

VISIÓN *TRIFOCAL* V3: TOTAL DIMENSIÓN DEL PENSAMIENTO. DONDE SE CRUZA LA BARRERA TEÓRICA AL PASAR DEL CONCEPTO A LA ACCIÓN

Visión y '*Cambio*': Antecedentes y conceptualización

Iván Pérez Gómez*

Se habla hoy del cambio, tanto en las empresas con ánimo de lucro como en las organizaciones gubernamentales, en instituciones, universidades y entes públicos, y se le refiere en abstracto como 'algo que la empresa debe plantear y hacer' sin precisar qué tipo de cambio se necesita, y peor aún, sin saber cuál es la posición resultante.

Si concebimos el cambio como la transición de una situación actual a otra futura que se considera deseable y posible, debemos identificarlo y caracterizarlo.

Algunos autores modernos de gerencia, entre ellos Jean Paul Sallenave, emplean el término 'transformación' con el ánimo de aclarar el futurible-futuro deseable y posible; por tanto aquí se hablará ídem per ídem, de cambio o transformación.

La transformación es un resultado, no es un camino; se llega a ella por un proceso pero previamente se define en qué se va a transformar la empresa, institución, unidad administrativa o académica y bajo cuál nuevo modelo va a funcionar. Ejemplo: una universidad de pregrado se transforma en

universidad dedicada únicamente a la investigación y al posgrado; una empresa cambia su estructura jerárquica piramidal en una circular plana; una institución del área de la salud se transforma en EPS o IPS o ARP. Una institución pública se transforma en privada; una empresa que emplea el criterio político para la toma de decisiones cambia al, y adopta el, criterio técnico. En la cumbre de los Ocho, el Grupo de los Siete y Rusia, en Denver, Colorado, U.S.A., en las conclusiones finales le reconocieron al nuevo miembro (exento de participar en las reuniones económico-políticas), 'su histórica transformación en una democracia de mercado'.

El proceso de transformación se denomina *conversión*, ésta acontece cuando una empresa existente decide actualizar su Know-How gerencial, cambiar paradigmas y establecer un nuevo modelo de funcionamiento y tecnología. Llámase *vocación* (vocare = llamar) al llamado a la transformación o cambio, a su implementación y seguimiento (follow up), para mejorar su atención al cliente, incrementar la calidad de sus productos/servicios (serductos).

* Analista de Planeación, Depto. de Planeación Académica, Oficina de Planeación Universidad de Antioquia.

Un gran número de empresas fracasan en sus procesos de cambio porque es legítimo su deseo de hacerlo pero no definen o lo hacen ambiguo y vagamente, la situación futura a la cual desean llegar.

De niños leíamos este diálogo y sólo hoy captamos y comprendemos la riqueza oculta de su mensaje:

“Qué camino debo tomar señor gato?
eso depende de dónde quieres ir, Alicia
no voy a ningún lado especial, dijo Alicia,
entonces cualquier camino te sirve,
respondió el gato,
Siempre que llegue a alguna parte. Terminó
Alicia
Oh! Siempre llegarás a alguna parte, dijo el
gato, si caminas lo bastante”.

Alicia en el País de las Maravillas

Más de una empresa se deja llevar por el entusiasmo, la moda o por la necesidad de cambiar y emprenden la marcha apresuradamente pero sin saber concretamente a dónde van y mucho menos, cuál camino tomar. El inmenso “Piloto de Guerra”, autor del inolvidable y refrescante poema en prosa “El Principito” confirma y enriquece lo antedicho, en dos pasajes, al narrar: “Y un tren rápido iluminado, rugiendo como el trueno, hizo temblar la caseta del guardagujas. Tienen mucha prisa, dijo el principito. Qué buscan? Ni siquiera el conductor de la locomotora lo sabe, dijo el guardagujas.” “No sirve de nada ir siempre recto, si uno no sabe a dónde va”.

Visión y Transformación: Actualización y futurización

La formulación participativa de una visión soluciona el problema anterior y previene otros, proporciona salud y vitalidad a la institución, estimula el esfuerzo continuo,

creciente y prolongado de quienes la comparten, es quizá el mayor instrumento de motivación que se conoce porque es la plenitud del ‘empoderamiento’ y enriquecimiento del trabajo, ya que puede identificar e integrar los objetivos institucionales con los individuales en un todo armónico y sinérgico, sin desconocer las diferencias individuales. La visión crea nuevos modelos de empresa, no es la prolongación en el tiempo de los actuales; define la transformación de la organización, tanto de su estrategia como de sus valores, cultura y estructura; es entonces una propuesta y no una predicción ni una expectativa de lo que desearía ser la institución; es un plan de acción, de retos y logros futuros; con la actitud de construir, no de pronosticar, el porvenir de la institución.

“Es flaca sobremanera
toda humana previsión
ya que en más de una ocasión
sale lo que no se espera”

Marroquín

En un afiche de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia se lee, del promotor cultural Francisco Javier Saldarriaga Gómez, este hermoso y poético-pragmático pensamiento: “Cada vez que el hombre construye un espacio para su expresión, está transformando el mundo que existe en el mundo que anhela”, lo anterior es un concepto amplio pero preciso de una visión que estimula el cambio para lograr lo que se desea o anhela”.

Visión Trifocal Global: Reto a la Gerencia General

“¿Visión Trifocal ...? ¿Una dimensión más...?
!Nos cuesta bastante trabajo gerenciar simultáneamente dos variables espacio-temporales: el aquí ahora y el allá expost, aun cuando tengamos estructuras encargadas de cada una, y ahora me dicen

los 'sabios' de planeación que debo manejar tres variables a la vez tanto eficaz como eficientemente. ¿Qué será lo que quieren esos 'genios'? ¿que me enloquezca y enloquezca al personal a mi cargo"? Cuando nos van a dejar 'respirar'? exclamó un alto ejecutivo de una gran corporación privada.

Pero... ¿Qué es visión trifocal?

"Me moriré en París con aguacero, un día del cual tengo ya el recuerdo me moriré en París, y no me corro, tal vez un jueves, como es hoy, de otoño".

César Vallejo¹

En este inefable y magistral poema, su autor 'juega' con lo presente, lo futuro y lo metafuturo simultáneamente, se regodea 'navegando' en el tiempo, va y viene con la certeza de quién ya conoce el camino y sabe adonde va, y quiere matizar ese hecho inevitable, en la forma y circunstancias que lo 'sueña'.

"Sí, pero... Vallejo es un poeta mayor, y yo soy un gerente" acotó el confuso directivo; en ademán reflexivo y un tono de voz expectante, preguntó: "¿acaso quiere usted decir que los gerentes debemos ser soñadores y poetas?"

Si todos somos soñadores en nuestra vida privada y dentro de nuestras profesiones u oficios, por qué es extraño que los gerentes 'sueñen' un futuro para su empresa?. "Un hombre sin un sueño y un plan es un hombre sin futuro", escribe Kenneth Walker y Hans Selye lo complementa: "Para hacer que un gran sueño se convierta en realidad, primero hay que tener un gran sueño". Es necesario hacer aquí una distinción entre la fantasía infantil repleta de imposibles y el sueño, con

los ojos abiertos y factible, del adulto que construye su futuro y responde a su vocación. Carlomagno lo ilustra magistralmente al acotar: "El sueño de los que están despiertos, es la esperanza"

Lo importante que los gerentes deben aprender y hacer es desarrollar equitativamente ambos hemisferios cerebrales, estimular la creatividad y la innovación, desarrollar el sentido ético, estético y, en todos los ámbitos de la empresa, adoptar un sistema cualitativo, a la par del cuantitativo, de evaluar el progreso y desempeño suyo y de las personas a su cargo, actividades estas que apuntan al futuro, amén de las estrategias que es necesario formular y las decisiones que deben tomarse a diario para garantizar la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Obstáculos a su adopción

Se dificulta la obtención de la visión trifocal por nuestra tradición cultural aferrada al pasado y afincada en el presente; a la concepción de la gerencia como un conjunto ordenado, escalonado de conceptos y una actividad impersonal, racional, realista, sistemática, técnica, cíclica, normativa e inapelable. Otro gran obstáculo es el 'apego a la obsolescencia', dado que muchas empresas rehusan desprenderse de sus anticuados procedimientos e ineficiente tecnología, ennegrecidas por los buenos resultados financieros y mercadeológicos. En el aspecto pragmático, para 'liberarse' de la influencia del pasado y del *statu quo* es conveniente trasladarse mentalmente al futuro, visualizar la institución en ese momento como se desea que sea, 'regresar al presente' trazando el plan de logros,

1 SAINT-EXUPERY Antoine de. El Principito. México: Fernández editores. p.66.86p

1 VALLEJO, César. Sombrero, Abrigo, Guantes. Santafé de Bogotá: Norma, 1992. P. 84 Piedra Negra Sobre Una Piedra Blanca. 111p.

estrategias y tácticas que permita obtener el futuro, dentro del nuevo paradigma.

Globalización de la Gerencia Integral

La gerencia para el directivo global es una actividad integral, que toma en cuenta los valores personales y los principios de los gerentes, considera e incorpora la responsabilidad social en la estrategia empresarial e implementa *simultáneamente* el crecimiento futuro con el desempeño actual, sin sacrificar el uno por el otro. Su visión va más allá del futuro, al metafuturo al considerar el componente 'ético-estético' y moral como indispensable, tanto para la formulación como para la implementación de la visión estratégica institucional. La 'mise en scène' de estos factores, huéspedes hoy propietarios mañana, también denominados cualitativos, a finales de este siglo, advierte a algunos incrédulos que 'vinieron para quedarse' y crecer en importancia en el siglo venidero.

Visión: dualidad cerebro-corazón

La visión, especialmente su concepción tridimensional, se construye más con el corazón que con el cerebro, tiene un

contenido mayormente emocional, intuitivo y cualitativo que racional y cuantitativo, 'exige' cambiar de paradigma y modificar las concepciones mecanicistas del mundo, de la ciencia, del hombre si se desea interpretar la realidad a la luz de los recientes descubrimientos científicos aportados por la física cuántica y relativista, por la biología molecular y la Informática, que, como lo consigna Figueroa, han obligado a "desechar el paradigma mecánico reduccionista dominante en la ciencia. El físico Fritjof Capra recomienda un cambio en la visión actual del mundo, ya que resulta inadecuada para comprender la realidad..

La Psicología, para la cual el hombre era una máquina biológica, ha descubierto, que este posee una identidad esencial que trasciende su yo existencial" idea iniciada por el gran investigador vienés-israelí, de religión judía, sobreviviente de Auschwitz, un campo de concentración y exterminio nazi de 1940 a 1945, inventor de la Logoterapia y fundador de una de las tres escuelas de psicoterapia de Viena, Viktor Frankl, quien en sus obras demuestra la existencia en el hombre de una religiosidad-espiritualidad inconsciente que denomina: La Presencia Ignorada de Dios.

BIBLIOGRAFÍA

QUIGLEY, Joseph V. *Visión como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, D'Vinni ed.julio, 1996.p.41° 58, capítulos 3,4.226p.

SALLENAVE, JEAN Paul. *Teoría L*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo. 1995.

CARROL, Lewis. *Alicia en el País de las Maravillas*. Madrid: Alianza Editorial, 1970, Capítulo 6, Cerdo y Pimienta, p.110.209 p.

SAINT - EXUPÉRY, Antoine de. *El Principito*. México: Fernández. Ed., 1968.P.66, 86p.

VALLEJO, César. *Sombrero, abrigo, guantes y otros poemas. Piedra Negra sobre una Piedra Blanca*. Santafé de Bogotá: Norma, 1992. p. 84; 111p.

ARARI, Oren. *La Hora del Cambio*. Oficina Eficiente N° 73, noviembre/diciembre Cali: Carvajal, 1996, ps. 6,7.

HOFFMANN, Thomas L. *Visión Estratégica*. San Diego State University. Notas por Blanca Dolly Tejada L. Video conferencia Eafit. 1994, octubre, p6, 6p.

FIGUEROA A, Carlos A. *Elementos de una visión prospectiva*. Medellín: Oficina de Planeación. Universidad de Antioquia. 1995.

FRANKL, Viktor E. *La presencia ignorada de Dios. Psicoterapia y religión*. Barcelona: Herder, 1991.p.21, sigs. II El Inconsciente Espiritual. 127p.

SALDARRIAGA G., Francisco J. *Promoción Cultural*. Medellín: Facultad de Artes, Universidad de Antioquia. 1997.