes dirigen al "staff" para ejecutar el plan.
- 5.- Los gerentes controlan los recursos, para mantenerlos en el curso planeado.

Sabe que Fayol dirigió sus efectos desde una perspectiva gerencial. Es decir, le preocupó el considerar a la administración como una ciencia que los altos niveles jerárquicos deberían de usar para mejorar las organizaciones. Dentro de esta ciencia y como lo muestran los pasos enumerados se advierte la importancia de la planeación.<sup>50</sup>

Aunque sus procedimientos son prescriptivos más que descriptivos, su significancia es innegable, tan sólo tómesese el capitulado de cualquier texto moderno de administración y se verá en mayor o menor grado el reflejo de la división que Fayol propuso del proceso administrativo.

En el mismo trayecto, encontramos en 1973 un libro de gran valía dentro de la ciencia administrativa, *Administración Profesional* de Louis Allen. Este investigador y divulgador se propuso establecer qué métodos eran más eficientes en la administración de las empresas. Sus resultados se encuentran dentro de la *Teoría Racional de la Gerencia*, que pregona que los gerentes piensan y actúan de manera racional al desarrollar sus labores. Para lograrlo, las funciones y actividades ejecutivas deben ser:

1.- Función de Planeación.- Pronóstico, definición de objetivos, programación y presupuesto, desarrollo de procedimientos y políticas.

2.- Función de Organización.- Formación de la estructura organizacional, delegación y desarrollo de relaciones.

3.- Función de Liderazgo.- Toma de decisiones, comunicación, motivación, selección de personal.

4.- Función de Control.- Fijación de normas de desempeño, evaluación, ajustes al desempeño.

No es objetivo de este apartado desarrollar la historia de la Planeación en Administración, sino enmarcar la importancia de la misma en las organizaciones contemporáneas, estableciendo su *género* y marcando su *diferencia específica*, de acuerdo a las dimensiones espacial y temporal que imperan.

---

<sup>50</sup> Más información sobre el tema se encuentra en diferentes fuentes de información. Nos parece muy adecuada la que brinda el Departamento de Sistemas de Información de la Universidad de Tasmania, Launceston, Australia, en [www.infosys.utas.edu.au/individual/bob\\_godfrey/teaching/ism/fayol.html](http://www.infosys.utas.edu.au/individual/bob_godfrey/teaching/ism/fayol.html)

Entre los acontecimientos que conforman estas dimensiones encontramos: la velocidad pasmante del cambio que está tomando lugar en nuestras sociedades y por ende en las instituciones, el gran desarrollo de las comunicaciones en el ámbito internacional, el avance de la tecnología en todos los campos, la enorme cantidad de información disponible vía la red mundial de computadoras y otros medios que siguen la misma constitución, y la lista continúa. Sin embargo, es pertinente hacer una aclaración; para la administración esto no es nuevo. Desde la década de los setenta, algunos expertos de los modelos organizacionales ya señalaban la necesidad de considerar estos factores en el desarrollo de nuevos paradigmas.

Por ejemplo; Newton Margulies <sup>51</sup>, nos dice que *"el ritmo, acelerado en forma casi increíble, de los cambios que se operan en nuestra sociedad ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales, que se enfrenten no sólo a innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. La consecuencia, ha sido cierto cambios ingentes en el funcionamiento de los organismos. Las estructuras "mecanicistas" más antiguas de los organismos están cediendo terreno ante los sistemas temporales más novedosos y más orgánicos"*.

Lo sugestivo de este texto es que fue escrito, en su idioma original, en 1972, lo que se traduce en la necesidad de planear el futuro. Con base en la afirmación de Margulies nos preguntamos, ¿es esto aún válido?, ante la velocidad del cambio del inicio del siglo, y que se predice mayor para las primeras dos décadas. La respuesta es rotundamente ambigua. El argumento es legítimo para las funciones administrativas de cara al Siglo XXI, sólo si se toman en cuenta nuevos factores (la *diferencia específica* señalada en párrafos anteriores).

En la discusión presentada entre astrología y astronomía surgió una palabra clave, la *complejidad*; término que actualmente causa desasosiego alas organizaciones y los genios de las suites ejecutivas de las mismas. <sup>52</sup> El concepto de complejidad es evasivo y no se ha dado aún una definición cuantitativa del término.

Algo es complejo si puede ser entendido a través de una serie de principios básicos, reglas, fuerza y este ente debe tener una estructura bien definido. Algo es complicado cuando su estructura es intrincada y se requiere de una serie de principios muy detallados para llegar a una comprensión del sistema. Por lo cual, se concluye que no es lo mismo complejo, que complicado.

<sup>51</sup> Texto de la obra clásica de Margulies (1974). **Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología**. México: Diana, p. 13.

<sup>52</sup> Obviamente, la complejidad en las organizaciones actuales, resulta de fenómenos como los ya señalados, y ahora agregamos otros como la globalización y sus efectos en los medios de producción y distribución, políticas de importación y exportación, normalización y regulación sobre calidad de los productos y los servicios y un sinnúmero de procesos asociados a las tareas cotidianas de las organizaciones.

El aumento de la complejidad se manifiesta de diversas formas: el creciente número de miembros de una población, la acelerada división del trabajo, el empleo de la tecnología de manera indiscriminada y masiva, los medios de producción y distribución que cambian a la par de los valores de la sociedad cognitiva, el volumen de las comunicaciones y transportación. Estas demandas han creado un interés creciente en los métodos, por los cuales un plan y un diseño eficiente se pueden realizar en situaciones muy complejas, en las que ninguna disciplina científica puede tomar en cuenta todos los factores. Uno de los aspectos más importantes del estudio de la complejidad es el *fenómeno DNCI* (Dependencia Notoria a las Condiciones Iniciales) también llamado *efecto mariposa*. DNCI es un fenómeno bien documentado en la *Teoría del Caos* y se refiere a la frecuencia con la cual un pequeño disturbio o entrada al sistema puede causar un efecto desproporcionado en el proceso o salida de los sistemas. Aunado a esto, el fenómeno *Causa a la Distancia* sugiere que los efectos pueden darse en una localidad lejana a la del disturbio original. Tómese como muestra de este par de fenómenos, las bien conocidas secuelas económicas y sociales denominadas *efecto dragón, zamba, tequila* y otros tanto de similar índole.

Las causas para presentar estas consideraciones son palpables. Cuando las organizaciones y sus sistemas son tratados de manera lineal debido a que la relación entre sus variables es directa y simple, la Planeación y en general la administración, se torna predictiva y por tanto, segura, hasta cierto punto. Infortunadamente este no es el curso de las organizaciones en nuestro tiempo, el número de variables que conforman un sistema administrativo ha aumentado considerablemente, al mismo tiempo, además de estimar las relaciones directas entre las mismas, se deben tener en mente, las relaciones indirectas. De este modo, los modelos de Planeación deben hacer frente a situaciones dinámicas en el tiempo y en el espacio. Este es un eje motor del presente capítulo.

### III.2.- Palabras Clave.

Estos términos son importantes para el entendimiento de distintas aseveraciones a lo largo del texto:

**1.- Tipos de Planeación.-** La Planeación es un tema vasto, por lo que de acuerdo a sus características en el momento de ejecución es posible encontrar distintos tipos de Planeación. Actualizando a Taborga<sup>53</sup> podemos encontrar tipologías por tamaño, ámbito, forma, propósito, duración, curso y significado.

**2.- Concepción.-** Por concepción de la Planeación se entiende el enfoque a partir del cual se infiere el carácter de dicho proceso, la clasificación propuesta por Taborga establece que ésta puede ser retrospectiva, prospectiva y circunspectiva.

**3.- Elementos Clásicos.-** Componentes fundamentales en Planeación que se asocian directamente con otras funciones cruciales de la Administración como la Toma de Decisiones y la Evaluación. Ellos son: objetivos, metas, intervenciones y evaluación.

**4.- Objetivo.-** Propósitos de la organización dependiente de la función del tiempo; resultado concreto esperado al final de un ciclo de operaciones. Se relacionan con el concepto de *duración* mencionado en la tipología de la Planeación.

**5.- Meta.-** Las metas son dependientes a los objetivos; se definen como resultados parciales cuantificables y que se alcanzarán en un plazo previamente determinado. Según Vázquez<sup>54</sup> "los objetivos se definen como la expresión cualitativa de ciertos propósitos y se expresan en función de metas por realizar; en consecuencia, al controlar y medir la ejecución de las metas se estará midiendo también la consecución de los objetivos... las metas se definen como propósitos que se expresan en forma cuantitativa".

**6.- Intervención.-** Una intervención es una acción realizada para alcanzar los objetivos y las metas. El curso de acción de las intervenciones se diseñan con base en un modelo de Planeación coherente o inherente a la administración de la organización y de los recursos de la misma. Estos modelos pueden ser perfectamente transparentes como los enunciados en la *Teoría Organizacional* o creados por los dirigentes, expertos y/o consultores de una organización dada.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Taborga. Torrico. (1980). Concepciones y Enfoque de Planeación Universitaria. México: UNAM. p.p. 59-63.

<sup>54</sup> Vázquez. Francisco. (1982). Presupuestos por Programas para el Sector Público de México. México: UNAM, p. 33.

<sup>55</sup> Hablando no sólo de Planeación, abordamos otras áreas de la Administración para profundizar en el concepto intervención. Existen numerosos modelos de las distintas funciones de la Administración creados desde la experiencia, necesidades y problemática de las organizaciones. Muchos de ellos tuvieron tal éxito, que incluso coadyuvaron en la conformación de alguna escuela administrativa de la Teoría Organizacional. Como muestra se puede mencionar el Modelo Organizacional de XEROX, el modelo de liderazgo de Disneylandia, el modelo de innovación de Ford, el marco de referencia (modelo de planeación en Reingeniería) de Texas Instruments. En México, algunos éxitos son el modelo de planeación del cambio del INEGI, el modelo de Reingeniería del IMSS, el modelo de administración inteligente de PEMEX y el IMP, el modelo de recursos humanos de BIMBO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



7.- Evaluación.- Durante el desarrollo de un ciclo de operaciones de una organización, la Planeación ya no es crucial como en el momento inicial, dado que se está en un momento de *ejecución* de la misma. Esta ejecución contempla una *evaluación formativa* de todos y cada uno de los indicadores de los objetivos y metas trazados, con el fin de descubrir desviaciones de los parámetros establecidos (puntos de ajuste) y en ese caso, tomar medidas correctivas o de reajuste para volver curso predefinido. Obviamente, en el tercer momento del ciclo de operaciones se realiza otro tipo de evaluación que recupera información de los indicadores mencionados, así como de los resultados obtenidos para saber el grado de cumplimiento del plan y realimentar esos datos para el próximo ciclo de trabajo.

8.- Escuelas Administrativas.- Desde la *Teoría Organizacional* (TO), se estudian las tendencias administrativas seguidas por una comunidad por un periodo de tiempo. Estas tendencias se convierten en paradigmas administrativos al paso de la Historia. Dependiendo de los autores, se reconocen diferentes modelos. La taxonomía aceptada con mayor frecuencia habla de la aparición de doce escuelas. A continuación se listan los nombres de las mismas y su representante más connotado, más no el único:

- (1) Administración Científica. Frederick Taylor.
- (2) Proceso Administrativo. Henri Fayol.
- (3) Escuela de la Burocracia. Max Weber.
- (4) Escuela de las Disfunciones Burocráticas. Merton
- (5) Escuela Cuantitativa. Russell Ackoff.
- (6) Escuela de Sistemas. Ludwig Bertalanffy.
- (7) Gerencia Interactiva. Peter Drucker.
- (8) Cultura Organizacional. Tom Peters.
- (9) Desarrollo Organizacional. Newton Margulies.
- (10) Recursos Humanos. Elton Mayo.
- (11) Relaciones Humanas. Douglas McGregor.
- (12) Escuela de Calidad. Demming, Ishikawa, Crosby, Juran.

9.- Visión.- Administrativas. Desde la Teoría Organizacional (TO), se estudian las tendencias.

### III.3.- Concepciones de la Planeación.

Antes de continuar, es necesario asentar una base más que se relaciona con la forma de visualizar la Planeación, y que también guarda una estrecha relación con las *corrientes de planeación*. En el contexto de nuestro país, encontramos obviamente, las corrientes mencionadas; pero además, se conciben diferentes estilos de planeación dentro de las organizaciones mexicanas. La caracterización de estos estilos conforma las *concepciones de la planeación*.

**1.- Retrospectiva.-** La visión retrospectiva explora el pasado para penetrar en el futuro; es decir, observa el comportamiento de variables definidas del comportamiento anterior de la organización y con base en ellas, establece las posibles tendencias futuras. La concepción retrospectiva se divide a su vez en determinista y probabilística.

La Planeación Determinista se basa en dos modelos principalmente. Estos son las *Proyecciones* y las *Predicciones*.

En el primer tipo de estudio, las variables a manejar son susceptibles de control; se toman datos del pasado y el presente que son tratados con métodos matemáticos y estadísticos para definir una tendencia futura. "Parten de la continuidad de las tendencias, brindando una imagen del futuro".<sup>56</sup> Como ejemplo, recordemos las proyecciones sobre población que numerosos organismos han hecho a lo largo de la Historia. Algunas de ellas, ampliamente difundidas fueron las de El Club de Roma en su libro los "*Límites del Crecimiento*".

El segundo tipo de estudio, la Predicción; trata principalmente con variables endógenas que se analizan con una visión sistémica, en la cual a cada valor de entrada corresponde un sólo valor de salida. En este caso, se pretende tener gran certidumbre y precisión sobre los resultados. Como ejemplo, se tiene la predicción de Gordon Moore, en palabras de Bill Gates: "*en 1965, Gordon Moore, quien más tarde fundaría Intel junto con Bob Noyce, predijo que la capacidad de la computadora se duplicaría cada año. Lo dijo tras de examinar la relación precio/rendimiento de los circuitos integrados de computadora, durante los tres años anteriores y proyectando hacia el futuro los resultados de este examen. En realidad, Moore no creyó que esta tasa de mejora durase mucho, pero diez años después su predicción demostró ser cierta; entonces predijo que la capacidad se duplicaría cada dos años. Sus predicciones siguen superándose hasta hoy. Los ingenieros denominaron al fenómeno (duplicación de la capacidad cada 18 meses), la Ley de Moore*".

<sup>56</sup> Miklós, Tomás. (2001). *Planeación Prospectiva. Una Estrategias para el Diseño del Futuro*, México: Limusa/Noriega Editores, p. 15.

Por otra parte, la Planeación Probabilística utiliza juicios razonados denominados *pronósticos*. Un pronóstico construye modelos similares a los determinísticos, pero no sólo toma en cuenta variables endógenas, éstas no están bajo control o no son controlables. Bajo estas condiciones sólo es posible conocer su probabilidad de ocurrencia a partir del comportamiento analizado. Finalmente, se obtienen probables escenarios futuros que facilitan la selección de las mejores alternativas de acción.

En conclusión, la Planeación basada en una visión Retrospectiva, constituye la práctica más generalizada de nuestras organizaciones, parte del estudio del pasado, analizando su desenvolvimiento para obtener tendencias y comportamientos futuros factibles; de entre ellos se selecciona el más deseable.

2.- Circunspectiva.- La concepción circunspectiva se distingue porque excluye la visión del futuro y se circunscribe a situaciones o problemas particulares del presente. En otros términos, se habla de *previsión* que generalmente toma acciones para dar respuesta a necesidades urgentes del presente. Esta concepción adopta dos modalidades la *coyuntural* y la *correctiva*.

- La primera se aplica cuando se presentan momentos favorables para ejecutar una acción o realizar un cambio.
- La segunda se utiliza para resolver problemas actuales o para corregir aspectos desfavorables.

La Planeación Circunspectiva, atiende a problemas del momento, tiene limitada su libertad de elección entre diferentes alternativas.

3.- Prospectiva.- En este momento debemos hacer un alto para reflexionar; sabemos que existe una *corriente prospectiva* de la Planeación, y ahora presentamos la concepción prospectiva de la planeación, lo cual puede ser redundante para el lector. Podemos brevemente enmarcar que esta concepción se enfoca, al diseño de un futuro deseado ideal, totalmente libre de las restricciones que pudieran provenir de tomar en cuenta el pasado y el presente.

### III.4.- Corriente Administrativa.

Se considera como una de las más antiguas y surge de la *Teoría Clásica del Proceso Administrativo*, entendiendo por Administración: "un campo cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la organización, englobando dos ordenes de conocimiento: a) elaboraciones científicas dirigidas a explicar el comportamiento de las organizaciones y b) normas técnicas diseñadas con la finalidad de una conducción eficiente de las organizaciones".<sup>57</sup>

Siguiendo este derrotero, después de Henri Fayol, encontramos a administradores como Luther Gulick y Lindall Urwick quienes separan las áreas importantes de la tarea administrativa en: etapa de previsión, etapa de planeación, etapa de organización, etapa de coordinación y etapa de dirección y control. De esta forma, es característico de esta corriente el considerar a la Planeación entre las tareas propias del administrador. Tradicionalmente, se consideran cuatro aspectos fundamentales:

- 1.- Los objetivos como elementos que determinan los fines que la organización persigue.
- 2.- La sencillez y uniformidad de las acciones a ejecutar.
- 3.- La flexibilidad en los elementos del plan.
- 4.- El equilibrio de la intervención.

Desgraciadamente, se observa la tendencia a separar la elaboración de planes de su ejecución. El planeador es el administrador o ejecutivo de la Institución y los elementos operativos son quienes llevan a cabo las acciones ya definidas. Por otro lado, el horizonte de previsión preponderante es el corto y mediano plazos. Finalmente, las acciones diseñadas por el plan, suelen orientarse a la normalización o mejoramiento de las operaciones fundamentalmente, en lugar de buscar cambios trascendentes que incidan en el futuro de la organización.

La Planeación, vista desde la administración tradicional, basada en la corriente administrativa y de sistemas, envuelve en primer término, escoger un destino, enseguida, evaluar las alternativas y finalmente, decidir un curso específico para alcanzar el destino seleccionado. Es necesario agregar que esta función es elemento primordial desde el nivel corporativo hasta el nivel individual de las tareas cotidianas. Tomando en cuenta estos preceptos, la Planeación en una organización puede verse desde tres diferentes perspectivas: estratégica, a largo plazo y operacional.

---

<sup>57</sup> Concepto clásico de Kliskberg, Bernard. (1973). Administración, Subdesarrollo y Estrangulamiento Tecnológico, Buenos Aires: Paidós.

### III.5.- Planeación Estratégica.

En la perspectiva estratégica, la pregunta básica se relaciona con el negocio mismo de la entidad u organización y su futuro crecimiento. El proceso gira alrededor de la pregunta: ¿qué haríamos si creyéramos? Observemos los siguientes ejemplos:

- ✓ Los directivos de una Compañía que se encuentra en el negocio de impresión, han iniciado un proceso de planeación del futuro de la misma. Después de un análisis estratégico han planeado una mudanza al negocio de la comunicación. Este hecho expandirá su mercado dramáticamente en un área definida.
- ✓ Una Compañía Agrícola y Ganadera, se ve a sí misma en el negocio de la siembra de verduras, frutas y crianza de ganado. Al buscar oportunidades, sin embargo, ven posibilidades de entrar al mercado del procesamiento de alimentos. Este cambio los lleva a tomar una visión de las necesidades del cliente y el procesamiento y empaque para el cliente final.
- ✓ Una Empresa de Ventas por catálogo, cambió su visión de venta de productos por la venta de productos y servicios. Ahora se enfoca a las necesidades del cliente como transportación, seguros y crédito de los productos y en la disponibilidad de los servicios, todo ello provisto por la misma organización.
- ✓ Un Hospital se dedicaba a brindar servicios médicos a una población con resultados inadecuados. Al estudiar el caso, se concientizaron de la necesidad de convertirse en un Centro Médico con capacidades significativas de investigación y adquisición de recursos humanos, además de su capacidad de atención a los pacientes. Este hospital decidió alcanzar la meta de convertirse en un Centro Médico, y vincularse con la Escuela de Medicina de alguna universidad cercana.

La Planeación a largo plazo tiene un marco de tiempo más corto que la Planeación Estratégica y trabaja de manera más específica con variables tales como las condiciones del mercado, los objetivos financieros y todos los recursos necesarios para alcanzar la misión. Este proceso se desarrolla dentro del marco de referencia dado por la Planeación Estratégica. Para comprender las relaciones entre estos niveles, presentamos la siguiente analogía:

- Supongamos que se tiene un mapa de la República Mexicana, que hemos revisado con el objetivo de encontrar una ciudad para cambiar de residencia. Se ha escogido la Ciudad de Querétaro; esto es análogo a la definición de la misión o planeación estratégica. Sin embargo, el establecer la misión por sí mismo, no nos llevará a esta ciudad.

La información relacionada como: tipos de transporte, dinero, tiempo disponible, etcétera; debe encontrarse y analizarse; además, se debe seleccionar la alternativa más adecuada y el nivel de inversión de recursos más apropiado, lo que es análogo a la planeación a largo plazo; proceso que llevarán a cabo las organizaciones para alcanzar su misión. Adelantándonos al tercer nivel o planeación operativa, la mudanza a Querétaro significa el desarrollo más detallado de un plan que envuelve programas de viaje y mudanza, tiempos y horarios y una serie de tareas mucho más elementales que deben tomarse en cuenta. Cada uno de los niveles y todos en conjunto contribuyen al logro de la misión total.

### III.6.- La Teoría General de Sistemas en la Administración.

Históricamente, la administración es enriquecida por las ideas de Max Weber, quien propone un modelo específico denominado *La Escuela de la Burocracia*. Modelo que persiste hasta nuestros días en diferentes entes gubernamentales alrededor del mundo. Sin embargo, para el estudio de este documento, el cambio que genera una corriente que tiene gran efecto en las organizaciones de cualquier índole y por sobre todo en la función de planeación, es el nacimiento de la *Escuela de Sistemas*. Esta corriente toma sus fundamentos de la *Teoría General de Sistemas* (TGS), la que plantea supuestos y principios teórico-epistemológicos que fijan principios comunes entre los distintos campos del conocimiento, el isomorfismo entre las ciencias. En palabras de Bertalanffy: *"la ciencia moderna se caracteriza por la especialización siempre creciente... el físico, el biólogo y el científico social están encapsulados en sus universos privados... (sin embargo) parece que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de tipo determinado, sin importar las propiedades particulares del sistema, ni de los participantes"*.<sup>58</sup>

Consecuentemente, esta teoría que inicia en la biología, pronto es retomada por la investigación de operaciones, la cibernética y otras, de tal modo, que actualmente está inserta como modelo orientador en todas las ciencias.

La Teoría General de Sistemas (TGS) en Administración adopta como esquema de análisis el modelo de entrada/salida. Dentro de esta aproximación se considera al sistema como un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes entre sí, integrado en una unidad funcional. Los elementos del sistema son: el medio, insumos, un proceso de transformación que permite corregir o mejorar el funcionamiento del mismo, el producto del proceso, disturbios internos y externos.

<sup>58</sup> Bertalanffy, Ludwing. (1968). Teoría General de Sistemas. México: Limusa. p. 12.

Además, la TGS provee a los estudiosos de la Administración con herramientas basadas en los conceptos de *totalidad*, *ambiente* y *sistemas abiertos*.<sup>59</sup> Estas consideraciones inician el cambio hacia una Planeación Dinámica, mucho más adecuada que los modelos lineales del pasado que no tomaban en cuenta la creciente complejidad de los sistemas organizacionales. Centrándonos en nuestro tema, las características principales de esta corriente son las siguientes:

- ✓ No separa la elaboración de planes y programas de su ejecución. Considera el proceso de Planeación como un conjunto integrado y orgánico.
- ✓ El horizonte de previsión comprende todos los plazos. La creatividad aparece como eje motor de la Planeación y es directamente proporcional al horizonte seleccionado; es decir, a mayor plazo, mayor creatividad en el diseño de las futuras acciones.
- ✓ El diseño y la ejecución adquieren las características de una actividad interdisciplinaria cuya responsabilidad es compartida por un equipo técnico. Es importante señalar que el diseño o planeación hasta la década de los ochenta se centraba en las actividades o procesos.

Uno de los conceptos claves de la corriente de sistemas es la *sinergia*. Característica que permite la síntesis dinámica de un sistema administrativo. Desde un enfoque analítico, se descomponen los organismos en unidades más pequeñas; lo que permite su análisis y búsqueda de soluciones más sencilla, pero, desgraciadamente debemos agregar, más lineal. Cuando las partes del todo se vuelven a unir, se ha perdido la interactividad de las mismas, obteniendo de ese modo una visión parcializada del hecho. La sinergia, estudia y descompone los sistemas sin perder las interrelaciones que existen entre los elementos, de tal modo que el proceso de síntesis, *la suma de las partes es mayor que el todo*.

Por lo anterior, debemos concluir que los procedimientos clásicos de la Corriente Administrativa perduran hasta nuestros días y de la Corriente de Sistemas se han recuperado diferentes principios, siendo crucial la aplicación de análisis y síntesis sistemáticos al desarrollo de la Planeación.

---

<sup>59</sup> Al abordar los problemas con una visión totalizadora, se evitaria el estudio aislado de los elementos. La Administración es un sistema complejo; contiene innumerables elementos y obviamente está dividida en subsistemas. Los elementos más singulares se diferencian socioculturalmente, así mismo lo hacen los elementos que forman estructuras, como los departamentos, las actividades, el medio, finalmente, están los elementos conceptuales de toda índole que conjuntan una pluralidad de diferencias complejas. Es aquí donde el Enfoque de Sistemas permite la síntesis, dado que los elementos no actúan por su cuenta, sino que todos ellos, funcionan como maquinaria de reloj en la consecución de un mismo objetivo u objetivos. Por otro lado, el *ambiente* es el lugar donde se alimenta el sistema y se destina el producto. El tomar en cuenta esta interacción, concibe al sistema como *abierto*.

Los siguientes incisos se relacionan con la función de planeación desde la corriente de sistemas. Se hablará con mayor precisión de las etapas de la planeación desde el enfoque sistemático. Este tema es clásico al hablar de planeación. Sachs y Delgado, Ackroff, Sena y Negroe son autores de modelos en este campo <sup>60</sup>. La plataforma que soporta estos modelos tiene los siguientes preceptos:

- ❖ Es obvio que una Empresa no se dedica a hacer planes, sino a producir un bien o dar un servicio; sin embargo, sin una Planeación adecuada, el fin último puede no ser el esperado. En la Planeación Sistemática, este proceso no se restringe sólo al diseño del plan, sino que abraza la implementación del mismo y su evaluación.
- ❖ Estos modelos inician desde la base y toman en cuenta el pasado de la organización; es decir, identifican, analizan y tratarán de eliminar las diferencias en el funcionamiento pasado de los componentes del sistema. En conclusión, la mayoría de los modelos de planeación sistemática son retrospectivos.

El primer modelo que se presenta es el esquema de planeación de Russell Ackroff <sup>61</sup> que se denomina *Planeación Interactiva*. Se divide en cinco etapas:

1.- Formulación de la problemática.- Este paso consiste en la identificación de amenazas y oportunidades de la organización en cuestión.

2.- Planeación de los objetivos.- Se especifican los fines que se desean alcanzar en un futuro.

3.- Planeación de los medios.- Se crean o definen los instrumentos que permitirán alcanzar el futuro deseado.

4.- Planeación de los recursos.- Ahora se determinan detalles sobre programación de tiempo y fuentes de adquisición de los recursos de entrada al sistema para alcanzar los objetivos planteados.

5.- Diseño de la ejecución y del sistema de evaluación.- Se determina a los responsables de los procesos, los tiempos de implantación, y detalles similares. Así mismo, se definen los parámetros a esperar, los puntos de ajuste y la forma de volver estable al sistema, en caso de desviación.

<sup>60</sup> Existe un breve análisis de los modelos de estos autores, hecho por la Maestra Ma. Luisa Saavedra García de la División de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M., que aparece en Un esquema de planeación desde un enfoque sistemático, en AH, Vol. V, No. 52, Agosto de 1998.

<sup>61</sup> Este autor es reconocido en el medio de la ciencia administrativa porque es representante de la *Escuela de la Administración Científica*, junto con Herbert Simon y Victor Vroom. Su escrito *Systems, Organizations and Interdisciplinary Research* (con F. E. Emery, 1960) considera que el quehacer de las Organizaciones puede ser eficientado por medio de la medición de los indicadores cuantitativos de los elementos que les afectan, además de la inclusión de modelos matemáticos cuyos resultados faciliten la toma de decisiones. Sin embargo, al igual Peter Drucker y Tom Peters, este experto ha seguido avanzando en sus estudios, por lo que se le encuentra ahora como vocero de las nuevas corrientes de la Administración. Información actualizada puede encontrarse en el *Public Sector Continuous Improvement Side* de la [www](http://deming.eng.clemson.edu/pub/psci) en el siguiente URL:



### III.7.- Plataforma de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es el proceso continuo de evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, definiendo sus objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar estos objetivos y metas y estableciendo recursos para alcanzar estas estrategias. La Planeación Estratégica (PE) puede direccionarse por medio de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Dónde estamos hoy?
- 2.- ¿Dónde queremos ir?
- 3.- ¿Cómo llegamos allá?

Contestar estas preguntas conlleva todo un procedimiento. Dentro de las consideraciones básicas de esos procedimientos es importante precisar ciertos problemas que se enfrentan, como condición inicial:

Es común resolver algunos problemas de la Planeación por medio de la "manipulación de números", en lugar de forzar al grupo planeador a tensionar la calidad de pensamiento atrás de los planes. Mejorar la posición en el mercado o la productividad o la calidad de una organización y sus productos o servicios no es cuestión de definición de parámetros que posteriormente nunca se cumplirán. En su lugar, las estrategias a definir deberán ser resultados de reflexión y análisis profundos.

- ❖ Otro problema común dentro del análisis externo, es el ser negligente en el análisis de la industria, de los competidores, o de la ventaja competitiva de la empresa.
- ❖ En ocasiones, los problemas anteriores conducen a otro en que es difícil o imposible identificar la meta a ser alcanzada para cada estrategia determinada. La solución se encuentra en regresar al nivel donde ocurrió el primer error y reiniciar y por ningún motivo omitir la meta cuantificable.
- ❖ Con relación a planes financieros, se ha estandarizado un periodo de vida útil de tres años, después se vuelven demasiado oscuros para ser útiles.
- ❖ Nunca se debe ser rígido en el proceso, de otra manera no habrá posibilidad de crear estrategias alternativas o planes de contingencias, lo cual es altamente adecuado.

Diferentes tendencias impactan la Administración de la Calidad. En casi cualquier quehacer, la Calidad puede funcionar como un núcleo de valores que establece las expectativas para el desarrollo de una organización. En cualquier caso, existe un proceso para sintetizar la Planeación Estratégica y la Calidad.

Mientras que los individuos tengan una idea intuitiva de la importancia de la calidad en las metas de la organización, pueden no conocer los pasos específicos a tomar para clarificar lo que es Calidad. De cualquier modo, el estudio de la Administración y de la Planeación, debe guiarse por metodologías de vanguardia y que sigan los lineamientos marcados en estas reflexiones.

Diferentes pasos conforman el proceso de la Planeación Estratégica (PE) para cualquier organización. El proceso siempre inicia con el cliente en mente: ¿quién es el cliente?, ¿qué es lo que desea?, ¿qué tendencias impactarán en esta relación en el futuro?

Una vez que se ha establecido la perspectiva del cliente, una organización debe determinar dónde debe estar en relación con sus clientes. Se determinan los siguientes niveles: mantenimiento de los actuales clientes. Posible expansión a nuevos clientes o áreas de atención a los clientes actuales. La Calidad debe ser el principal factor al definir estos rubros.

Una organización exitosa se enfocará en sus áreas de excelencia, dónde provee los servicios o productos de alta calidad a los usuarios de la manera más redituable posible. Los procesos donde la calidad es inadecuada, los costos son altos, o se reciben quejas de los clientes, deberán ser tomados en cuenta para el proceso de cambio.

Cuando una organización ha clarificado su posición con relación a sus clientes, deberá trabajar en su visión interna. La estructura de una organización puede necesitar cambios con objeto de alcanzar los resultados deseados. En este momento, los encargados de la planeación deberán tomar en cuenta las tendencias y condiciones futuras que impactarán la organización. Dependiendo de la misión de la organización, se debe evaluar el futuro de la misma por medio de estudios demográficos, pronósticos económicos a largo plazo, proyecciones técnicas y un estudio de la historia de la compañía.

Una vez que los planeadores han visualizado el futuro de la organización, deberán identificar dónde estará la organización con relación a dónde quiere llegar a estar. En caso de desajuste, los planeadores deberán determinar los pasos específicos que se requieran para modificar el curso. Esta acción es frecuentemente la parte más complicada del proceso de Planeación. Un sinnúmero de situaciones se presentará día a día, distrayendo la atención y los recursos del plan estratégico. Los involucrados en el proceso deberán guardar en mente el propósito original y continuar en la línea.

La implantación de los pasos del plan, también establece acciones de evaluación de la eficiencia. Indudablemente, cualquier cambio encuentra resistencia, la que debe vencerse. Revaluaciones periódicas del plan estratégico son necesarias para asegurar que la visión es adecuada y precisa.

La Administración de una organización debe iniciar el proceso de Planeación Estratégica (PE) y asegurarse que continúe. Sin embargo, la Planeación real se desarrolla mejor por medio de la conjunción de un grupo de trabajo, idealmente un conjunto elegido diagonalmente dentro de la estructura de la organización, para asegurar que se incluyan los intereses de las áreas involucradas. Tal equipo también proporcionará la mejor información sobre lo que realmente está sucediendo dentro de la organización. Un equipo de planeación que consista sólo de ejecutivos de nivel superior corre el riesgo de filtrar inadecuadamente información vital y la perspectiva de los niveles medios, del trabajo operativo y del contacto directo con el cliente. Por supuesto, la inclusión de estos ejecutivos es necesaria dado que su amplia visión sobre la situación de la organización es también fundamental para el proceso de planeación.

En organizaciones pequeñas, es posible que todos los implicados en el proceso puedan reunirse en un mismo espacio y tiempo, entonces, un facilitador puede dirigir el proceso y coadyuvar en el proceso de involucramiento y compromiso de todo el grupo. En grandes organizaciones, el equipo de planeación debe incluir ejecutivos de nivel alto y medio, supervisores de la línea de producción o servicio y personal directamente envuelto en la operación y/o con el cliente. Si la organización tiene un sindicato, es conveniente invitar a participar a los líderes del mismo. En organizaciones de servicios sociales, además de los participantes mencionados, se debe incluir gente que sea que hable por el usuario mismo.

La Calidad del proceso de Planeación es directamente proporcional a la diversidad del grupo planeador por lo que se debe tener cuidado de asegurar que el equipo de planeación sea interdisciplinario, dentro del contexto de la organización. Un equipo con estas características logrará un equilibrio de perspectivas tanto endógenas como exógenas. Es importante incluir enfoques de hombres, mujeres, personas de todas las edades, principalmente los "viejos" cuya experiencia es invaluable. La validez del plan se refuerza cuando se asegura la inserción de todas las perspectivas en el proceso creativo.

Mientras que los ejecutivos de alto nivel regularmente son responsables por alcanzar la Misión de la Organización; y por lo tanto, de las Normas para la Calidad, muchas organizaciones ahora tienden a contratar administradores para la Calidad.

El papel de estos administradores varía de organización a organización. En organizaciones mexicanas exitosas, estos administradores trabajan mano a mano con los ejecutivos de alto nivel. Su papel es clave en la Planeación Estratégica (PE) al tomar la responsabilidad del proceso. Cuando el administrador de la calidad obtiene el consenso para iniciar un proceso de Planeación Estratégica, debe mezclar los ingredientes humanos adecuados para formar el equipo de planeación.

Además, debe asegurarse de que otros administradores permitan a miembros del equipo participar con tiempos apropiados para trabajar en el proceso. En otras palabras, el administrador de la calidad facilitará el proceso o se asegurará que el proceso sea dirigido por un facilitador con experiencia. El secreto de la formación de este recurso humano reside en el estudio y la capacitación, no sólo en las cualidades naturales de liderazgo. Se debe asistir a cursos, conferencias, estar en contacto con información y expertos sobre el tema.

El proceso participativo de desarrollar un plan estratégico concede la posibilidad de entrelazar funciones más eficientemente. Dado que el administrador de la calidad se responsabiliza por el proceso, los administradores o jefes de área pueden responsabilizarse por detalles del contenido del mismo proceso. Esta relación evita el aislamiento de áreas de la organización y permite una mejor implantación de la Planeación Estratégica.

Prácticamente, existe un acuerdo entre los expertos en calidad sobre la visualización de la calidad como elemento vital en el momento de la Planeación. En otras palabras, cuando no se deja de lado la calidad del servicio o de la producción y sus áreas aledañas, el plan estratégico creado gira alrededor de la planeación para la calidad.

- Un buen ejemplo, es la implantación que se hace en la Compañía AT&T alrededor del mundo, incluyendo a México. En esta Compañía, el proceso de planeación se maneja a través de la cultura y los valores, lo que permite maniobrar rápida y efectivamente en el ambiente de negocios dinámico en que se encuentra.

Cualquier organización que no respeta la calidad como un principio estratégico, fracasará inevitablemente a corto plazo. Quizá, la mejor muestra en este contexto es el movimiento de los llamados *círculos de calidad*. No había nada incorrecto con esta metodología, e incluso se desarrollaron algunos procedimientos de capacitación excelentes para llevarlos a cabo. Sin embargo, cuando los promotores del cambio intentaban poner en marcha los círculos de calidad en las estructuras existentes de una organización que no tenía aprecio por los valores de calidad, los procesos siempre fracasaban. A menos que una organización llegue a aceptar la Calidad como un factor esencial en su éxito o fracaso, los círculos de calidad están condenados a la muerte y al rotundo fracaso.

A manera de reflexión: En México un sinnúmero de personas han tratado de implantar la "*Revolución de la Calidad*" en nuestras organizaciones y se han "quemado" en el intento. Ahora más que nunca, México requiere de servicios y productos que permitan al usuario de los mismos, recibir lo justo por lo pagado. Obviamente, la inercia, la falta de tecnología, la corrupción y las demás costumbres malsanas de nuestras administraciones no permiten que las organizaciones abracen la calidad como un factor fundamental. Cualquier esfuerzo por llegar a la calidad inevitablemente verá limitado su éxito hasta que ocurra un cambio sustancial en el pensamiento de las Empresas Mexicanas.

## CAPÍTULO IV

### ESPÍRITU EMPRENDEDOR.

#### *IV.1.- Introducción.*

Séneca mencionó en alguna ocasión que: *"ningún viento es favorable, para quien no conoce el puerto al que quiere arribar"*. Un **Plan de Negocios** es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de Planeación, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos. Así mismo, el Plan de Negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. El Plan de Negocios, se puede describir en forma general, de la siguiente manera:

- ❖ Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- ❖ Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- ❖ Colección organizada de información para facilitar la Toma de Decisiones.
- ❖ Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un Plan de Negocios, permite obtener diversos beneficios:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural de un proyecto y, por ende, minimiza el riesgo o la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una Toma de Decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

El Plan de Negocios es la concretización de ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre sueños y las realidades, entre intenciones y hechos, el Plan de Negocios permite cruzar esa línea); el Plan de Negocios es también la guía básica que nos lleva a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva.

Por otra parte, el Plan de Negocios es una gran ayuda como elemento de medición para compararlo con los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas. El primer paso para desarrollar el plan es ordenar estructuralmente toda la información relativa al mismo, enfatizando áreas de oportunidad y ventajas competitivas que garanticen el éxito del proyecto. Pero, ¿por qué escribir un Plan de Negocios?<sup>62</sup>

- ✓ Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- ✓ Los inversionistas lo requieren.
- ✓ Los banqueros lo desean.
- ✓ Los especialistas lo sugieren.
- ✓ Los proveedores y clientes lo admiran.
- ✓ Los administradores lo necesitan.
- ✓ Los consultores lo recomiendan.
- ✓ La razón lo exige.

Un Plan de Negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, como son entre otros:

- ❖ El producto o servicio.
- ❖ La competencia.
- ❖ El mercado.
- ❖ La producción y/o prestación del servicio.
- ❖ El sistema de administración (organización).
- ❖ El estado financiero del proyecto.
- ❖ La planeación estratégica y operativa.
- ❖ Los requisitos legales.

Concretamente el Plan de Negocios contempla siete grandes áreas de suma importancia, donde se engloban los puntos antes mencionados y algunos otros datos más:

- 1.- Naturaleza del proyecto (Empresa).
- 2.- El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etcétera).
- 3.- Sistema de producción (el producto y su proceso de producción y/o prestación de servicios).
- 4.- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- 5.- El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto.
- 6.- Las finanzas del proyecto.
- 7.- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

<sup>62</sup> Welsh, J. A. Y White, J. F. (1991). The Entrepreneur's Master Planning Guide, USA: SMV, p.p. 1-3.

El Plan de Negocios no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que el proyecto va obteniendo del medio y a los resultados arrojados de la implantación del programa de acción que el mismo plan establece.

Es fácil llevar a cabo un "proyecto", todo es cuestión de decidirse a hacerlo; no obstante, no es fácil hacer algo bien y, sobre todo, a la primera vez, evitando errores y aprovechando oportunidades (esto es: con calidad), a menos que primero planeemos. Thomas Alva Edison decía: "una idea genial está compuesta de un 1% de inspiración y un 99% de transpiración". El trabajo arduo de preparación, previo a la acción, facilita alcanzar el éxito; al igual que un deportista requiere de un entrenamiento a veces pesado, fatigante y exhaustivo, si pretende ganar una competencia, de igual manera el Emprendedor debe prepararse antes de echar mano a andar su proyecto, a través del desarrollo de un buen Plan de Negocios. Éste, es la llave del éxito de un emprendedor.

Cada Plan de Negocios es diferente, tan diferente como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los planes de negocios. El objetivo de este documento es dar la pauta a seguir y guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan, no obstante, cada plan deberá irse adaptando a sus características propias, resaltando lo importante e ignorando lo que no es para ese proyecto particular.

Mientras mayor sea el detalle y exactitud (veracidad), de la información que provee, mayor es la utilidad del plan, ya que brindará una imagen más correcta y precisa de las probabilidades de éxito del proyecto. Cabe mencionar que, aunque en esta obra los ejercicios tienen el límite impuesto por el espacio, el emprendedor no deberá sentirse coartado para ampliar cualquier paso que así considere en hojas aparte, con ello dará evidencia de una actitud emprendedora sin límites.

Según expertos en el área, más del 50% de las empresas cierran durante sus primeros cuatro años de vida debido, entre otras cosas, a un carente sistema de planeación que haga la diferencia entre el éxito y el fracaso, anticipando los eventos en que la empresa se puede ver envuelta en un futuro cercano. Un Plan de Negocios debe poseer las siguientes características:

1.- Claro.- Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

2.- Conciso.- Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.

3.- Informativo.- Con los datos necesarios, que permitan:

- Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
- Medir la factibilidad de éste.
- Facilitar la implantación, asegurando, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

#### IV.2.- Naturaleza del Proyecto. <sup>63</sup>

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa, la esencia del mismo; es decir, con qué objetivos será creado, cuál es la Misión que persigue y por qué considera justificable el desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece qué es su negocio.

El primer elemento a considerar, para formar una Empresa de éxito, está en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas a través de una lluvia de ideas. Una vez generadas las ideas, es necesario evaluarlas a través de los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de poder seleccionar así la mejor de ellas.

Una vez que la idea (proyecto) ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface o el problema concreto que resuelve.

**El Nombre de la Empresa** es la tarjeta de presentación, el sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la Empresa debe ser entre otras cosas:

- ✓ **Descriptivo.-** El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas especializadas.
- ✓ **Original.-** La Ley establece que el nombre de una Empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede construir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- ✓ **Atractivo.-** El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar, visible, esto es, que sea abundante en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- ✓ **Claro y simple.-** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- ✓ **Significativo.-** Que se pueda asociar con formas, significados positivos; por ejemplo, "Excellence" o "Excelentia", reflejan su significado: Excelencia, y se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etcétera.
- ✓ **Agradable.-** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

**El Giro de una Empresa** (tipo) se refiere a su objeto u ocupación principal; existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar de acuerdo con la Secretaría de Economía, en México.

---

<sup>63</sup> Alcaraz, Rafael. (1995). El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. México: Mc Graw-Hill, p.p. 1-22.



- ❖ **Comercial.-** Se dedica fundamentalmente a la compra-venta de un producto determinado.
- ❖ **Industrial.-** Toda empresa de producción (manufacturera o de transformación), que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas), se ubica en este giro.
- ❖ **Servicios.-** Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.

Las Empresas del giro Industrial, a su vez, se pueden subdividir por industria, ejemplos:

- Industria Restaurantera.
- Industria del Vestido.

Las Empresas del giro de Servicios, a su vez se pueden subdividir por sector, ejemplos:

- ✓ Sector Educación.
- ✓ Sector Turismo.
- ✓ Sector Bancario.

**La ubicación** permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa. Una empresa de productos especializados en electrónica, quizá no sea tan exitosa en un poblado pequeño, como pudiera serlo en una ciudad grande, a menos, por supuesto, que las características particulares de ese poblado lo distinguan por tener una fuerte industria en esa área.

**El tamaño de la Empresa** se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno, por ejemplo en México, la Secretaría de Economía, establece la siguiente clasificación:

TIPO DE EMPRESA	VENTAS ANUALES (hasta).	NÚMERO DE EMPLEADOS.
Micro	\$ 900,000.00	< 16
Pequeña	\$ 9,000,000.00	16 - 100
Mediana	\$ 20,000,000.00	101-250
Grande	> \$ 20,000,000.00	> 250

**La Misión** de una Empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto, da sentido y guía a las actividades de la Empresa. La Misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- ❖ Atención (orientación al cliente).
- ❖ Alta calidad en sus productos y/o servicios.
- ❖ Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- ❖ Innovación y/o diversificación (tecnología de punta).
- ❖ Ventajas y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía sencillez de uso).

La Misión debe reunir ciertos requisitos, que le den validez y funcionalidad, la Misión debe ser por ejemplo:

- **Amplia.-** Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que pierda la naturaleza y carácter de la Empresa, o bien, que confunda el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- **Motivadora.-** Que inspire a los que laboran en la Empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- **Congruente.-** Debe reflejar los valores de la Empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La Misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la Empresa, sino también de su esquema de valores (ético y moral).

Toda Misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ✓ ¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve).
- ✓ ¿Quién? (Clientes a quienes pretende alcanzar).
- ✓ ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

La Misión de una Empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y una autoevaluación del funcionamiento de la Empresa para ver si la Misión y el Funcionamiento son congruentes uno con otro.

**Los objetivos** son los puntos intermedios de la Misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la Empresa y acercar los proyectos a la realidad (el primer paso fue redactar la Misión). En los objetivos, los deseos se convierten en Metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la Misión deja de una intención para convertirse en una realidad concreta. A través de los objetivos, la Misión se traduce en elementos reales como son:

- ❖ Asignación de recursos (qué).
- ❖ Asignación de actividades (cómo).
- ❖ Asignación de responsables (quién).
- ❖ Asignación de tiempos (cuándo).

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, por ejemplo:

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la Empresa y se deberán reflejar en los objetivos específicos para cada área funcional de la empresa misma. Tal como se mencionó anteriormente, los objetivos se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretenden cumplir, con las siguientes categorías:

Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).

Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).

Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).

Todo producto o servicio de una empresa, debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema, para un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una Empresa, por lo que se deben establecer correcta y concretamente esos elementos de éxito. Si se cumple con ello, los productos y/o servicios la empresa, deben poseer ciertas características particulares, distintivas, que los diferencien de otros similares, presentes en el mercado. Existen términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

1.- Ventajas Competitivas.- Son peculiaridades que posee el producto y/o servicio, que lo hacen especial, garantizando su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos de ventajas competitivas, pueden ser: un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas (café, té, chocolate, etcétera), un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.

Como se puede observar, en este caso se trata de productos y/o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo común, que los productos y/o servicios en el mercado, no poseen aún.

**2.- Distingos Competitivos.-** Son aspectos que forman parte de la estrategia de la Empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la Empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes, que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la Empresa se *distinga* por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos, pueden ser: servicio post-venta, sistema de distribución, garantía, etcétera.

**El análisis de la industria,** en este punto del Plan de Negocios, se intenta establecer las condiciones actuales de la Industria o sector en que se ve involucrada la Empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que se haya presentado. Por ejemplo, una Empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años y determinar que proyección de desarrollo se puede hacer para los próximos dos años cuando menos, con base en los datos obtenidos de la misma. Así mismo, deberá tratar de ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es muy importante justificar toda información y proyecciones que se presenten, citando las fuentes de donde fue obtenida la información.

Un elemento más a resaltar en este punto, es la importancia que la industria posee, a nivel nacional, regional y local, ya que en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto particular.

Es muy importante establecer claramente **los productos y/o servicios** que la empresa ofrecerá al mercado; se debe hacer una descripción detallada de los productos y/o servicios de la empresa, por lo que en este punto en particular, sólo se trata de hacer visibles las características generales más importantes que poseen. La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, si se requiere que proporcione una idea clara del producto o servicio.

En cuanto a **las calificaciones para entrar al área,** es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto (empresa) se cuente con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar de una manera real, las ventajas y problemas que en la misma se pudieran presentar, por lo que, básicamente esta sección intenta justificar los elementos que califican al desarrollador del proyecto, para llevarlo a cabo.

En relación con **los apoyos,** existen algunas áreas básicas, en las que toda empresa se ve involucrada, como son:

- ❖ Área Legal (fiscal, laboral, etcétera).
- ❖ Área de Producción.
- ❖ Área de Mercados.
- ❖ Área Administrativa.

Por lo que es de gran importancia, localizar las fuentes de información, contactos clave, expertos, que pudieran brindar su apoyo para lograr:

- Desarrollar correctamente el Plan de Negocios.
- Prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse.

#### *IV.3.- El Mercado.*

La Mercadotecnia se encarga del proceso de Planear las actividades de la Empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la Empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre Empresa y Consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

Dentro de los objetivos de la Mercadotecnia, es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el Mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado que se piensa atacar (nivel local: colonia, sector, etcétera; nacional, de exportación regional, mundial, u otros), así como el tiempo en el cual se piensa lograr los objetivos.

Las decisiones que se tomen en el área de Mercadotecnia, y en otras áreas de la Empresa, deben buscar la satisfacción del cliente de la misma, para esto es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

1.- El Tamaño del Mercado.- Es buscar de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles puede tener la Empresa, dónde están y quiénes son, para esto se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes: edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etcétera. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la Empresa.

2.- Consumo Aparente.- Una vez que ha sido definido el segmento de mercado, se debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho segmento representa; esto se hace identificando el número de clientes potenciales, así como su consumo probable del producto o servicio que la Empresa ofrece, con base en sus hábitos de consumo probable.

3.- Demanda Potencial.- Si se cuenta con el cálculo de consumo aparente (actual) del mercado, es fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio de la Empresa, simplemente proyectando el crecimiento promedio del mercado en corto, mediano y largo plazo.

**4.- Participación de la Competencia en el Mercado.-** Esta participación que se pretende atacar, tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la Empresa para determinar sus actividades de mercadotecnia, ya que es posible tomar varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto. Así, la mercadotecnia se enfocaría en alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado.
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o presentaciones.
- Desarrollar nuevos productos.
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a través de campañas periódicas de promoción y publicidad.

Para conocer esta participación es recomendable que la Empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la Empresa para entrar y desarrollarse en el Mercado.

**El estudio de mercado** es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la Empresa ofrece sus productos.

Es necesario conocer directamente al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar, etcétera), para lo cual se recomienda hacer un estudio de mercado a través de una encuesta o entrevista que permita conocer lo anterior.

Para lograr lo anterior, debe definirse el producto o servicio que se planea ofrecer, de acuerdo con el punto de vista del consumidor potencial. Una vez realizada la definición del producto o servicio, es necesario que la Empresa determine la información que desea obtener a través del estudio de mercado, y que le permitirá tomar decisiones con respecto al precio, presentación y distribución del mismo. Así mismo, se puede investigar la frecuencia de consumo del producto o servicio, y los hábitos de compra del cliente potencial.

**La encuesta de mercado** que se pretende aplicar, debe ser cuidadosamente planeada; es muy importante que los datos que se quieren conocer, respecto al mercado potencial de la Empresa, sean traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca. Por tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información.

No basta con diseñar el instrumento (encuesta) adecuado, sino que es también necesario que éste se aplique en la forma correcta para asegurar que la información que se obtendrá sea válida para los fines perseguidos.

Es por esto, que es necesario determinar cómo se va a aplicar, dónde y cuándo se va a aplicar, así como quién lo aplicará. Es recomendable evaluar si la encuesta está bien diseñada, esto puede lograrse probando la encuesta mediante su aplicación a dos o tres personas, ya que así podrán detectarse preguntas mal redactadas o confusas, y al interpretar los datos de las mismas, se podrá evaluar si la información que se puede obtener es relevante.

Una vez aplicada la encuesta y obtenida la información requerida, hay que tabularla y referirla a la población total de clientes potenciales, para lograr obtener conclusiones válidas y confiables, respecto a la factibilidad de mercado del producto o servicio de la empresa, así como la información concerniente a las preferencias del posible consumidor.

Las conclusiones del estudio de mercado son la interpretación de los datos obtenidos, proyectado a condiciones potenciales de desarrollo de la Empresa, para obtener una imagen, lo más clara posible, de las ventas que la Empresa logrará, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de mercadotecnia ideal para llevar a cabo ese plan respecto a cada Empresa particular.

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello, se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

Cada paso del proceso de distribución, hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto con el mercado. Debido a esto que cuando se elija un canal de distribución deberán tomarse en cuenta aspectos tales como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tenerse sobre políticas de precio, promoción al consumidor final y calidad del producto con base a los deseos del cliente.
- Conveniencia para el consumidor del punto final de venta (por cercanía, preferencia de compra de cierto tipo de tiendas, etcétera).
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

El siguiente paso es explicar brevemente cómo se llevará el producto o servicio al cliente, de tal manera que esté satisfecho al recibirlo.

**Promocionar** es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque.

A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio, incrementar el consumo del mismo, etcétera.

Publicitar es una serie de actividades necesarias para llegar un mensaje al mercado meta y su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, el Emprendedor debe hacer énfasis en:

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se le ofrece.
- Ganar la preferencia del cliente.

Cuando el Empresario da a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece, utiliza algunos medios, como son:

Periódicos.- Los periódicos cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en el periódico llegan a personas de prácticamente todos los estratos económicos. Si bien es necesario, al seleccionar este medio, identificar cuál periódico es más leído por un estrato determinado y cuál sección del mismo.

Radio.- La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio publicitario también puede estar dirigido a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica a través de la selección adecuada del mensaje y de la estación.

Volantes.- Los volantes son generalmente distribuidos por los dueños o empleados de la Empresa, en un poblado o ciudad específica a través de la selección adecuada del mensaje y de la estación.

Otro elemento que puede causar un impacto en el mercado meta es el **sistema de promoción** de ventas que se lleve a cabo; la promoción de ventas comprende actividades que permiten *presentar* al cliente con el producto o servicio de la Empresa en el mercado; ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participaciones en eventos sociales, educativos, culturales o deportivos de la comunidad, etcétera.

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre. Esto es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo ó diseño, ó combinación de los mismos, que identifican los bienes y/o servicios que ofrece la empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.



Otros elementos que generalmente contribuyen a diferenciar el producto o servicio de la empresa, de los ofrecidos por otras organizaciones, son el *logotipo* (figura o símbolo específico y original) y la *publicidad* (frase o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la Empresa o producto de la misma).

La *etiqueta* son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o su preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por Ley, sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor se haga del producto, por tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento.

El *empaquete* debe ayudar a vender el producto, especialmente el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario aumentando el valor del producto ante el cliente, además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

En cuanto a la  **fijación y políticas de precio**, el comprador entrega algo de valor económico al vendedor, a cambio de los bienes y servicios que se le ofrecen. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituyen su precio.

La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidarse a qué tipo de mercado se está enfocando el producto, debe saberse si lo que buscará el consumidor, será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

Básicamente, las políticas de precios de una Empresa determina la manera en que se comportará ésta, en cuanto a precio de introducción en el mercado, descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etcétera.

Una Empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, entrar con un precio bajo en comparación con la competencia o bien, no buscar a través del precio una diferenciación del producto y, por tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, debiéndose cubrir en todos los casos, los costos en los que incurre la empresa, no debiendo olvidarse los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución. El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: plaza, publicidad y producto.

Así mismo, es recomendable establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, pues constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

Otro aspecto importante a considerar, es si la Empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas así como qué proporción representarán éstas del ingreso total del vendedor.

Una vez establecidas las políticas de precios y los costos variables y fijos, es posible determinar el precio del producto o servicio en los diferentes niveles del canal de distribución y al consumidor final.

Es importante considerar el margen de ganancia que desean obtener los elementos del canal de distribución (mayorista, minorista, productor, etcétera), para determinar el precio final del producto, respetando el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto.

El margen puede ser negociado con el intermediario, debiendo considerarse el porcentaje de ganancia que está acostumbrado a percibir a través de la venta del producto o servicio. Pueden utilizarse diferentes márgenes dependiendo del tipo de establecimiento al que se está vendiendo (por ejemplo, no se vende a igual precio a un detallista que a tiendas de descuento).

**El Plan de Introducción al Mercado** es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la Empresa, para garantizar una entrada exitosa en el mercado; el plan debe tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la Empresa (sus productos o servicios) a los clientes potenciales y cómo se posicionará en el mercado.

Es necesario especificar en el plan de introducción:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final, si se hará una campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto o servicio.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del mismo.

Es necesario, que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan una estrategia bien estructurada, a fin de que a través de ellas se logre un buen impacto en el mercado, y un uso eficiente de los recursos de la Empresa.

Las actividades que se lleven a cabo pueden ser resultado del estudio de mercado realizado con anterioridad, ya que a través de él es posible darse cuenta de la manera de comercialización por la que se debe optar.

Toda nueva Empresa que entra en el mercado, debe elaborar un listado de los **posibles riesgos y oportunidades** que el mercado en que está incursionando posee. Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que cualquier contingencia se pudiera presentar; el listado debe tomar en consideración aspectos como: posibles acciones de la competencia, medio ambiente de la Empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y culturales, y todo aquello que considere pudiera afectar el desarrollar de la Empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Con relación al **sistema y plan de ventas (administración)**, las ventas constituyen una de las funciones básicas de la Empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la Empresa hasta que alguien vende. Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia. Muchas veces las ventas sirven como indicadores de la manera en que están funcionando otras áreas de la Empresa, de ahí su importancia.

Existen diversos sistemas de ventas, que abarcan desde las personales, hasta aquellas que implican sistemas complejos de distribución. Las ventas personales son especialmente importantes para el pequeño empresario, ya que la mayor parte de las actividades de venta en la pequeña empresa se realizan de esa forma. El personal de ventas generalmente abarca desde los dependientes hasta los vendedores creativos que resuelven problemas o satisfacen necesidades de los clientes.

Con el propósito de diseñar una mezcla de mercadotecnia adecuada al mercado meta de la empresa, es necesario tener bien identificadas las características de éste y, en caso de que se presenten diversos mercados de interés es recomendable proceder a una segmentación de mercado. Segmentar consiste en dividir el mercado en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado. Los criterios de segmentación son muy diversos, pueden obedecer a características demográficas como sexo, edad, nivel de ingresos, regiones geográficas, etcétera. Los segmentos de mercado a los cuales se planea orientar la Empresa, dictarán aspectos importantes para el área de ventas, como: punto de venta, esfuerzo publicitario que lo acompaña, cantidad a distribuir, etcétera. Otro aspecto que repercute en el área de ventas es el aspecto organizacional de misma. Al igual que en el resto de las áreas de la Empresa, es de suma importancia que se definan en forma clara y precisa las funciones del personal de ventas, así como sus objetivos. Para lograr lo anterior, puede utilizarse un organigrama como una herramienta útil a través del cual se reflejen dependencias y funciones entre el personal del área. En el caso de ventas, el organigrama puede estar estructurado en función del área geográfica, línea de productos o por clientes, entre otros criterios.

## CAPÍTULO V.

### LIDERAZGO.

#### *V.1.- Introducción.*

Nuestro país requiere de asegurar continuidad, congruencia y visión de largo plazo en el proceso de cambio que ha iniciado. Para ello se deben poner en marcha planes de solución y satisfacción de los problemas y necesidades que de otro modo pondrían en riesgo este vital proceso.

En estas necesidades destacan por su determinante impacto estratégico las de desarrollo económico sólido y sostenido que incluyen, entre otros factores, la creación de fuentes de empleo y la apertura de nuevos mercados. De estas exigencias aparece la necesidad de fondo, el común denominador cuya solución permitirá dar satisfacción a las anteriores: *"la productividad"*.

México enfrenta una importante e improrrogable necesidad de formar un *"espíritu productivo"* en todos los sectores laborales de la industria, comercio y servicios. La productividad, entendida como el logro de la Calidad, eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo en todas las empresas y organizaciones nacionales, es el reto a que los dirigentes se enfrentan hoy y se enfrentarán en mayor grado en los próximos años. Los nuevos y futuros capítulos de la historia de México están basados en la productividad que hoy podemos generar los mexicanos.

Si bien existe consenso entre los diversos sectores de ver la productividad como solución de raíz, no se le está comprendiendo como concepto que deba asociarse de forma natural con lo humano, mucho más que con lo técnico, y esto ha quedado demostrado al pensar en establecer criterios que llevan a pagar salarios por horas de trabajo para incrementar la producción, lo cual sin duda hace más equitativas las bases de afinación de salarios, pero no forma necesariamente actitudes realmente productivas.

Derivado del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y como una clara muestra del interés, por la productividad se decidió la creación del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad, que amén de reforzar el criterio de pago en función a la producción lograda, fomentará prioritariamente la capacitación y adiestramiento en planta (aspectos técnicos).

Sin embargo, deja descubierta la parte medular al no referirse en ninguno de sus enunciados básicos al desarrollo de estrategias educativas que primeramente generan actitudes productivas en el trabajador.

El esfuerzo, por tanto, debe basarse en la realización de planes y programas de vitalidad, desarrollo humano y mejoramiento de la Calidad de vida que logren crear actitudes productivas como forma de vida. Dicho esfuerzo debe ser compartido por todos y cada uno de los sectores corresponsables en función de la necesidad actual, debiendo las instituciones educativas incorporarse preparando un mañana más próspero.

Los proyectos de modernización, cambio tecnológico y optimización de servicios requieren de tecnología, equipo, financiamiento, materias primas, infraestructura, recursos; pero, sobre todo, y fundamentalmente de líderes, de directivos que conozcan y apliquen los principios de la dirección efectiva para formar un verdadero "*espíritu productivo*" en su personal.

Tenemos la necesidad inaplazable de ser más productivos, especialmente en este momento de cambio, modernización, apertura comercial y globalización de la economía interna e internacional. Esta productividad, que es a la vez calidad, excelencia, servicio y rentabilidad, será lograda sólo a partir de una nueva filosofía directiva en la que la vitalidad organizacional y el liderazgo se constituyan en factores esenciales para la formación de ese "*espíritu productivo*", tarea primaria de todo ejecutivo.

Las organizaciones mexicanas requieren que sus líderes tengan y mantengan mayor contacto directo con todo el personal. La información y comunicación que los directivos tengan con su personal de todos los niveles, es la clave para el desarrollo de su liderazgo, la eficaz Toma de Decisiones y el incremento en los niveles de productividad.

Nuestras instituciones requieren estabilidad, eficiencia, rentabilidad y productividad, las cuales descansan en la capacidad y liderazgo de sus dirigentes. Si en México y las empresas que aquí realizan operaciones han de participar en el inminente Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos de América y Canadá, es obligado considerar como punto inicial, que la formación de actitudes productivas sea en todos los ordenes, la plataforma que sustente un nivel digno de competencia y permita lograr un posicionamiento satisfactorio en el corto y largo plazo.

Los modelos educativos; es decir, la capacitación y el desarrollo humano, así como las estrategias de cambio y una enriquecida función de Relaciones Industriales y Recursos Humanos, serán también la base para la productividad de las organizaciones. Tanto del sector público como del privado.

En síntesis, se debe atender frontal y compartidamente el problema educativo, que es sin duda, el verdadero fondo del subdesarrollo que vive México y que ha sido soslayado históricamente por los sectores público y privado, los cuales han buscado mejorar los bajos niveles de productividad atacando sus síntomas y no su causa. Hoy, el Plan de Modernización debe transformarse en hechos concretos y se presenta la oportunidad histórica y estratégica para su solución.

En un mundo que evidencia un acelerado acercamiento entre el fenómeno de la productividad y el potencial humano, el éxito organizacional y nacional está sustentado primordialmente en el hecho de que los dirigentes reconozcan la importancia vital de la labor humana para el logro auténtico y sistemático de las metas requeridas.

Como nación, nos encontramos inmersos en un contexto económico en franco proceso de apertura y desarrollo, que plantea como un imperativo el que las organizaciones dispongan del equipo humano comprometido y capacitado, integrado y dirigido por líderes eficaces, convencidos de que el crecimiento de su organización será el reflejo del desarrollo de cada uno de sus integrantes.

#### *V.2.- Reflexiones sobre el Liderazgo.*

Resulta paradójico que un tema tan interesante como el *liderazgo* se haya estudiado hasta hace apenas pocos años. De hecho, la doctrina de dinámica de grupos que se formaliza después de los años cuarenta puede señalarse como el primer intento científico y estructurado en el estudio de uno de los procesos fundamentales en la vida de los grupos: *el liderazgo*.

El presente capítulo más que proponer un modelo teórico sobre el perfil ideal de un líder (autocrático, democrático, persuasivo, vendedor, situacional, etcétera), ha tomado en cuenta la experiencia directa con cientos de ejecutivos de todos los niveles y de todos los sectores de la administración, para definir cuáles son aquellas actitudes y comportamientos que logran eficacia y éxito en la labor de dirección, influencia y encauzamiento de la energía humana hacia el logro de objetivos organizacionales.

No se supone, desde luego, que deba existir un superhombre que a la vez sea superlíder, y que maneje óptimamente toda esta gama de conductas y acciones; sin embargo, el tema deberá entenderse como un reto y un camino a seguir en todo aquel que quiera convertirse en auténtico líder o bien pretenda perfeccionar su actual desempeño como dirigente de grupos humanos.

No se puede soslayar la gran necesidad que el mundo actual tiene de contar con líderes. Y menos, debemos los mexicanos, dejar de hacer de frente a esta urgencia que resulta ser la variable independiente del fenómeno social, industrial y productivo de nuestro país.

Una organización sin recursos físicos y técnicos, puede encontrarlos, sin recursos financieros puede endeudarse. La misma organización sin *Líderes*, desaparece.

En el caso de México podremos decir que la crisis económica se centra en un problema de productividad y por lo mismo, de liderazgo. Faltarán Líderes en todos los sectores.

Las empresas mexicanas deben crear una cultura y mística de trabajo a partir de la integración solidaria, del sentido de logro, del cuidado de los recursos (costos) y de valores en el trabajo.

Los líderes y directivos mexicanos han sido generalmente improvisados y han carecido de una formación sólida referida a: los procesos humanos, a la teoría de grupos, al concepto real de productividad, al pensamiento estratégico, a la rentabilidad de las instituciones y a otros temas y necesidades que sólo a través de la capacitación y el desarrollo pueden ser enseñados y enriquecidos.

El talento y la información de líderes en México, será el resultado de la Educación y del Entrenamiento sistemático que requerirá desde luego, de un alto compromiso por parte de las Instituciones que deberán procurar las bases de dicha formación y principalmente de las personas que deben comprometerse con su propio desarrollo personal y profesional.

Últimamente se ha insistido en diferenciar entre Administradores y Líderes. La diferencia no es ociosa, pues se refiere a dos dimensiones que sin ser excluyentes conforman el fenómeno de la dirección social o administración en el sentido más amplio.

La Gerencia o el "*Management*" se ha entendido tradicionalmente como la eficaz administración de todos los recursos, especialmente del dinero, un "Gerente" es por ello un "Administrador". Desde los orígenes de la historia de la Administración el Gerente o Administrador ha sido identificado más con las carreras de Ingeniería y Contaduría, pues su labor se refería a la implantación de sistemas de producción y al manejo de las finanzas respectivamente.

La Gerencia o Administración comprende el manejo exitoso de los sistemas y procedimientos que conllevan a la optimización de los recursos de una Empresa u organización, esta es la parte mecánica y estructural y en cierta forma, sin vida. Para dotar de "vida", dinámica y dirección a dichos recursos, de entre los cuales el Hombre es el más importante, se requiere no sólo ser un Administrador, sino ser un Líder capaz de formar un "espíritu productivo" en el personal.

Por tanto, los conceptos de Administración y Liderazgo no sólo no son excluyentes sino necesarios y complementarios, la opción es formar líderes, no sólo administradores.

Muy pocos líderes han caído en la cuenta de que su papel como tales es irrenunciable. ¿Qué significa el carácter irrenunciable del liderazgo? Se ha definido al Liderazgo: *"como la capacidad de influencia en las relaciones interhumanas. En tanto que éstas son una realidad cotidiana tanto en la Familia como en la Empresa o en cualquier otro fenómeno grupal, generan influencias en cadena, es decir, acciones y relaciones en las cuales la influencia se presenta en la relación misma".*<sup>64</sup>

Particularmente, los dirigentes deberán ser suficientemente perceptivos, controlados y prudentes para saber que con su sola "existencia" y "acción" están influyendo en los seres humanos. La comunicación no verbal, conocida también como lenguaje corporal, constituye en este sentido uno de los principales retos a manejar. Numerosas investigaciones respecto a las relaciones humanas han demostrado que la comunicación no verbal es más determinante y eficaz que la misma comunicación verbal, y la realidad demuestra que esto es muy poco conocido y tomado en cuenta por padres, dirigentes, maestros y líderes en general. Pero no sólo este aspecto de la comunicación sino todo el perfil y conducta de que se tratará más adelante constituye en su conjunto una influencia que impacta directamente las actitudes y comportamiento de los seguidores.

Uno de los temas interesantes en el estudio del liderazgo es el que se refiere al "momentum"; o situación circunstancial coyuntural e histórica que relaciona a las Instituciones y sus líderes, se ha llegado a concluir que en buena parte es el momento el que hace al Líder. Es cierto, las grandes necesidades de diferentes pueblos y organizaciones han creado o han hecho emerger a grandes figuras como líderes, héroes y agentes de cambio.

Lo particular del momento, el tipo de seguidores, las necesidades socio-organizacionales, las crisis y revoluciones y los proyectos de cambio, de hecho han generado o engrandecido a determinados líderes. Sin subestimar la categoría y liderazgo espiritual y político de Ghandi. ¿No fue el momento que vivió la India y su necesidad de independencia, lo que favoreció a este gran líder?, ¿Fueron las guerras las que crearon a los grandes héroes?, ¿Fue la situación económica-política de México y su petróleo, la que engrandeció aún más la figura de Lázaro Cárdenas del Río?, ¿Fue la crisis de Chrysler, la que convirtió a Lee Iacoca en un gran líder-directivo de la Industria Automotriz Estadounidense? Sin duda, que esta variable conforma y explica el fenómeno de liderazgo, desde su perspectiva sociológica-histórica; sin embargo, su estudio no agota todos los elementos de análisis que deben ser investigados en este importante tema.

---

<sup>64</sup> Silicco, Aguilar Alfonso. (1997). Liderazgo para la Productividad en México. México: Editorial Limusa, p. 112.



Se tiene que dirigir la atención a aquellas características que conforman el perfil del líder, especialmente del que hoy se requiere, y particularmente del que México necesita.

Sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el liderazgo. Se ha establecido que la productividad es primeramente una actitud ante la vida que puede lograrse solidariamente a través de las estrategias educativas adecuadas; productividad es primero formar un "espíritu productivo" en todo el personal de una Organización.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando, a partir de su propia actuación, una atmósfera que invita a la productividad: "el líder predica con el ejemplo". Para esto se precisa identificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor.

Se debe hablar de una "cultura productiva", más que meramente de sistemas de productividad. Una cultura que se sustente en valores, que sea consistente, integral y que esté animada por un líder, entendido como educador, como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé autoridad a los programas de actividades del trabajo en equipo, motivando hacia la Excelencia y la Calidad de todos los quehaceres de la Empresa. Un dirigente que practique, defienda y enseñe los valores y principios éticos del trabajo. Estos líderes deben ser primero, los que conforman la alta dirección de una Empresa. Particularmente, el propio Director General, quien desde luego, debe ser un agente de cambio. La tesis más convincente para este perfil es la que plantea como fundamental, la capacidad de influencia y motivación hacia el trabajo productivo.

Además, el directivo tiene que saber comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que, "movilice su energía", generando una actitud y un "espíritu productivo" en todo su personal.

El Ejecutivo o Funcionario que no se preocupa por generar este "espíritu productivo" no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el estatus, podrá tomar decisiones, pero no es un líder auténtico y productivo.

Desgraciadamente, los líderes dedican más tiempo a la creación de sistemas, procedimientos, políticas, estructuras y tecnología (la parte instrumental) y se olvidan de la parte causal: "el espíritu productivo", el compromiso y gusto por el trabajo y la fe y la confianza en la Empresa y la Patria.

Estos aspectos intangibles y fundamentales, constituyen áreas de oportunidad y preocupación cada vez mayor entre los directivos del México de hoy.

Es indispensable también, que los distintos líderes que intervienen en la vida organizacional (sindicatos y ejecutivos), hablen el mismo lenguaje y trabajen armónicamente hacia metas concertadas. Las diferencias entre líderes habrán de ser la expresión de las necesidades e intereses de sus representados y deberán ser utilizadas como herramienta de crecimiento mutuo y reforzadoras de la relación; no es válido, y menos lo será en el futuro, el que esas diferencias sean la expresión de sus intereses personales.

En México, un sector de la Empresa que ha sido tradicionalmente abandonado, y que bien capacitado, motivado e integrado se constituirá en elemento básico de la productividad, es el de los supervisores ubicados en la primera línea de mando. Es necesario que a partir de los altos niveles directivos y del área de recursos humanos, se les incorpore a las actividades permanentes de capacitación y desarrollo en lo técnico, administrativo y humano, y se les involucre gradualmente en las responsabilidades de planeación, ejecución y control de sus áreas de responsabilidad. La alta Dirección debe preocuparse por hacer de este personal una fuente de liderazgo para la productividad.

La eficacia organizacional dependerá de la convicción generalizada respecto a la necesidad de contar con líderes efectivos e integrados a lo largo y ancho de las empresas, eliminando el principio de dejar a la alta dirección la total responsabilidad por los resultados productivos. Los procesos educativos serán base para lograr el compromiso e integración de los diferentes líderes de las empresas. Ellos, a través de la concertación de metas, planes y estrategias, constituirán la infraestructura para el sólido desarrollo productivo de las organizaciones mexicanas. Se debe entender que en México, *"el liderazgo adecuado tiene la bondad de compensar, restituir y sustituir las limitaciones en recursos y tecnología"*.<sup>65</sup>

La historia de la administración registra innumerables ejemplos de líderes que han podido influir en la conducta de los grupos, generando resultados altamente productivos, y en algunos casos, increíbles.

Los líderes para formar lo que se llama "espíritu productivo" en sus trabajadores, deben ser fundamentalmente agentes de cambio. El "cambio" resulta ser hoy día, la preocupación y el reto más presente en los líderes de las instituciones y organizaciones que luchan por su sobrevivencia y desarrollo. La intensidad competitiva y la complejidad de las empresas son fenómenos que marcan una nueva filosofía y práctica empresarial. Parece ser que la frase clásica: *"lo único permanente es el cambio"*, está cobrando un significado más vital en la dinámica organizacional de los últimos 25 años.

---

<sup>65</sup> Sillico. Aguilar Alfonso. (1997). Op. Cit. p. 117.

Los avances de la Técnica y de la Ciencia, las necesidades y conflictos socio-políticos, la problemática del empleo, educación y productividad y otras dimensiones humano-sociales, están demandando de una manera inaplazable un cambio. Pero como se ha dicho, un cambio evolutivo; es decir, un cambio que mejore en cantidad y en calidad la vida del hombre tanto en su dimensión física y espiritual como en la individual y social. El cambio implica una capacidad de adaptación, una apertura a la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas.

*"El cambio es también una fuerza que se impone, no es optativa para los humanos y para las instituciones, es el cambio, igualmente, una forma de sobrevivencia por un lado, y de crecimiento, madurez y desarrollo por otro. Por ello, el cambio debe ser dirigido con gran prudencia, con inteligencia y oportunidad de manera tal que las decisiones que se tomen sean evolutivas y no involutivas".*<sup>66</sup>

Surge así el trascendente concepto y perfil del "agente de cambio"; personaje que aunque es histórico y ha existido desde el origen de la humanidad, es ahora el factor fundamental a través del cual se escribirán los futuros capítulos de la historia del hombre. En efecto, el "agente de cambio" o "líder" que va a influenciar y a generar los cambios evolutivos se necesita urgentemente en la política, en la industria y el comercio, en la universidad, en la familia y en general en todas las instituciones que participan en el bien común social. Se debe hacer énfasis (no sólo por lo que trata este capítulo, sino por la trascendente función humano-productiva de las empresas de hoy), en el hecho de la inaplazable necesidad de auténticos "agentes de cambio" en la dirección de las empresas.

El cambio supone además de una madurez y justificación para generarlo, una gran oportunidad en el tiempo y en el *kayros*<sup>67</sup>, punto que es muy importante de tener presente en la labor directiva de toma de decisiones, pues se ha comprobado que la extemporaneidad y/o retraso en las decisiones de cambio, generan siempre actitudes negativas y de alta frustración.

La concepción de Freud y Lippert del "agente de cambio" debe actualizarse, entendiendo que éste debe darse en todas las actividades profesionales de la vida moderna, y no sólo eso, sino que: *"todo aquel que transforma al mundo es un Agente de Cambio, pero que quede claro, siempre y cuando esta transformación o cambio implique una evolución y bienestar para el hombre dentro de su contexto social, económico y espiritual".*<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Addair, John. (2000). Líderes, no Jefes. Bogotá: Legis Editores, p. 94.

<sup>67</sup> *Kayros* era el concepto griego que definía el tiempo adecuado, natural y prudente para cada hecho, cosa o situación.

<sup>68</sup> Barcelo Matutano, Gabriel. (1990). El Oficio de Mandar, México: Editorial Limusa, p. 127.

*"El "agente de cambio", este personaje de finales del Siglo XX y principios del XXI que debe transformar y escribir los capítulos futuros de la historia respecto de la paz, la justicia, la educación y la productividad tiene como requerimientos esenciales los siguientes:*<sup>69</sup>

- 1.- Un sentido de autocrítica que implica la conciencia y acción de su propio cambio*
- 2.- Un alto compromiso ante el desarrollo evolutivo de el Hombre y la Sociedad.*
- 3.- Una sensible capacidad de evaluación de las situaciones presentes que están generando las opciones de cambio.*
- 4.- Una capacidad analítica que compare las alternativas más viables.*
- 5.- Una energía y asertividad en la acción, que permita la toma de decisiones eliminando la parálisis de análisis que entorpece el proceso de Toma de Decisiones.*
- 6.- Una gran capacidad de convencimiento (venta) y comunicación de los cambios que se deben implantar.*
- 7.- Una actuación que modele y por tanto, cambie la conducta de otros.*
- 8.- Un integrador que sepa y pueda integrar los diversos cambios que converjan en un sólo objetivo.*
- 9.- Un liderazgo firme, prudente y basado en un código de valores en el trabajo.*
- 10.- Un inspirador, iniciador y mantenedor del "espíritu productivo" que debe animar a todo quehacer humano".*

Una de as diferencias fundamentales entre "jefes" y "líderes" es precisamente la conciencia y capacidad de cambio en su quehacer como directivos de cualquier tipo de Organización.

*"La industria y el comercio ahora tienen que operar en un clima casi constante de cambio, más fuerte de competencia internacional y de mayor incertidumbre. Eso explica por qué el concepto de liderazgo ha pasado nuevamente al primer plano. A los líderes les gusta el cambio; ése es su elemento. A los gerentes, en cambio, les gusta dirigir las organizaciones como máquinas. Se sienten más contentos en un ambiente estable, en el que nada mueva el barco".*<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Bennis, Warren. (1999). Cómo llegar a ser Líderes. Colombia: Editorial Norma, p. P. 39-41.

<sup>70</sup> Crosby, Philip. (1990). La Organización Permanentemente Exitosa. México: Mc Graw-Hill Interamericana, p. 75.

### V.3.- Perfil del Líder Productivo.

El líder es una persona vital. Condición necesaria para el perfil de todo líder es que sea una persona vital, dotada de energía o fuerza para desempeñar su labor como dirigente de personas y de grupos.

La vitalidad se puede definir como la energía y motivación que nos mantiene vivos y en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades. Es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse. Conviene diferenciar entre el hecho de estar vivos simplemente; al hecho de ser personas vitales. Esta vivos tiene como contrario al estar muertos; sin embargo, el hecho de ser vitales implica algo más que estar vivos y ese algo más es el sistemático crecimiento y realización de nuestras potencialidades en lo físico, espiritual, social, profesional, económico, etcétera. Lo anterior significa que el sólo tener vida, no asegura crecimiento y plenitud. Es un hecho que se puede constatar diariamente, cómo tantas personas al vivir deprimidas, rezagadas, obsoletas, reprimidas e inhibidas, están en cierta forma muertas, o para usar una fórmula menos negativa, no son personas vitales.

¿Cuál es entonces el criterio para poder hablar de vitalidad en los seres humanos? El criterio es la capacidad de cambio y de aprendizaje.

¿Cuáles son los requerimientos o condiciones para ser vitales? Una persona vital es la que crece, que cambia que está en proceso de maduración, que aprende, que es consciente y está deseosa de dicho crecimiento, cambio y aprendizaje, que no sólo lo acepta sino lo ve necesario y lo fomenta, viéndolo si acaso como el reto más importante al que haya podido enfrentarse en su vida.

Aunque el comportamiento humano es un fenómeno total y único, compuesto de un universo de factores y variables que lo describen y explican, y a pesar de que el dirigente en tanto persona, es una unidad biopsicosocial, es necesario dividir esquemáticamente los factores y rasgos que integran su perfil como líder efectivo. A continuación se describen tres grandes grupos de habilidades y talentos:

- I.- Personales.
- II.- De relación.
- III.- De dirección de grupos.

#### I.- Personales (Habilidades y talentos personales).

a). *Autoconfianza*.- Primero que nada, todo líder debe contar con un sentimiento de autoconfianza básica que le permita un nivel de seguridad en su actuación. Además, debe tener un sano sentimiento de autovaloración y autoconcepto que sea el fundamento de su fortaleza interna y crecimiento personal y profesional. Esta personalidad genera siempre en los colaboradores un sentimiento de seguridad y respeto en las relaciones con el líder.

b). *Autocrítica*.- Uno de los signos de madurez de la persona es la capacidad de autocrítica que se convierte en el generador y medidor del crecimiento y del desarrollo humano. La conciencia clara, objetiva y valiente de las propias fuerzas y debilidades, es también base del desarrollo, y en caso de los niveles ejecutivos, la materia prima para la planeación de vida y carrera.

*"La carrera es un camino personal en el que los conocimientos las herramientas técnicas y científicas y las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal. La carrera incluye los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imagen, las metas y valores, así como la respuesta a las nuevas oportunidades y cambios tanto sociales como laborales que a diario se suscitan.*

*La carrera actualmente es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen alrededor. Surge así la planeación de vida y carrera como una necesidad de continuo conocimiento y actualización".*<sup>71</sup>

c). *Autoeducación*.- En el caso de la preparación y crecimiento de adultos, este aspecto se torna más importante. Sin duda, el responsable inmediato de su nivel de capacitación y desarrollo es el propio adulto. Todos los programas de "actualización", "educación continua", "desarrollo ejecutivo", y otros equivalentes que sean organizados por las instituciones, deberán tener como requisito básico el interés y compromiso total de parte del asistente a dichos cursos y programas, este aspecto requiere, desde luego, de una actitud de apertura al aprendizaje. Ya se dijo que una persona vital es aquella que tiene capacidad y actitud de aprender. Aunque se dedica un apartado especial al "aprendizaje experiencial" que es el más significativo y benéfico para el crecimiento de la persona, se menciona aquí sólo aquellos aspectos que son condiciones de vitalidad.

El aprendizaje significativo desde luego, toma en cuenta el conocimiento teórico-conceptual, formal, curricular, pero se cree que éste no es fundamental para una vida sabia y feliz; es sólo un conocimiento complementario. Para tener un aprendizaje significativo, el hombre autorrealizado del autor Maslow, se caracteriza por una actitud de sorpresa o asombro ante la vida en donde puede con simplicidad, humildad y sencillez, contemplar los fenómenos cotidianos de la naturaleza y de la relación humana una y otra vez y gozarlos con nueva frescura. Recrearse con ellos y sacar el fruto de la experiencia; es decir, aprender. Esta actitud de frescura y asombro se combina con la profunda necesidad de encontrarle sentido a la vida y crear una filosofía propia que dé congruencia al fenómeno vital: "Si el líder no se prepara para triunfar, deberá prepararse para fracasar".

<sup>71</sup> Cásars, David. (1990). Planeación de Vida y Carrera. México: Editorial Limusa. p. 10.

La capacidad de autoeducarse es la única manera de hacer frente a los niveles de obsolescencia que en nuestro país son irremediables y de efectos muchas veces irreversibles. Estar al día, estudiar continuamente es una obligación de todo aquel mexicano que dirige grupos humanos.

d). *Objetividad*.- En especial, la función de liderazgo requiere en aquel que la ejerce, de un manejo objetivo y realista de las situaciones a las que se enfrenta. El sentido de realidad que elimina la subjetividad emocional, las preferencias personales y en algunos casos caprichosas, constituye para el dirigente de hoy, uno de los talentos más necesarios.

Desde la objetividad y justicia para imponer un castigo u otorgar un premio, hasta la necesidad de contar con el estudio mercadotécnico y la información necesaria para lanzar un producto y el establecimiento de metas, el directivo debe ser un hombre realista. Maslow menciona con toda razón como primera característica del hombre en proceso de autorrealización "una percepción más eficaz de la realidad y una mejor relación con ella".

e). *Asertividad*.- Esta característica, aunque se relaciona con la autoestima, se refiere concretamente a una conducta en la que el líder puede expresar y poner en claro congruentemente sus pensamientos, dudas, sentimientos, necesidades, deseos y decisiones.

*"El modelo de asertividad implica un respeto por los pensamientos, derechos y necesidades de los otros. Además del contenido psicológico de la asertividad, esta es una forma de relacionarse sanamente consigo mismo y con los demás. La persona asertiva debe ser capaz de clarificar, definir, y luchar por sus propias convicciones y derechos, creando para ella un mundo en el que la autoevaluación y la sobrevaloración no forman parte de su vida personal y de trabajo".<sup>72</sup>*

f). *Firmeza*.- La tarea de dirigir a otros requiere necesariamente de firmeza; es decir, fortaleza en el actuar, convicción, seguridad personal y definición. Una personalidad débil y dubitativa en un extremo y autoritaria, déspota u opresora en el otro, no lograrán eficaz y satisfactoriamente buenos resultados en sus seguidores. La conducta firme en todos los casos es motivo de respeto y aceptación. En el caso de los dirigentes mexicanos este rasgo de firmeza constituye una de las características más necesarias e importantes en su labor cotidiana.

g). *Paciencia*.- La paciencia es una de las virtudes humanas de mayor sabiduría y bondad para el crecimiento individual y la vida de relación. Ser paciente significa saber escuchar, saber esperar y tener un adecuado control sobre sí mismo y las circunstancias que nos rodean.

<sup>72</sup> Gilbreath, Robert. (1999). La Estrategia del Cambio. México: Mc Graw-Hill, p. 32.

*"Todo líder sin importar su nivel y ámbito de acción está sujeto a tensiones, expectativas y situaciones de trabajo que requieren de una conducta paciente. La baja tolerancia a la frustración y la impaciencia, darán como resultado una distorsión de la realidad generando además altos niveles de tensión, así como decisiones improvisadas, impulsivas y poco efectivas. Evidentemente, se necesita un líder fuerte cuando hay que conducir a una organización en medio de cambios importantes que afecten a la estrategia y a la cultura".<sup>73</sup>*

h). *Modestia.*- Esta característica personal, que sin duda es una de las menos presentes en el perfil de los líderes en general, es sin embargo una de las más requeridas. Todo aquel que detenta una autoridad y poder, fácilmente es presa de la vanidad y el falso orgullo, sin perjuicio desde luego, del síndrome narcisista que acompaña a muchos dirigentes. Luchar contra todo esto no es fácil, la humanidad sanamente entendida y la modestia, la sencillez, la moderación, el buen uso del poder, y el no vanagloriarse del estatus, son sus retos ineludibles para el liderazgo que México requiere en estos momentos en los que los obreros y empleados necesitan ser guiados y tener líderes-modelo con estas características.

i). *Recibir Realimentación.*- Una necesidad imperiosa para la eficacia en la actuación de los líderes, es la apertura para recibir del exterior toda aquella información que se requiera para su desarrollo personal y profesional. Tener la capacidad de recibir la crítica y la información que señala áreas de oportunidad y debilidades en el comportamiento, constituye una llave de oro en el desarrollo de ejecutivos. En realidad esta es una de las áreas que el aprendizaje experiencial ha definido como básicas en todos los programas de desarrollo de jefes y directivos.

j). *Generosidad y Capacidad de Servicio.*- Ser líder implica, amar. La función de guiar a otros requiere necesariamente de ser generoso y compartir con otros. El egoísmo no cabe en las funciones y tareas del líder, desafortunadamente en este aspecto hay mucho que hacer. La generosidad y la capacidad de amar, desde luego, son rasgos y actitudes que se forman desde la educación temprana. Por eso, los jefes que han pasado por programas educativos fundamentalmente orientados al desarrollo de actitudes, han podido modificar y en este sentido enriquecer su conciencia de servicio y han podido, así mismo, visualizar al trabajo y a su quehacer como líderes a partir de una concepción del amor humano.

**II.- Habilidades y Talentos Personales.**- Los rasgos hasta aquí señalados se refieren fundamentalmente a atributos personales que son el fundamento del crecimiento individual y significan un diálogo interno; ahora bien, todo líder en tanto ser humano vive en diálogo con los demás y principalmente con sus seguidores, sean hijos, obreros, empleados, gobernados, etcétera, por tanto, la capacidad para relacionarse con otros es uno de los requerimientos fundamentales para las tareas de dirección de grupos.

---

<sup>73</sup> Hickman y Silva. (1990). El Directivo Excelente. Barcelona: Grijalbo, p. 74.



a). Comunicación.- El modelo de procesos humanos que aparece en este trabajo, señala a la comunicación como el proceso de procesos; es decir, que todos los demás procesos humanos: la integración o trabajo en equipo, la motivación, la capacitación, el manejo del conflicto y la Toma de Decisiones son, en última instancia, fenómenos de comunicación humana.

Comunicarnos con otros es una de las tareas más importantes y proceso fundamental de las relaciones humanas. No puede reducirse el fenómeno de la comunicación al esquema simplista de una relación entre un emisor que mande un mensaje a través de un canal a un receptor o sujeto pasivo de la comunicación. La comunicación humana es mucho más que esto, se debe definir: *"como un intercambio de sentimientos, ideas y experiencias. La comunicación es, en realidad, una actitud ante la vida, es una forma de ser, es una manera mediante la cual se proyecta al "yo" ante los demás y ante el mundo".*<sup>74</sup>

Este fenómeno de comunicación es una proyección del verdadero "yo". Entiéndase bien que en este apartado se refiere a la comunicación tanto en sus formas verbales y lógicas como a sus manifestaciones corporales, no verbales y emocionales como son los gestos, la expresión del rostro que se va formando a través del tiempo, el silencio significativo, etcétera.

A través de la comunicación, hemos recibido nuestra herencia cultural: los valores a los que se hace énfasis, los prejuicios y fantasmas que nos acompañan a cumplir con los papeles sociales, la manera en que nuestra sociedad espera que nos comportemos, etcétera, a través de la comunicación hemos aprendido a concebirnos, tratarnos y valorarnos a nosotros mismos.

Este importante proceso humano alude más a criterios de calidad que de cantidad en la comunicación conmigo mismo, con mis semejantes y con el mundo. Lo que importa es la calidad; es decir: la sinceridad, la profundidad, la congruencia y la honestidad que se imprime. De esta manera estaremos frente a una comunicación sana y poderosa que influye en el crecimiento de mí mismo y de los demás. Esta forma de comunicarse produce verdad y salud. Toca los aspectos emocionales y conceptuales, integra y clarifica, hace de mí un ser transparente, abierto, en intercambio; es decir, un sistema abierto y vital que tiene la capacidad de tomar verdadero contacto con el mundo, en otras palabras, la capacidad de amar y ser amado trascendiendo, superando la individualidad y creando vínculos.

b). Consideración y Atención a los demás.- Aunque esta característica puede ser parte del proceso eficaz de comunicación; es necesario, sin embargo, ubicarla aparte por su importancia en la relación con los otros. Ser considerado y atento es respetar y valorar a los interlocutores. Valorar a otros es obtener su aceptación y confianza y en muchos casos hasta su admiración. La cortesía y la finura en el trato sin importar niveles, raza, sexo, edad, religión, etcétera, son conductas que aseguran el éxito en la relación humana.

<sup>74</sup> Jaap. Tom. (1991). Desarrollo de Liderazgo. Bogotá: Legis Editores, p. 65.

c) Convencimiento.- Si alguna finalidad debe ser lograda eficazmente en la comunicación de un líder es sin lugar a dudas el convencimiento libre de aquello que se comunica, manda, instruye o solicita. El convencimiento generará compromiso y libertad, por ello es que en este proceso no cabe la manipulación. Cuando un jefe ha logrado convencer con la razón y conmovido con la emoción y el afecto, puede decirse que ha cumplido con este requerimiento.

d) Sinceridad y Transparencia.- Pocas cosas de la vida de relación entre los seres humanos son tan apreciadas como la sinceridad. Hoy más que nunca este rasgo se torna necesario para lograr como efecto y base sólida de la motivación y compromiso de los seguidores: *la credibilidad*. A través de una conducta sincera que proyecte de manera transparente los pensamientos y sentimientos de un líder, se podrá lograr un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad, aun a pesar de situaciones difíciles.

e) Percepción y Sensibilidad.- Tener la capacidad de captar, estar atento y percibir el mundo que rodea a un dirigente es uno de los talentos más necesarios en la función de guiar a personas y grupos humanos. Ser perceptivo requiere; además de las facultades innatas que la persona posea, de una disciplina, conciencia y estado de alerta a través de la cual el dirigente recibe, ubica, evalúa lo que sucede a su alrededor. Esto es tan importante que al carecer de este talento se tiene como resultado además de una imagen pobre del líder una alteración del estado de cosas y una incompreensión de los hechos, ideas y sentimientos de otros, que es lo que todo líder debe tener a la mano: *conocimiento y control*.

El concepto de percepción excede a la integración psíquica de experiencias sensoriales y, en realidad, se refiere a una facultad totalizada de la atención y comprensión del mundo externo. Las manifestaciones más familiares de insensibilidad ocurren en los casos en los que un comunicador parece no darse cuenta de que existen otras personas, o de que tienen sentimientos, aspiraciones, deseos, necesidades y temores. En otras palabras, el comunicador insensible es aquel que no se adapta a las exigencias de la situación comunicativa total, especialmente ante sus escuchas y grupos. Por tanto, se aplican con frecuencia calificativos como los siguientes:

- ❖ No nos escuchó.
- ❖ No le interesó nuestro tema.
- ❖ Estaba en otro mundo.
- ❖ Tenía otras prioridades.
- ❖ Es un déspota.
- ❖ En realidad no entendió nuestra necesidad.
- ❖ Me siento incomprendido.
- ❖ Qué persona tan fría e insensible.

f). Empatía.- La psicología humanista ha aportado el concepto de empatía como aquella capacidad del ser humano para identificarse y sentir con el "otro".

El Diccionario de Psicología define a la Empatía de la siguiente manera: "Estado mental y emocional en el que uno mismo se identifica o siente en el mismo estado de ánimo que otro grupo o personas".<sup>75</sup> Se puede aprender a ser empático con los demás, el único requerimiento es querer abrir la mente y el corazón para lograrlo.

g). La Delegación.- Delegar en la concepción moderna de la administración es el confiar a un subalterno la realización de una tarea dotándole de la independencia necesaria, mediando también el apoyo y la supervisión adecuadas. Esta es una función que pocos dirigentes han sabido entender y menos administrar. Con toda razón Peter Drucker ha dicho que los ejecutivos no se han dado cuenta del privilegio que tienen de poder delegar para dedicarse así a su verdadera labor con una visión más amplia y estratégica de sus tareas.

La personalidad centralista, la desconfianza respecto de la capacidad del subalterno, el ánimo de acaparar y no perder el poder y la distorsión en el concepto de delegar (creyendo que esta función es un "descargarse" de las responsabilidades), ha creado en la práctica importantes limitaciones para la eficacia en la labor de los líderes. La delegación, es además, el descubrimiento de que la gente es cien por cien capaz de lo que la imaginación permite a un líder. En general, los líderes suponen que lo saben todo, al final de cuentas ellos fueron ascendidos y son los mejores jueces y por ello quieren realizar todo y tomar las mejores decisiones.

En el análisis de los diferentes estilos de liderazgo, desde el extremo directivo o autocrático, hasta el democrático o participativo, la delegación siempre ha sido considerada como una tarea propia de un estilo maduro y participativo que en términos generales ha probado ser más eficaz y de mejores resultados en la práctica administrativa. El dirigente que sabe delegar se da tiempo para poder ser auténtico estratega, además de ser más creativo y poder dirigir desde su nivel con más éxito. Debe tenerse presente que un directivo tiene como tarea prioritaria visualizar su área de responsabilidad, o en su caso, su empresa con una visión estratégica que hoy se torna más competitiva, recuérdese la frase de Kenichi Omahe: "Sin competencia, la estrategia no sería necesaria". Sin duda, una buena práctica de la delegación es una manera de poder ser un dirigente productivo. Delegar significa:

- Un privilegio.
- La ocasión de enseñar a los subalternos.
- Compartir en un trabajo de equipo.
- Integrar esfuerzos.
- Liberarse de las tareas que competen a otros.

---

<sup>75</sup> Howard C. Warren. (1987). Diccionario de Psicología. México: Fondo de Cultura Económica.

- Generar un ambiente de confianza.
- Tener más tiempo para pensar estratégicamente.
- No ser paternalista haciendo lo que otros deben hacer.
- Ser más productivo.

La delegación requiere necesariamente que el personal esté debidamente preparado y capacitado. Una delegación eficaz exige:

- ✓ Definir concretamente los objetivos que ha de alcanzar el subordinado en quien se delega.
- ✓ Precisar con claridad las atribuciones y responsabilidades delegadas.
- ✓ Anunciar los criterios por los que se juzgará la calidad del trabajo.
- ✓ Respaldo al subalterno ante las consecuencias de sus decisiones.
- ✓ No intervenir más que en casos excepcionales.
- ✓ Mantener un control preciso y claro.
- ✓ Aplicarla en toda la empresa, como el sistema nervioso está en todo el cuerpo.

El Director no puede delegar:

- ❖ La política, estrategia y objetivos a corto y largo plazo.
- ❖ La gestión financiera.
- ❖ La modificación de la estructura.
- ❖ El control periódico de los resultados.
- ❖ La redistribución de los hombres clave.
- ❖ La fijación de la escala de salarios.
- ❖ La política general de empleo.
- ❖ El mantenimiento del espíritu y la moral del personal.
- ❖ La unidad e integración de la empresa.

h). Negociación.- Uno de los retos más importantes para un buen comunicador es poder ser un buen negociador. De hecho, la negociación es una de las formas más exitosas en el arte y la técnica de la comunicación. Por ello, todo líder debe ser un gran negociador. Se puede definir a la negociación como la relación o discusión en la que a través de enfoques e intereses distintos, las partes pueden llegar de común acuerdo a una solución satisfactoria. Puede decirse en una extensión del lenguaje que desde un saludo, hasta sentarse en una mesa de discusión y negociación para llegar a la firma de un contrato colectivo, ambos ejemplos son fenómenos de negociación. Los requisitos fundamentales para una negociación productiva son los siguientes:

- 1.- Claridad en el objetivo y resultado que se persigue en la negociación.
- 2.- Partir de un esquema ético y justo relativo a los derechos y obligaciones que implica toda negociación.
- 3.- Contar con toda la información suficiente y relevante que se convierta en fundamento y argumento de negociación.
- 4.- Conocer y ubicarse en las necesidades de la contraparte; es decir, ponerse en sus zapatos.

5.- Tener el suficiente autocontrol y tranquilidad para no desesperarse, enojarse y por lo tanto, perder no sólo el control interno, sino la negociación misma.

6.- Señalar y resaltar ventajas y beneficios para la otra parte.

7.- Saber escuchar.

8.- Valorar las propuestas que la contraparte plantee aun en el caso de que no vayan a ser aceptadas.

9.- Siempre mencionar un resultado de beneficio común para ambas partes.

10.- En el caso de no resolverse de una manera satisfactoria, dejar abierta la puerta convocando a una nueva reunión.

### III.- Habilidades para la Dirección de Grupos.

Aunque los talentos y habilidades tienen como base de su actuación "la relación humana", debe establecerse una categoría especial respecto de la relación con grupos humanos.

La dinámica de grupos creada fundamentalmente por el psicólogo alemán Kurt Lewin, se ha ido convirtiendo en una de las disciplinas de las ciencias del comportamiento de cada vez mayor importancia y aplicación. El mundo actual es pluralista; es decir, el Hombre y la Sociedad cada vez generan y forman más y más grupos, de hecho la naturaleza social del hombre implica su nacimiento y crecimiento dentro de grupos de todo tamaño, naturaleza y estructura. La dinámica de grupos es una materia que los padres de familia, profesores, directivos y funcionarios públicos deben conocer y aplicar.

Esta disciplina tiene como objetivo el estudio e investigación de las variables que explican y determinan el comportamiento grupal; entre ellas destacan: el liderazgo, la estructura de autoridad, la motivación de los seguidores, sus niveles de comunicación, el grado de cercanía o distancia, la comprensión de objetivos, el poder y la influencia, la cooperación y la competencia y otros, en una palabra, todos los procesos humanos que explican el comportamiento grupal. La relación con un grupo no es igual a la relación con un individuo, la diferencia no sólo está en el número de personas, sino que se trata de un ente distinto con una personalidad propia: "el grupo". Dirigir un grupo ya se trate de una junta de cinco minutos, o de una labor permanente y cotidiana de dirigir a una Empresa, requiere de habilidades específicas como las siguientes:

a). Definición Clara de la Misión y Valores del Grupo. - En los últimos años todo tipo de organizaciones han definido con claridad la razón de su existencia y los valores que se convertirán en los principios de acción o reglas del juego vigentes. Particularmente en la vida de las empresas, los líderes han estado preocupándose por dotar a su organización de un espíritu y razón de ser, de un para qué existimos. Se ha demostrado que cuando se carece de una Misión y Valores, la motivación y compromiso del personal se va reduciendo hasta llegar a su mínima expresión, llegando a impactarse los niveles de productividad y calidad.

### b). Planeación Exitosa de la Misión Empresarial.

- ✓ Conozca a su organización: ¿para qué fue creada?, ¿cuál es su objetivo?, ¿por qué existe hoy?
- ✓ Defina la filosofía de la Empresa: Un concepto filosófico es un compromiso que la Empresa hace consigo misma para triunfar. Define las creencias de la Empresa y fija un patrón para que los demás también triunfen en la Toma de Decisiones.
- ✓ Escríbala: los altos ejecutivos de una Empresa deben entender el alcance de sus actividades con la suficiente claridad como para poder codificar sus creencias: **¡No delegue esta tarea crítica porque no se hará!** Las cualidades básicas de una filosofía escrita son: simplicidad, rectitud, responsabilidad y enfoques sobre los asuntos cualitativos y no cuantitativos.
- ✓ Asegúrese de que todos la entiendan. Las creencias y los valores deben circular entre los empleados, los clientes, los proveedores y el público.

c). La Misión de la Empresa. - ¿Qué tanto conoce usted a su organización?, ¿lo suficiente para reconocer y curar las enfermedades que amenazan su vida?

- ¿Por qué se creó su Empresa?
- ¿Cuál es el objetivo de su Empresa?
- ¿Por qué existe hoy su Empresa?
- ¿Cuáles son los Valores de la Empresa?, ¿qué tipos de comportamientos fomenta y qué clase de comportamiento de sí misma y de los empleados gratifica?

La respuesta a las cuatro preguntas anteriores son los puntos fundamentales de la filosofía empresarial. Todo esto se resume y documenta en un "credo" de la Empresa, una suma de sus objetivos, valores y dirección (su misión es la vida).

d). Definición de Objetivos a Lograr. - Todo grupo humano y en especial los grupos de trabajo requieren de un señalamiento claro de los objetivos que se espera lograr, como se sabe, existe una especial filosofía y técnica de trabajo que apoya este principio: *la administración por objetivos*. Resulta a todas luces conveniente que todo líder-directivo estudie, conozca y aplique esta importante especialidad, que habrá de ser una de las herramientas más útiles que den sentido y eficacia a su labor y a la de sus colaboradores.

Definir y establecer un objetivo no es una tarea fácil y de ello depende que los resultados de una organización puedan lograrse. Los diez principios para el establecimiento de un objetivo son:<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Hersey, Paul. (1995). El Ejecutivo Eficaz, México: Editorial I.D.H., p.p. 34-36.

1.- Deben participar en su definición todos los individuos responsables de su logro.

2.- Debe correlacionarse el logro del objetivo con la evaluación de desempeño y el sistema de reconocimiento.

3.- Los objetivos deben ser expresados claramente por escrito; debe evitarse todo tipo de ambigüedad. Un objetivo contendrá tres elementos fundamentales:

a). Un verbo de acción clara en infinitivo.

b). El resultado final deseado en términos cuantitativos y cualitativos.

c). Una fecha límite de cumplimiento.

4.- Todo objetivo debe especificar "qué" y "cuándo", no por que y cómo.

5.- Los objetivos deben ser medibles y tener el grado necesario de flexibilidad.

6.- Todo objetivo debe ser estimulante y razonable. Es decir, que establezca un reto suficientemente alto que demande de su responsable un esfuerzo especial para lograrlo sin perder su sentido de realidad y factibilidad.

7.- Se debe asegurar que el número de objetivos para una unidad o persona sea manejable. Regularmente un número razonable de objetivos por una unidad o un individuo es de cinco o seis objetivos.

8.- El logro de los objetivos debe estar bajo el control y autoridad de la unidad o persona responsable.

9.- Los objetivos deben estar de acuerdo con los recursos asignados.

10.- Invariablemente los objetivos deben estar coordinados y negociados con otras unidades y departamentos a los que les afectan la realización del objetivo de que se trata.

e). Manejo de Juntas.- Este tema es probablemente uno de los más críticos en las tareas del liderazgo para la productividad. La experiencia y algunas investigaciones realizadas han demostrado una alta ineficacia y una gran pérdida de tiempo y recursos por la incapacidad en el manejo exitoso de las juntas. Es más bien una excepción que una junta de trabajo se convierta en una reunión exitosa, satisfactoria y útil para la Toma de Decisiones en la vida de la Empresa. Son varias las razones por las cuales una junta de trabajo es aburrida e improductiva, entre otras, pueden señalarse las siguientes:

- Se carece de un objetivo.
- La convocatoria fue extemporánea.
- Los participantes no son los adecuados o necesarios.
- No existe orden del día.
- Se presentaron innumerables interrupciones que afectaron no sólo el objetivo a lograr, sino el ambiente y la moral de la gente.
- El tiempo de duración fue excesivo y cansado.
- Al final de cuentas el sentimiento es de que "no se logro nada". Es decir, el grupo quedó frustrado.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se debe definir con claridad: ¿qué es y cuáles son los factores de éxito en una junta de trabajo?

¿Qué es una junta de trabajo? Es una *reunión productiva para informar, analizar o tomar una decisión* que permita la realización eficaz de cada tarea. Las juntas que todo jefe o directivo convoque, deberán tomar en cuenta diversos factores técnicos y humanos a través de los cuales se asegure que dicha reunión o junta sea *útil, interesante y productiva*. Los factores que deben tomarse en cuenta son:

- 1.- Un objetivo claro y específico.
- 2.- La presencia exclusiva de aquellos participantes involucrados y la invitación o convocatoria oportuna
- 3.- La fijación de un tiempo definido para la junta, teniendo como máximo una hora treinta minutos. Exigir y demostrar puntualidad, al principio y al término de la junta.
- 4.- Asegurarse de que el asunto o tema central sea analizado y no permitir desviaciones; si éstas se presentan, corregir y centrar nuevamente el tema.
- 5.- Si la junta es informativa o de análisis, asegurarse de que se lograron a satisfacción los objetivos de información y análisis del tema.
- 6.- No permitir interrupciones es uno de los requerimientos de éxito en toda reunión de trabajo. Para el participante en una reunión, es de la mayor importancia poder expresar de manera completa su opinión y/o aportación.
- 7.- Si la reunión es de Toma de Decisiones, una vez analizado fundamentalmente el asunto y sus alternativas, tomar una decisión.
- 8.- En su caso, definir y/o asignar prioridades, funciones, fechas y responsables de las tareas y decisiones tomadas y levantar una minuta de registro.
- 9.- Convocar de acuerdo a necesidades juntas *breves* de control o seguimiento.
- 10.- Es siempre importante hacer una evaluación de los resultados de la junta celebrada.

Este último punto de evaluación de los resultados de una junta es de vital importancia, pues representará una información realimentadora para el mejoramiento sistemático de toda junta de trabajo. Se hace especial hincapié, en realizar esta evaluación a través de reactivos como los siguientes:

- ❖ ¿Se ha conseguido el objetivo de la reunión, tal como se estableció en la orden del día?
- ❖ En caso negativo, ¿por qué no se logró?
- ❖ ¿Tres cosas positivas que se podrían haber hecho para mejorar la reunión?
- ❖ ¿Las tres cosas más importantes que puede hacer el líder para mejorar la reunión?
- ❖ ¿Las tres cosas más importantes que puede hacer cada participante para mejorar la reunión?
- ❖ ¿Habría sido preferible prescindir de esta reunión?
- ❖ En caso afirmativo; ¿por qué?
- ❖ ¿La evaluación que se hace de cada reunión es justa y productiva?



f) Presencia Directiva y Acciones Institucionales.- Un estudio realizado descubrió que el contacto personal de los jefes y directivos con sus empleados tiene como resultado directo un incremento en la productividad laboral. Es cierto, el personal de una organización cualquiera que ésta sea, requiere de la presencia de sus líderes. A este fenómeno y necesidad se le ha llamado "*presencia directiva*" y se le entiende como aquella actividad que todo dirigente realiza o debe realizar de "*contacto*" y presencia personal entre sus seguidores, sean éstos mediatos o inmediatos. Desafortunadamente, hay muchas razones que impiden el desempeño de esta importantísima función, que es por lo demás una obligación ineludible en las funciones del liderazgo para la productividad. Entre los impedimentos para ello, los principales son los siguientes:

1.- La "*presencia directiva*" no se considera por parte del líder como una función necesaria y/o relevante.

2.- El dirigente argumenta no tener tiempo para dicha actividad. La realidad es que no da tiempo para llevarla a cabo.

3.- Existe en el líder una personalidad que inhibe dicha actividad. En realidad, muchos líderes aunque su posición sea de alto nivel y de gran poder, en realidad son tímidos e introvertidos.

4.- Pueden aceptar la importancia de la labor, pero la delegan en otra persona.

5.- No existe en la organización una cultura que favorezca o refuerce dicha "*presencia directiva*".

Las organizaciones requieren de la presencia de sus líderes a tal grado, que en algunos casos y no pocos, ésta llega a convertirse en el motivador más eficaz. El tema requiere de un cambio en la mentalidad, voluntad y comportamiento de jefes y directivos y será desde luego de mayor necesidad e impacto mientras más se ubique en la alta dirección de una Empresa o Institución. Al sugerir esta "*presencia directiva*" en actividades llamadas "*acciones Institucionales*", los resultados han sido altamente positivos en la "*moral*" de obreros y empleados creando e general un ambiente de mayor satisfacción y motivación frente a la tarea. En algunos casos, se ha recomendado como "*acciones institucionales*" la presencia del líder principal (Presidente y/o Director General), quien acompañado de algunos directores de área realizan actividades como las siguientes:

- Inauguración de eventos diversos; por ejemplo, cursos, seminarios, capacitación, reuniones y actividades diversas, etcétera.

- Juntas o reuniones informativas.

- Juntas o reuniones de reconocimiento y premiación.

- Un programa de comidas con el personal que por alguna razón se ha distinguido, o bien, personal de nuevo ingreso.

- Visitas programadas a las plantas y/o instalaciones de la Empresa.

- Por lo menos, cuatro o cinco reuniones con el 100% del personal de la organización, para informar del desarrollo de la Empresa y reforzar la misión y valores de la misma.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La "presencia directiva" a la que se refiere este apartado implica un acercamiento personal, un "dejarse ver", saludar, dar una palmada, felicitar, señalar un nuevo camino y en síntesis: reforzar la motivación del personal a través de la presencia física de los líderes.

g). Resultados de la Labor de un Líder.- La finalidad y esencia del liderazgo no es crear individualmente grandezas, sino provocar que éstas se realicen a través del potencial humano dado en todo grupo. ¿Cuáles son los resultados de la labor de un líder?, ¿Qué efectos deben ser esperados en la dinámica de un grupo y de una organización?, al parecer toda labor de liderazgos se reduce a la creación y mantenimiento de un equipo integrado, sinérgico y productivo. ¿Cuáles son las características de un grupo así debe tener?

- 1.- Conocimientos y compromiso de la Misión y Valores del grupo.
- 2.- Conocimiento suficiente de los objetivos (corto, mediano y largo plazo).
- 3.- Sentimiento compartido del compromiso y tareas.
- 4.- Ambiente de respeto, apertura y confianza.
- 5.- Conciencia clara de interdependencia; es decir, todos nos necesitamos y todos somos importantes.
- 6.- Personal capacitado y desarrollo integralmente.
- 7.- Capacidad del grupo para generar autocritica y definir áreas de oportunidad y crecimiento.
- 8.- Buscar en el grupo un sentido de logro que además de valorar a los miembros, se convierta en un factor de realimentación y reforzamiento a las actitudes y conductas productivas.
- 9.- Fomentar diariamente la cultura y valores del grupo y los valores del trabajo.
- 10.- Vivir y hacer vivir un sentido nacionalista en la Empresa ya sea del sector público, paraestatal o privado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES.

Sin encabezar grandes discursos, espacios en los medios de comunicación o coloquios, la década de los noventa confirmó una triste realidad; el siglo XX será recordado como el siglo donde las ciencias sociales surgen pero no se consolidan; las causas de este fenómeno son muchas y muy variadas, no es éste el espacio para discutir la naturaleza de las mismas. Al respecto sólo queda aclarar que una postura aceptada es que estas ciencias alcanzarán en el siglo XXI un desarrollo que les permitirá rediseñar la Sociedad; esto obviamente no es una revelación o un destino manifiesto, sino el producto del trabajo de todos los involucrados en esta tarea, lo anterior implica la adquisición de nuevos estilos de trabajo en el quehacer del científico social.

Una de estas áreas de desarrollo es la consolidación del trabajo multidisciplinario en México. Desafortunadamente lo precario del desarrollo de la Ciencias Sociales (psicología, administración, comunicación, pedagogía) en nuestro país, en donde las crisis económicas han adquirido carta de naturalización, ha ocasionado que estos profesionistas estén tan ocupados con sobrevivir que la idea de trabajar con otros profesionistas, no sólo resulta confusa sino peligrosa, significaría perder la fuente de ingresos. Actualmente el clima parece más favorable para la lucha en una selva, que al intercambio de ideas que consoliden el trabajo multidisciplinario sin embargo, se plantea la hipótesis de que la consolidación de las Ciencias Sociales requiere de un trabajo multidisciplinario eficaz por su objeto de estudio.

Lo anterior, no sólo es una "interesante" conceptualización, sino una realidad que la práctica en las organizaciones confirma día con día. Tal vez sin darnos cuenta estamos ante el surgimiento de una nueva disciplina, pero es muy prematuro hacer este tipo de afirmación, por lo que dirigimos nuestra atención (objetivo) a conceptualizar y reconstruir bajo una línea teórica las prácticas que integran el trabajo multidisciplinario denominado comportamiento organizacional. Este objetivo requiere de dos precisiones: un reto que afronta el trabajo multidisciplinario es cómo lograr que distintas disciplinas científicas, generadoras de diversas corrientes teóricas, se abran al diálogo para intentar solucionar una discusión que cien años de trabajo no ha podido resolver dentro de las mismas disciplinas científicas. De ahí que nuestra propuesta sea más una forma de trabajar que la solución a los problemas epistemológicos antes mencionados; es decir, no nos creemos poseedores de la verdad, sólo queremos ordenar información generada en distintas disciplinas y vemos que la anarquía en este sentido no nos lleva a ningún lado.

De esta forma el camino explorado en el trabajo de tesis, fue apoyado (en la medida de lo posible), en una postura filosófica común, que permita establecer canales de comunicación entre las distintas corrientes teóricas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esto no será siempre posible, ya que en algunos casos las ideas actuales en un campo determinado provienen de otra filosofía o ideales, en tales situaciones no abordar (y conocer) estas teorías sería falsear el estado actual del desarrollo del comportamiento organizacional.

Otro criterio que se utilizó para guiar el estudio de nuestros temas fue revisar las prácticas generalmente usados. Aquí nos acercamos con la idea de dar al lector no sólo una visión teórica de este trabajo multidisciplinario, sino una obra que le permita incorporarse de manera eficaz al comportamiento organizacional en México. Es decir, hubo algunas prácticas inadecuadas, pero negarlas o devaluarlas no es el camino para afrontarlas u superarlas: se busca apoyar la formación de gente que logre ascender a los lugares de Toma de Decisión de nuestras organizaciones, y esto sólo se logra manejando información y desarrollando hábitos. Dada la naturaleza del presente trabajo nos enfocamos primordialmente al primer aspecto, intentando proponer líneas de trabajo para la generación de hábitos, valores, planeación estratégica, prospectiva y liderazgo.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Ackoff, Russell. (1970). A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley-Interscience.
- Ackoff, Russell. (1997). Rediseñando el Futuro. México: Limusa.
- Addair, John. (2000). Líderes, no Jefes. Bogotá: Legis Editores.
- Alcárz, Rafael. (1995). El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. México: Mc Graw-Hill.
- Barceló Matutano, Gabriel. (1990). El Oficio de Mandar. México: Editorial Limusa.
- Bennis, Warren. (1999). Cómo llegar a ser Líderes. Colombia: Editorial Norma.
- Bertalanffy, Ludwing. (1968). Teoría General de Sistemas. México: Limusa.
- Bosello, A. (1998). Escuela y Valores. Madrid: CCS.
- Cásares, David. (1990). Planeación de Vida y Carrera. México: Editorial Limusa.
- Crosby, Philip. (1990). La Organización Permanentemente Exitosa. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación. (1984). Vol. II. México: Santillana.
- Eijo Pilar et al. (1998). Cómo Educar en Valores. Madrid: Narcea.
- Eurofutures: The Fast Report. véase en Green David: "Temas sobre los Proyectos de Futuros de Largo Plazo", en Barney y Alonso (Comp).
- Gilbreath, Robert. (1999). La Estrategia del Cambio. México: Mc Graw-Hill.
- Gorynski, Julius. "Algunos comentarios sobre el concepto y la metodología de los proyectos prospectivos globales a largo plazo". en Barney y Alonso (comp).
- Hersey, Paul. (1995). El Ejecutivo Eficaz. México: Editorial I.D.H.
- Hickman y Silva. (1990). El Directivo Excelente. Barcelona: Grijalbo.
- Howard C. Warren. (1987). Diccionario de Psicología. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hummel, Charles. (1977). Education Today for the World of Tomorrow. Paris: UNESCO.
- Jaap, Tom. (1991). Desarrollo de Liderazgo. Bogotá: Legis Editores.
- Ki Ho Lee. (1998). Perspectivas para el Desarrollo Nacional hacia el Año 2000. En Barney y Alonso (comp).
- Concepto clásico de Kliskberg, Bernard. (1973). Administración, Subdesarrollo y Estrangulamiento Tecnológico. Buenos Aires: Paidós.
- Leche Industrializada CONASUPO (1988). Estudio "Liconsu 2010: una Aproximación Prospectiva". Documento Institucional. México.
- Massé, Pierre. (1965). Le Plan ou L'anti-hasard. Paris: Gallimard.

TESIS  
FALLA DE ORIGEN

- Massé, Pierre. (1980). La Prospective. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mercello, Agustín. (1973). Prospectiva. Teoría y Práctica. Buenos Aires: Ediciones Guadalupe.
- Michel Godet hace referencias muy claras sobre la diferencia existente con el pronóstico clásico. Véase en The Crisis in Forecasting and the Emergence of the Prospective Approach. USA: Pergamon Press, 1979.
- Miklós, Tomás. (2001). Planeación Prospectiva. Una Estrategias para el Diseño del Futuro. México: Limusa/Noriega Editores.
- Powell, Enoch. (1981). "Politicians and the future". en Jones, Ralph (ed). Readings from Futures, Futures. Colección de artículos 1974-1980. Westbury-House, Gran Bretaña, 1981.
- Rausepp, E. (1978). Creative Growth Games. Nueva York: Harvest. Véase también Guilford, J.P. (1967). The Nature of Human Intelligence. Nueva York: Mc Graw-Hill; Ulman, G. (1972). Creatividad. Madrid: Ediciones Rialp; y Lowenfeld, Lambert. (1968). Desarrollo de la Capacidad Creadora. Buenos Aires: Ediciones Kapclusz.
- Rodríguez, Mauro (1985). Psicología de la Creatividad. México: Manual de Seminarios Vivenciales. PAX.
- Existe un breve análisis de los modelos de estos autores, hecho por la Maestra Ma. Luisa Saavedra García de la División de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M., que aparece en Un Esquema de Planeación desde un Enfoque Sistemático. en AH. Vol. V, No. 52, Agosto de 1998.
- Sachs, Wladimir. (1980). Diseño de un Futuro para el Futuro. México: Fundación Javier Barros Sierra A.C.
- Sagan, Carl. (1982). Cosmos. México: Planeta.
- Texto de la obra clásica de Margulies (1974). Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología. México: Diana.
- Siliceo, Aguilar Alfonso. (1997). Liderazgo para la Productividad en México. México: Editorial Limusa.
- Taborga, Torrico. (1980). Concepciones y Enfoque de Planeación Universitaria. México: UNAM.
- Vázquez, Francisco. (1982). Presupuestos por Programas para el Sector Público de México. México: UNAM.
- Welsh, J. A. Y White, J. F. (1991). The Entrepreneur's Master Alanning Guide. USA: SMV.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INDICE.

Introducción .....	1
Justificación .....	2
Plan Propuesto .....	7
Objetivo General .....	8
Objetivos Particulares .....	8
Capítulo I.- VALORES .....	9
I.1.- Introducción .....	9
I.2.- Concepto de Valor .....	10
I.3.- Educación en Valores .....	11
I.4.- Valores .....	13
Capítulo II.- PROSPECTIVA .....	22
II.1.- Introducción .....	22
II.2.- Conceptualización de la Prospectiva .....	23
II.3.- Prospectiva. Elemento Clave de la Planeación .....	26
II.4.- Elementos Básicos de la Prospectiva .....	30
II.5.- Fases de la Prospectiva .....	37
Capítulo III.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	47
III.1.- Introducción .....	47
III.2.- Palabras Clave .....	51
III.3.- Concepciones de la Planeación .....	53
III.4.- Corriente Administrativa .....	55
III.5.- Planeación Estratégica .....	56
III.6.- La Teoría General de Sistemas en la Administración .....	57
III.7.- La Plataforma de la Planeación Estratégica .....	60
Capítulo IV.- ESPÍRITU EMPRENDEDOR .....	64
IV.1.- Introducción .....	64
IV.2.- Naturaleza del Proyecto .....	67
IV.3.- El Mercado .....	72
Capítulo V.- LIDERAZGO .....	79
V.1.- Introducción .....	79
V.2.- Reflexiones sobre el Liderazgo .....	81
V.3.- Perfil del Líder Productivo .....	88
Conclusiones .....	102
Bibliografía .....	104
Índice .....	106

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN