

# LA VISIÓN GERENCIAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

# MANAGERIAL VISION AS A COMPETITIVENESS FACTOR

FECHA DE RECEPCIÓN: 19 de mayo  
FECHA DE APROBACIÓN: 29 de julio  
Pp. 42-59

José María González A.\*  
Oscar Manrique Salas\*\*  
Orlando González Bonilla\*\*\*



\* *Economista, Mg en Admón. de Empresas USTA Bucaramanga; Magister en Ciencias Económicas USTA Bogotá; Especialista en Didáctica de Ciencias Económicas. Ex Decano programa de Economía USTA Bucaramanga; líder del grupo de investigación de la maestría En Administración de Empresas. Docente investigador en la USTA.*

\*\* *Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander; Magister en Administración de Empresas de la Usta.*

\*\*\* *Economista, Universidad Santo Tomás; Especialista en Finanzas, Universidad Autónoma de Bucaramanga; Magister en Ciencias Económicas, Universidad Santo Tomás de Bogotá.*

## RESUMEN

**L**a Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás ha venido realizando un estudio sectorial para la Industria de la comunicación gráfica de Bucaramanga, mediante la aplicación del Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), desarrollado por la Universidad EAN. Dicho modelo provee información sobre los múltiples aspectos gerenciales de una organización, por lo tanto, en el presente caso se utilizará la información que el modelo aplicado provee sobre la visión gerencial y sus relaciones con el desarrollo integral de la organización y otras herramientas gerenciales que la utilizan como el análisis del entorno y herramientas que la vitalizan como la capacitación y el entrenamiento. Con esta información se pretende realizar un análisis que alimente la investigación macro que se viene realizando y a la vez, aportar evidencia empírica sobre la reflexión teórica que se desarrolla en la comunidad científica alrededor del concepto de visión gerencial.

### → Palabras claves

Aprendizaje experiencial  
Competitividad  
Visión gerencial

## ABSTRACT

**T**he Master Degree Program on Company Management in “Santo Tomás” University has been doing a sectorial study of the graphic communication industry in Bucaramanga, Colombia, applying the Organizational Management Modernization model (MMGO), developed by EAN University, in Bogota, Colombia. This model provides information on diverse managerial aspects of an organization; for this reason, in this present case, information will be used as a result of the applied model about the managerial vision and its relation with organizational integral development and other managerial tools that are used as environmental analysis and other tools as training which enriches that vision.

### → Key words

Experiential learning  
Competitiveness  
Managerial vision

With this information, it is intended to make an analysis that feeds macro research, and at the same time, to provide empirical evidence on the theoretical reflection that is developed in the scientific community about the concept of managerial vision.

## RESUMÉ

**C**et article développe un sujet d'intérêt pour les académiciens et les chefs d'entreprise: il traite de l'innovation. Le sujet central en est l'innovation organisationnelle des systèmes de qualité et son effet sur la productivité et la compétitivité des entreprises. La méthodologie utilisée s'appuie de multiples cas explicatifs et prend comme unité d'analyse le secteur pétrochimique-plastique de la ville de Carthagène des Indes. Les conclusions principales qui en sont tirées, démontrent d'abord l'importance du phénomène de l'innovation organisationnelle. Elles montrent de plus comment un groupe d'entreprises manufacturières de la ville de Carthagène des Indes, développant ce type d'innovation à partir du système de qualité ISO, a un effet positif sur la productivité de ces dernières. Cet article est le produit d'un travail de doctorat sur l'innovation organisationnelle dans le secteur pétrochimique-plastique de la ville de Carthagène des Indes.

### → Mots clefs

Innovation  
Innovation  
organisationnelle  
Productivité  
Qualité  
Compétitivité  
Systèmes de qualité

# 1. INTRODUCCIÓN

Los docentes investigadores de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, han llevado a cabo un proceso de investigación, tendiente a la identificación y el análisis de los factores relacionados con la competitividad y productividad de las empresas del área metropolitana de Bucaramanga, pertenecientes al sector de la comunicación gráfica. Los resultados obtenidos hasta el momento permiten aludir a los aspectos claves que han llevado a las organizaciones objeto de estudio a hacerse más competitivas empresarialmente. Uno de ellos y quizás el de mayor impacto, ha sido la visión empresarial gerencial, aspecto al cual estará destinado el presente artículo, dada su importancia y trascendencia, tanto para la innovación educativa en los programas de educación superior destinados a la cualificación del talento humano de los gerentes y administradores de empresas, como a nivel netamente organizacional.

El presente artículo busca, de manera deductiva, abordar la temática de la visión gerencial. Para ello, partiendo del concepto general de visión se logra particularizar la temática al plano empresarial, contrastando y complementando los resultados de la investigación con los principales aportes teóricos que han hecho los expertos en el tema.

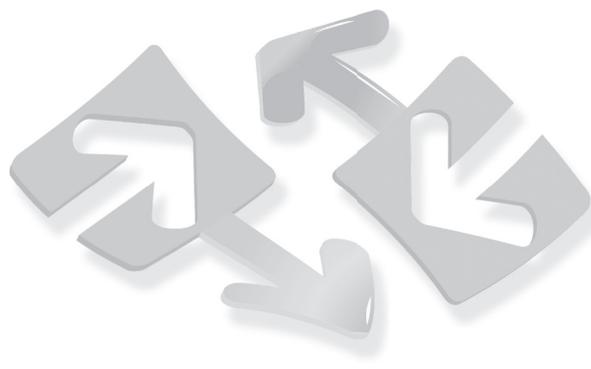
La ruta para el abordaje de la temática, contempla inicialmente, la importancia que tiene para la dirección de la empresa contar con una adecuada visión gerencial, la cual

debe ser apropiada y vivenciada en el día a día por todos los miembros de la organización.

En función de lo anterior, el artículo hará referencia al aprendizaje experiencial dado que se constituye en la herramienta metodológica sugerida por los expertos para lograr la transferencia de la visión empresarial gerencial y que ha venido siendo usada con éxito por muchos empresarios nacionales y extranjeros. El caso de “Chalatenango, Salvador”, se expone más adelante, como recurso para ilustrar estos conceptos los cuales serán a su vez, confrontados con las realidades evidenciadas por los investigadores en las empresas del sector de la comunicación gráfica, objeto de estudio.

Una vez expuesta la importancia de la visión gerencial y la metodología para hacerla parte de todos los procesos de la empresa, se procede a evidenciar en los resultados de la investigación adelantada para la industria gráfica del área metropolitana de Bucaramanga (AMB) y la puesta en práctica de los diversos conceptos analizados en el artículo.

Finalmente, y con los resultados obtenidos del análisis de los datos obtenidos en la investigación, se procede a concluir alrededor de la práctica gerencial y sus aplicaciones de la visión, el aprendizaje experiencial, el análisis del entorno, el entrenamiento y la capacitación.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 EL CONCEPTO DE VISIÓN

Para efectos de contextualizar la visión empresarial gerencial y su importancia en el éxito de las organizaciones, es necesario aludir a su etimología y significado: “Visión proviene del término latino *Visio* que significa vista<sup>1</sup>”.

A su vez, el diccionario de la Real Academia, señala diferentes usos al concepto de visión; el primero de ellos alude al término, como: acción y efecto de ver, otra definición dada, considera la visión como el punto de vista particular sobre un tema o asunto, y complementa una tercera apreciación haciendo alusión al término desde un enfoque que podría denominarse empresarial, ya que en él se alude a la visión como la imagen que de forma sobrenatural, se percibe por el sentido de la vista o por representación imaginativa.

Es importante detenerse en esta última definición, dado que desde el punto de vista del empresario, la visión, es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo.

Situados de manera más específica en el ámbito empresarial, es necesario enfatizar en el hecho de que la visión forma parte de los valores corporativos de una organización y en este contexto, hace referencia a aquello que se quiere construir, la imagen futura y proyectada de la empresa en el largo plazo.

Al respecto, Jean Paul Sallenave (1991) en su libro “La Gerencia Integral”, plantea que de la visión empresarial proviene la chispa inicial que da lugar al desarrollo de un plan, mediante el cual posteriormente se llega a la acción empresarial, de igual manera señala que “...en

algunos momentos a los visionarios los ubican al lado de los locos”, pero que sin embargo, toda empresa y todo plan empieza en una visión. En este mismo texto, el autor define la visión como una manera distinta de ver las cosas, y como la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa.

Si bien es cierto que el término visión tiene su remoto origen en el latín, los pioneros en desarrollar la noción de visión empresarial gerencial fueron Bennis y Nanus (1995) y definirla como la elaboración o construcción de una imagen mental sobre un futuro viable. La visión corresponde a la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo, que puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta o las instrucciones para cumplirla. Los mismos autores, señalan que para optar una ruta, al líder le corresponde primero, construir una imagen mental respecto del futuro anhelado y viable para su organización.

Es posible a partir de lo anterior, inferir que el término visión desde sus múltiples conceptos, ha tenido gracias al aporte de diferentes teóricos, una evolución significativa a través del tiempo, a cuya síntesis se aludirá en las siguientes líneas, en aras de conceptualizar su incidencia en el desarrollo empresarial:

El primer autor a considerar en este recuento histórico de la evolución del concepto de visión es Stephen Covey (1989), quien afirma que la visión es un hábito de la gente altamente efectiva, ya que se traduce en la capacidad de emprender con un fin en mente. Este hábito refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a su propia existencia “... el poder de una visión es increíble”, de esta manera nace una definición que relaciona la visión con el liderazgo.



<sup>1</sup> Étimos Latinos. Monemas básicos del léxico científico. Editorial Octaedro, Barcelona, 1998.

Por otra parte, Robert Starratt (1995) afirma que es importante institucionalizar la visión: “no importa que tan inspirador suene en el papel, ya que el sueño se secará a menos que tome formas concretas en políticas, programas y procedimientos”. Starratt construye así una definición de visión basada en su importancia para hacer realidad los proyectos y enfatizando en su trascendencia para el cumplimiento de los planes.

Frente a la misma temática Robert Fritz (1996) plantea que una organización avanza cuando hay una visión clara y entendida ampliamente. Esta crea tirantez entre lo real y lo individual, estimulando a las personas a trabajar juntas para comprimir la distancia entre ambas.

En estudios realizados por Jhon P. Kotter (1996)<sup>2</sup>, se concluyó que una de las ocho causas del fracaso en las organizaciones, está relacionada con la falta de importancia que se le ha dado a la visión, al respecto sostiene, el autor que “el equipo guía se forma una idea del futuro, relativamente fácil de comunicar a los demás y que interesa a clientes, accionistas y empleados”.

Joel Arthur Barker<sup>3</sup>, autor del video “El poder de una visión”, asevera que una visión de futuro sin acción es sencillamente un sueño, una acción sin visión necesita de sentido y una visión construida puede cambiar el mundo.

Mario Borghino (1998) plantea en su libro “El nuevo paradigma del liderazgo”, que el líder y quienes hacen parte de su equipo de trabajo deben fijar su mirada en el cambio de paradigmas (visión-creencias). “El líder debe analizar cómo piensan las personas, en qué se soportan sus creencias y su visión de la vida”. Dicho de otra manera, si el líder puede cambiar los paradigmas de una persona podrá alcanzar excelentes resultados tanto en el corto como en el largo plazo, adicionalmente afirma que “cuando una persona tiene un propósito, desarrolla lo que se denomina en psicología percepción selectiva: es decir que cuando ve claro lo que quiere, empieza a advertir oportunidades que antes no veía”.

En la misma línea Senge, (2002) plantea cinco disciplinas que forman el pensamiento sistémico, dentro de las cuales señala la de dominio y aprendizaje personal. Al respecto,

afirma que en la medida en que el ser humano alcance mayor dominio personal, sus resultados estarán más cerca de sus metas, pero para alcanzar el dominio personal debe el individuo tener en cuenta dos elementos: la visión personal y la conciencia de la realidad, que debe ser lo más objetiva posible.

Así mismo, Senge traza la visión compartida y el aprendizaje en equipo, afirma que no existen organizaciones inteligentes sin una visión compartida, pues la visión determina una meta que lo incluye todo y ofrece un destino para salvaguardar el direccionamiento del proceso de aprendizaje cuando se elevan las presiones.

## 2.2 LA VISIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

---

Los autores citados coinciden en afirmar que la incubación de la visión por parte del gerente o propietario, es el primer aspecto que debe distinguir al líder de la organización. La visión empresarial, por tanto, permite determinar, si este posee la capacidad de pasar de la invariabilidad del trabajo cotidiano hacia un nuevo escenario lleno de oportunidades y retos. Además, esa forma de visualizar la empresa se debe trasladar a cada funcionario de una manera articulada y persuasiva, ratificando el aporte individual de las diversas áreas, aspecto esencial para el éxito de la organización.

De lo anterior se deduce, que una vez el equipo de trabajo de la empresa se compenetre con la visión gerencial, esta se fortalecerá, puesto que los trabajadores entrarán a participar con sus propias visiones personales, (sin perder el enfoque de la visión general), con aquellas imágenes que poseen en sus mentes acerca de su futuro y que lograrán materializar sin duda, en importantes aportes a la organización.

Otro aspecto que se logra deducir de los planteamientos de los expertos, es que uno de los factores más importantes que favorecen el éxito en la aplicación de la visión gerencial, es el nivel de compromiso del gerente o propietario frente a ella, la cual debe traducirse en una actitud que lo haga capaz de inspirarla en sus empleados.

---

<sup>2</sup> Los estudios fueron adelantados con diferentes empresas que trataron de emplear procesos de reestructuración para convertirse en mejores competidores como la *Landmark Communications, Ford, General Motors, British Airways y Eastern Airlines.*

<sup>3</sup> *Presidente de la Infinity Limited, INC, (1.990).*

Pero, ¿Cómo han logrado los gerentes de las empresas exitosas, transmitir la visión gerencial a todos los miembros de la organización y apropiarlos de ella? Para dar respuesta a este interrogante, se hace necesario abordar el aspecto metodológico del cómo transferir la visión empresarial gerencial, de tal manera, que se logre llevar a toda la organización, para ello, resulta pertinente analizar entre otros aspectos, los principales planteamientos teóricos, sobre el diseño de planes de formación, basados en la experiencia laboral.

El proceso metodológico que se ha considerado efectivo para el desarrollo del talento humano, al interior de las organizaciones, es el aprendizaje experiencial. Los aportes de Kurt Lewin, David Kolb y Jd Román, permiten profundizar en él, y por ello se hace necesaria su mención:

El primer autor Kurt Lewin (Kim,1993), investigador experto en la dinámica de grupos, plantea el aprendizaje experiencial como “un proceso en el cual la persona en un ciclo continuo tiene una experiencia concreta, efectúa observaciones y reflexiones sobre esa experiencia, construye conceptos abstractos y generalizaciones con base en aquellas reflexiones y prueba las ideas en una nueva situación que le lleva a otra experiencia concreta”.

Otro valioso aporte es el del teórico en educación, David Kolb (1984), quien define el aprendizaje como “el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”. Afirmar el autor, que dicho proceso tiene dos orígenes: el primero, es la experiencia concreta, haciendo referencia a la aprehensión y en la cual los procesos se incorporan al individuo y su relación con lo físico emocional y social; el segundo, se origina en lo mental, y se presenta mediante la comprensión, dando predominio al aspecto conceptual.

David Kolb, expone que el aprendizaje se alcanza y el conocimiento se crea y trasciende cuando la experiencia concreta se convierte en experiencia conceptual, siendo factible generalizarla, contextualizarla y aplicarla en otros espacios, de igual forma, se aprende cuando la experiencia abstracta se transforma -mediante la experimentación- en una vivencia concreta. La propuesta de aprendizaje experiencial de Kolb, consta de cuatro etapas a saber:

→ **Experiencia concreta.** Hace referencia a cuando la persona o grupo vivencian un suceso determinado, el cual se puede considerar como un acierto, error o fracaso.

→ **Observación reflexiva.** Parte de la observación del suceso enunciado anteriormente, apreciándolo, describiéndolo, y comparándolo con otros hechos análogos e identificando las primeras causas explicativas.

→ **Conceptualización abstracta.** Consiste en obtener conclusiones sobre la experiencia, ponderándolos ordenadamente en términos de su importancia, esta etapa también se denomina de generalización.

→ **Experiencia activa.** Se refiere al momento de vivenciar un nuevo hecho, pero esta vez con la ventaja de tener presente las etapas ya expuestas, las cuales mediante su aplicación van dando origen al aprendizaje. Esta etapa también es llamada de aplicación.

Ya en el año 2005, en el libro “El puente de papel”, de Jd Román se señala que el aprendizaje experiencial, más que una herramienta, es una filosofía de enseñanza en el proceso de aprendizaje para adultos, partiendo del principio de que las personas aprenden de mejor forma cuando entran en contacto con sus propias experiencias y vivencias, es decir, cuando reflexionan sobre el mismo hacer. En este documento se plantean tres etapas para obtener mejores resultados en cuanto a la transmisión de la visión; estas son: concientización, conceptualización y contextualización, que se amplían a continuación.

En la etapa de concientización, propone el autor que mediante talleres, las personas tomen conciencia de las opciones cognoscitivas, afectivas y conductuales. Esta primera fase se fundamenta en que el aprendizaje se adquiere mediante las vivencias, la cual es complementada con una reflexión individual y grupal sobre la experiencia. En la etapa de conceptualización se confronta la teoría y la práctica, los participantes evalúan su realidad y preparan un modelo de acción.

Finalmente, la tercera etapa, de contextualización parte del principio que un verdadero aprendizaje, es aquel que cambia las conductas y el estilo de vida de las personas. Conlleva, por tanto, a que los individuos apliquen y contextualicen el tema estudiado con relación a su realidad laboral y personal, con el propósito de fijar planes de acción, buscando alcanzar de esta manera, los resultados esperados por la organización.

Como ejemplo de aplicación de la metodología, a la que se ha venido haciendo alusión, se presenta el resultado de un estudio realizado en el Salvador (2001, titulado El proceso de capacitación como una estrategia para fortalecer la visión empresarial de cinco empresas asociativas de mujeres en el Municipio de San José las Flores, Chalatenango (Pérez, et al.), el cual prueba la importancia del aprendizaje experiencial para el desarrollo de las empresas, al tiempo que otorga bases para afirmar que toda empresa debe incorporar a sus planes de enseñanza experiencial tres elementos: capacitación, asistencia técnica y acompañamiento.

La experiencia del Salvador señala que el interés y motivación de los miembros de la organización nace en el entorno mismo de la microempresa, que a su vez, debe estar enmarcada dentro de un contexto mundial, lo que le permitirá a sus líderes fijar metas de mejoramiento e innovación que podrán ser acogidas por el grupo de manera paulatina, brindándole la posibilidad de cimentar progresivamente su visión prospectiva de desarrollo.

La experiencia del Salvador, que muestra en cada etapa, inmersos los planteamientos de Kolb y de Román; se traduce en una guía importante para toda empresa, pues se advierte en primera instancia sobre la necesidad de tener en cuenta el esquema de los planes de trabajo y de las intervenciones, de acuerdo con el tipo de labor que en ella se realiza; en segunda medida, advierte de la necesidad de evitar a toda costa la obligación y la imposición, ya que es fundamental despertar emociones positivas que favorezcan la participación placentera y motivada de los trabajadores, quienes se sentirán como protagonistas del éxito de la organización.

Así mismo, el proyecto desarrollado en Chalatenango, República de El Salvador, advierte sobre la incidencia que la formación del personal tiene respecto al logro de resultados altamente positivos, tanto más, si se basa no sólo en elementos de tipo conceptual, sino en el desarrollo de técnicas de seguimiento en el contexto real, es decir, aprender haciendo, lo que permitirá a la empresa aprovechar tanto la aplicación de los conocimientos y habilidades alcanzadas por su equipo, como su coordinación y acople.

Hasta aquí se ha expuesto la importancia de la visión gerencial, la relevancia de su transmisión a todos los miembros de la empresa y la metodología del trabajo más

pertinente para su transferencia. Es necesario aludir ahora, a las condiciones y convicciones que debe tener el gerente o presidente de la empresa, como eje fundamental para la obtención de resultados.

Se recomienda que el gerente o director de la empresa, sea una persona en la que se logren identificar los siguientes valores y competencias:

- El liderazgo en la organización.
- La imaginación y creatividad en la proyección de la empresa.
- El espíritu de trabajo en equipo.
- La capacidad para planificar y motivar.
- La sociabilidad y facilidad en la comunicación.

Adicional a los valores enunciados, ese gerente que va a transmitir su sueño (visión) a toda la organización, debe dar a conocer a su equipo de trabajo los elementos claves a tener en cuenta para el cumplimiento de sus metas, y estos a su vez, deberán ser asumidos en el día a día, como única vía para alcanzar los objetivos en el largo plazo.

Una manera práctica para determinar los elementos claves de la visión gerencial es dando respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo será la empresa cuando haya llegado a su madurez en un determinado tiempo?
- ¿Cuál será el nivel de tecnología con el que contará la empresa?
- ¿Cómo estará organizada y quienes laborarán en la empresa?
- ¿Cuál será el portafolio de productos y servicios ofrecidos?
- ¿Cuál será la identidad, principios y valores de la empresa?
- ¿Qué imagen tendrán de la empresa los clientes, proveedores, trabajadores y todas aquellas personas que se relacionan con ella?

Desde la óptica de la productividad, como dice Porter, base de la competitividad, es claro que el conformismo empresarial del sector de la comunicación gráfica, está sujeto a sortear periodos de crisis o de bonanza en ventas, independientemente de un plan, o de una visión, aspecto que corrobora la identificación de estrategias para mejorar la productividad microeconómica.



Resueltos los interrogantes que llevan al planteamiento de la visión, es importante señalar un último aspecto, el cual debe estar en la mente visionaria del gerente: “cualquier plan estratégico

de crecimiento de la empresa deberá considerar de manera simultánea el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores ya que es fundamental mantener a los buenos trabajadores en la organización”, lo anterior se logra en la medida en que se pueda conciliar la vida familiar con la laboral. Ante esta inquietud, se plantea como respuesta, la necesidad de que la proyección y fortalecimiento de la organización, sea paralela al crecimiento en la calidad de vida del trabajador y su familia, esta relación se presenta y se mantiene cuando las variables; nivel de ingresos y bienestar de la familia, tienen relación directa con el buen ambiente laboral y el éxito de la organización.



## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 LA METODOLOGÍA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO)

El Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) es la respuesta del grupo GPYMES de la Universidad EAN ante las diferencias de lenguaje, contexto y recursos para utilizar las herramientas de gestión presentes en la teoría administrativa, ubicándola como aplicación para empresas colombianas (Pérez et al., 2009).

En el MMGO se trabajan como componentes principales para el diagnóstico y la evolución de una organización los siguientes: análisis del entorno económico, dirección estratégica, mercadeo, cultura organizacional, producción, finanzas, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, y medio ambiente. Cada uno está compuesto de manera predeterminada por variables que lo definen y que han sido descritas en cuatro estadios de desarrollo, los cuales son el reflejo de los diferentes niveles por los que atraviesa una organización en su carrera por mejorar la competitividad (Nieto et al., 2007).

La variable visión, parámetro central de esta investigación, se encuentra contenida en el componente dirección estratégica. Esta se analiza dentro de dicho componente para conocer la interacción o correlación con las demás variables: principios de planeación, valores corporativos y estrategia. De esta manera se espera determinar si la visión es una tendencia particular de los hábitos de planeación o corresponde a un estilo de planeación generalizado.

Así mismo, se determinará el desarrollo de las variables capacitación y entrenamiento, dentro del componente gestión humana, como factores que contribuyen a la comprensión de la visión organizacional y generan espacios de aprendizaje experiencial, estableciendo la existencia de una relación con la evolución de la visión dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la visión es, además de una característica particular de un líder, el constructo a partir de información del entorno, por lo tanto se contrasta la variable visión del MMGO con la evolución en dicho componente, estableciendo o corroborando la hipótesis sobre la existencia de una posible relación causa-efecto entre el desarrollo en materia de vigilancia del entorno y el desarrollo de la visión en las organizaciones.

Como un último paso dentro de la metodología se correlacionan la variable visión con los resultados globales del MMGO alcanzados por las empresas en estudio, determinando la relación entre visión y desarrollo organizacional.

## 3.2 HIPÓTESIS

Con base en las variables provistas por el MMGO se determinan las relaciones que se desean comprobar, tal como fueron expuestas en los párrafos anteriores. Dichas relaciones tienen expectativas de comprobación basadas en el marco teórico, las cuales se convierten en hipótesis, enunciadas a continuación.

**H1:** La visión gerencial se desarrolla en sistemas de planeación con igual nivel de desarrollo.

**H2:** El aprendizaje experiencial basado en la capacitación y el entrenamiento son prácticas comunes relacionadas con el desarrollo de una visión gerencial.

**H3:** El desarrollo de una visión está soportado por un pleno conocimiento de la empresa y su entorno.

**H4:** El desarrollo empresarial viene asociado con el desarrollo de una visión gerencial.

## 3.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DATOS Y COMPROBACIÓN

La muestra disponible obedece a diez empresas, a las cuales se les aplicó el MMGO de manera completa, obteniéndose los diversos grados de desarrollo en cada una de las variables y componentes descritos por dicho modelo. Esta condición muestral es aparentemente no significativa y por tanto, su intención no es la de comprobar sino la de aportar evidencia empírica a la conceptualización teórica sobre la visión empresarial.

Las técnicas estadísticas apropiadas para la condición muestral de que se dispone son las pruebas no paramétricas, ya que estas no exigen que los datos se comporten bajo una distribución de probabilidad específica, hecho que una muestra pequeña no puede asegurar (Álvarez, 1994). Se eligen como pruebas no paramétricas para el estudio presente a la prueba de Friedman y a la prueba del coeficiente de correlación de Spearman. La primera, permite comparar tratamientos, que en el caso presente serán las diversas variables dentro de un componente; y la segunda, el coeficiente de correlación, que permitirá reconocer la incidencia o relación de un componente o variable sobre otro dentro del MMGO.



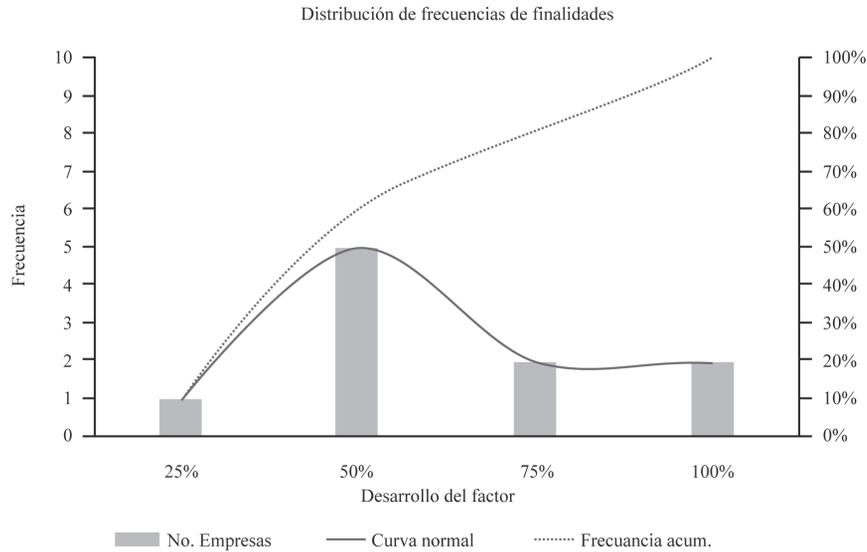
# 4. ESTADO DE LA APLICACIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL AMB

Los resultados de la encuesta aplicada a las diez empresas tomadas como muestra para el análisis, son esquematizados en un histograma de frecuencias (figura 1). La media de los datos es de 44.5% con lo que se puede afirmar que en promedio la evolución de la visión de dicha muestra alcanza el estadio dos de desarrollo establecido por el MMGO. Es importante destacar que cuatro empresas, es decir, un 40% de la muestra ha alcanzado posiciones en este tema del tercer y cuarto estadio de desarrollo.

Otra lectura destaca que tan sólo el 10% de la muestra, es decir, una empresa, se encuentra en el estadio uno, este

caso puede verse como eventual y considerar la posibilidad que existen empresas que aún no han tomado la visión gerencial como estandarte administrativo. En general, se puede afirmar que existe evidencia empírica de que hay una evolución no elemental en materia de visión en la industria gráfica del Área Metropolitana de Bucaramanga. Así mismo, algunas empresas consideran que han evolucionado hacia una organización que mantiene un rumbo compartido por sus integrantes, el cual es renovado y a la vez comunicado permanentemente.

**Figura 1.** Ojiva y distribución de frecuencias absolutas y relativas, para el nivel de desarrollo de la visión entre las empresas de la muestra

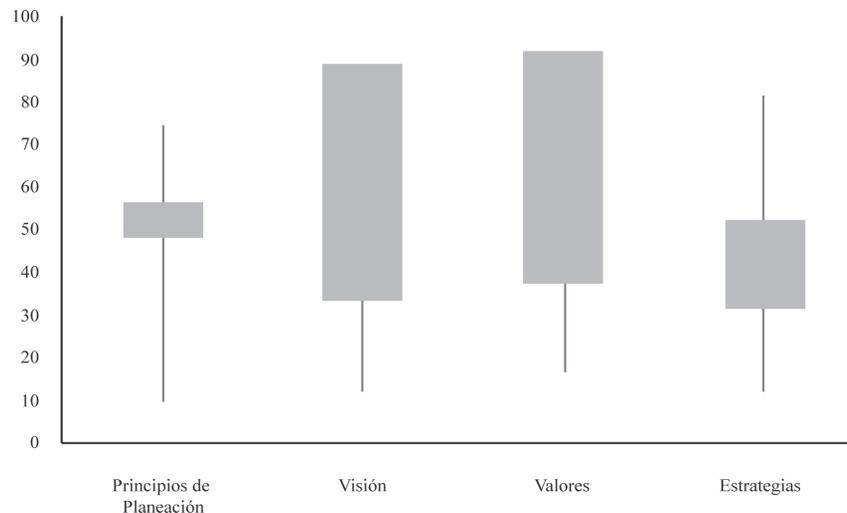


Fuente. Los autores

## 5. RELACIONES DE LA VISIÓN CON LA EVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA EN LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL AMB

### 5.1 LA RELACIÓN DE LA VISIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

**Figura 2.** Caja y Pivote para las variables que conforman el componente Dirección Estratégica del MMGO



Fuente. Los autores.

Al observar en la figura 1, las características del diagrama de caja y pivote que asumen las variables de la componente direccionamiento estratégico, construidas a partir de los resultados de la muestra, se puede concluir que se mueven en rangos similares, por lo que los rangos de evolución de las empresas de la muestra, en cada una de las variables de planeación son similares. Cabe destacar que hay mayor concentración de la evolución en principios de planeación y estrategias, con una tendencia al centro, es decir, el estadio dos. Mientras que en el tema de la visión y los valores, existe una tendencia a alejarse del estadio dos (50%) y migrar hacia el estadio cuatro, pasando por el tres.

En la tabla 1, se puede comprobar que las medias y las desviaciones típicas (*standard*) de cada variable son similares, aspecto que afirma de manera numérica lo anteriormente dicho sobre la similitud en la inestabilidad del desarrollo de cada una de las variables: principios de planeación, visión, valores y estrategias. Las afirmaciones anteriores son confirmadas al aplicar la prueba de Friedman, con la hipótesis nula de que las respuestas de cada una de las variables tienen la misma distribución de probabilidad, frente a la hipótesis alternativa de que al menos una de ellas difiere.

**Tabla 1. Estadísticas descriptivas de las variables en el componente direccionamiento estratégico del MMGO aplicado a la muestra**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Visión	10	47,49900	22,960423	11,110	88,890
Valores	10	54,79300	24,376422	16,670	91,670
Principios de planeación	10	43,12600	20,623991	10,420	75,000
Estrategias	10	45,00000	22,783909	12,500	81,250

Fuente. Los autores.

En la tabla 2, se tienen los resultados de la prueba de Friedman, donde el estadístico de prueba arroja un nivel de significancia de 0,039, con el cual se determina que para valores de significancia superiores al 3.9% la hipótesis de similitud de la distribución de las variables es rechazada.

En conclusión, la observación e inferencia estadística permiten evidenciar que los sistemas de planeación de las empresas de las artes gráficas no tienen un desarrollo consolidado en todas sus variables, con desarrollos marcados en la visión y los valores, y estancamiento en los principios de planeación y estrategia.

**Tabla 2. Estadísticos de contraste para hipótesis bajo la prueba de Friedman entre las variables de la componente Direccionamiento Estratégico del MMGO**

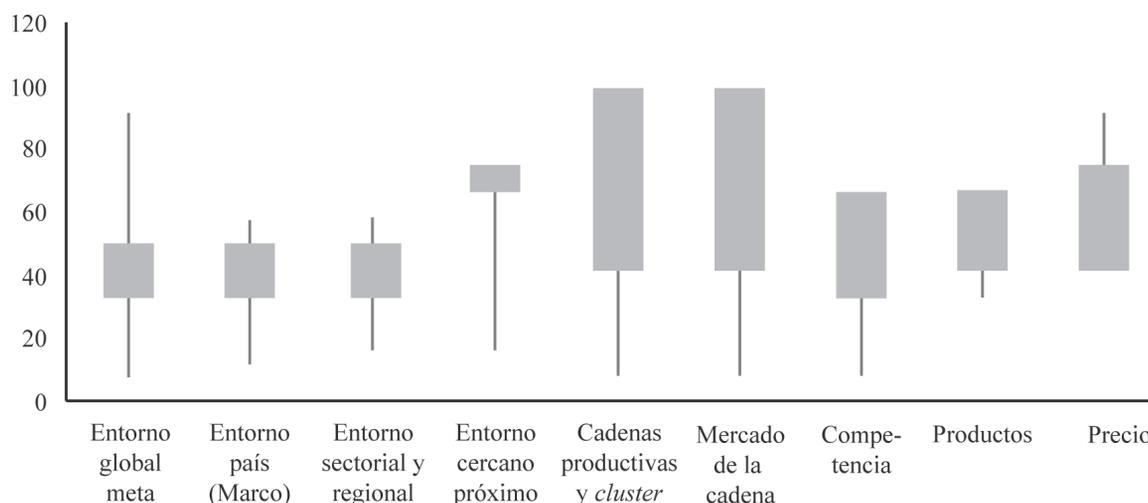
N	10
Chi-cuadrado	8,394
gl	3
sig.asomtót.	,039

Fuente. Los autores.

## 5.2 LA RELACIÓN DE LA VISIÓN CON EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

En la figura 3, se puede apreciar la distribución de las evaluaciones en las variables del componente Análisis del entorno, donde se observa o describe visualmente que no hay homogeneidad en el desarrollo alcanzado para cada variable. Esto se comprueba estadísticamente con la prueba

de Friedman registrada en la tabla 4, donde el *p-value* calculado no alcanza a llegar a un decimal cercano a la milésima, con lo que incluso con un nivel de significancia del 1% se tendría que rechazar la hipótesis de similitud de las distribuciones de cada una de las variables. Incluso, los valores de media y desviación típica (*standard*) de la tabla 3, no son tan cercanos como lo eran los de la tabla 1, para el caso del direccionamiento estratégico.

**Figura 3. Caja y pivote para las variables que conforman el componente Análisis del Entorno según el MMGO**

Fuente. Los autores.

**Tabla 3. Estadísticas descriptivas de las variables en el componente Análisis del Entorno del MMGO aplicado a la muestra**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Entorno global mea	10	42,48800	23,381137	8,330	91,670
Entorno país	10	37,91300	16,252886	12,500	58,330
Entorno sectorial y regional	10	36,66400	12,546511	16,670	58,330
Entorno cercano o próximo	10	43,32800	18,747556	16,670	75,000
Cadenas productivos y clúster	10	43,32800	26,295364	8,330	100,000
Mercado de la cadena	10	46,66100	23,637995	8,330	100,000
Competencia	10	41,66500	14,702192	8,330	66,670
Producto	10	49,16200	12-704543	33,330	66,670
Precio	10	6416200	14,203955	41,600	91,670

Fuente. Los autores.

Aquí podemos inferir visualmente, que las variables de análisis global, país y sectorial se encuentran estancadas en un nivel precario del estadio dos, evidenciando la visión local que se ha percibido durante las entrevistas realizadas, y que explica los índices de apertura exportadora que son prácticamente cero.

**Tabla 4. Estadísticos de contraste para hipótesis bajo la prueba de Friedman entre las variables de la componente Direccionamiento Estratégico del MMGO**

N	10
Chi-cuadrado	32,255
gl	8
sig.asomtót.	,000

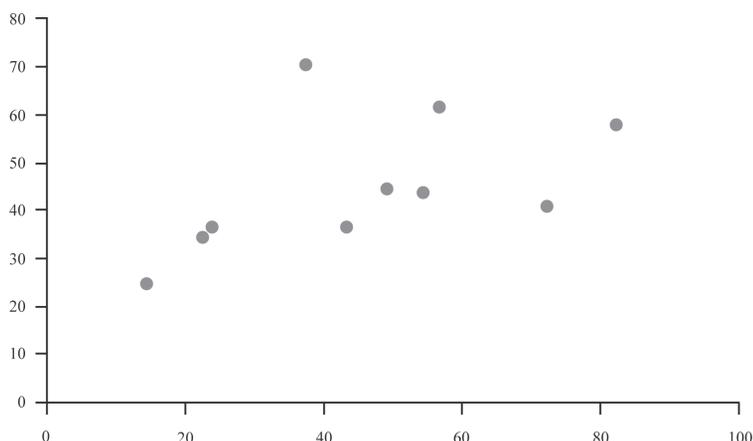
Fuente. Los autores.

No obstante, el análisis del entorno cercano muestra un desarrollo en el nivel tres con una dispersión intermedia (desviación típica de 18,7), señalando la tendencia expuesta anteriormente hacia revisión local. Así mismo, y en concordancia con la tendencia hacia el análisis local se encuentran los análisis de la competencia, producto y precio, muy utilizados para mantener la competitividad local, marcada por el enfoque en clientes y la apuesta en el precio.

Cabe destacar que aunque existe dispersión en el análisis de cadenas productivas y mercado de la cadena, estos análisis alcanzan los niveles tres y cuatro, producto de las relaciones que algunos empresarios han desarrollado a través de Coimpresores y los incipientes alcances con ANDIGRAF.

Ahora bien, lo que en últimas se desea evaluar, es la relación del análisis del entorno con la visión. Véase la figura 4, donde se encuentra la dispersión encontrada entre la visión y el promedio obtenido por el componente análisis del entorno. En dicha figura se puede apreciar que no existe una relación clara, por lo que con ayuda de la prueba de Spearman, registrada en la tabla 5, se obtiene un coeficiente de Rho de Spearman de 0,385 para un *p-value* de 0,271, que demuestra que la relación entre la variable visión y el análisis del entorno es débil, y que la prueba no logra aceptar la hipótesis alternativa de que existe relación entre la variable y la componente con niveles de significancia incluso inferiores al 10%.

**Figura 4. Dispersión para las evaluaciones obtenidas del MMGO en la variable visión y el componente Análisis del Entorno Económico**



Fuente. Los autores.

Es evidente que el desarrollo de la visión no es soportado por el mismo nivel de desarrollo del análisis del entorno,

por lo que se pondría en tela de juicio la validez de la visión manifiesta por cada empresario o gerente en la industria.

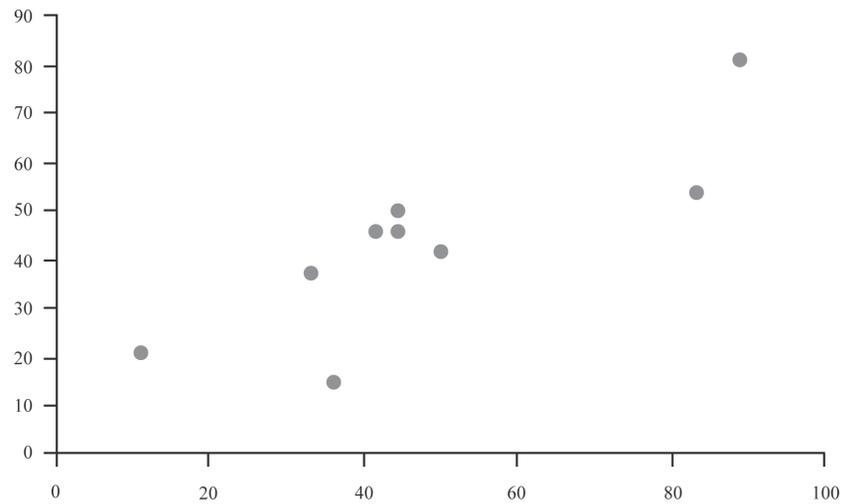
**Tabla 5. Coeficientes de correlación de Spearman entre la variable Visión y las variables capacitación y entrenamiento, y los componentes Análisis del Entorno Económico y Nivel de desarrollo (análisis integral)**

		Visión	Capacitación	Entrenamiento	Nivel de desarrollo	Análisis del Entorno Económico
Rho de Visión Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,821	,612	,835	,385
	Sig. (bilateral)		,004	,060	,003	,271
	N	10	10	10	10	10

Fuente. Los autores.

### 5.3 LA VISIÓN EMPRESARIAL SOPORTADA EN EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Figura 5. Dispersión para las evaluaciones obtenidas del MMGO en la variable visión y la variable capacitación

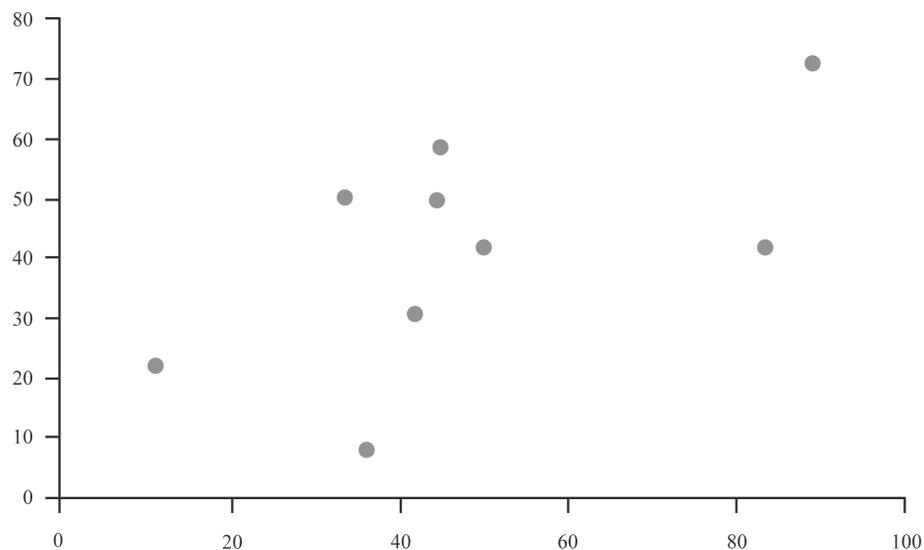


Fuente. Los autores.

La figura 5 y figura 6, muestran la dispersión de la variable visión con las variables capacitación y entrenamiento respectivamente. Por simple observación no es fácil concluir cuál es la relación, pero utilizando la prueba de Spearman de la tabla 5, se puede concluir que: el coeficiente de Rho de Spearman de la relación entre visión-capacitación es de 0,821, siendo un indicador relativamente fuerte de relación, que al observar la figura 5, se puede comprobar visualmente la tendencia algo lineal

de la relación; mediante el *p-value* de la prueba del orden de 0,004 se puede comprobar estadísticamente que no se puede aceptar la hipótesis alternativa de no existencia de relación alguna entre las variables; así mismo que el coeficiente de Rho de Spearman de la relación entre visión-entrenamiento es de 0,612, siendo un indicador más débil que el obtenido con la capacitación y donde la prueba aumenta de significancia a un *p-value* de 0,06.

Figura 6. Dispersión para las evaluaciones obtenidas del MMGO en la variable visión y la variable entrenamiento



Fuente. Los autores.

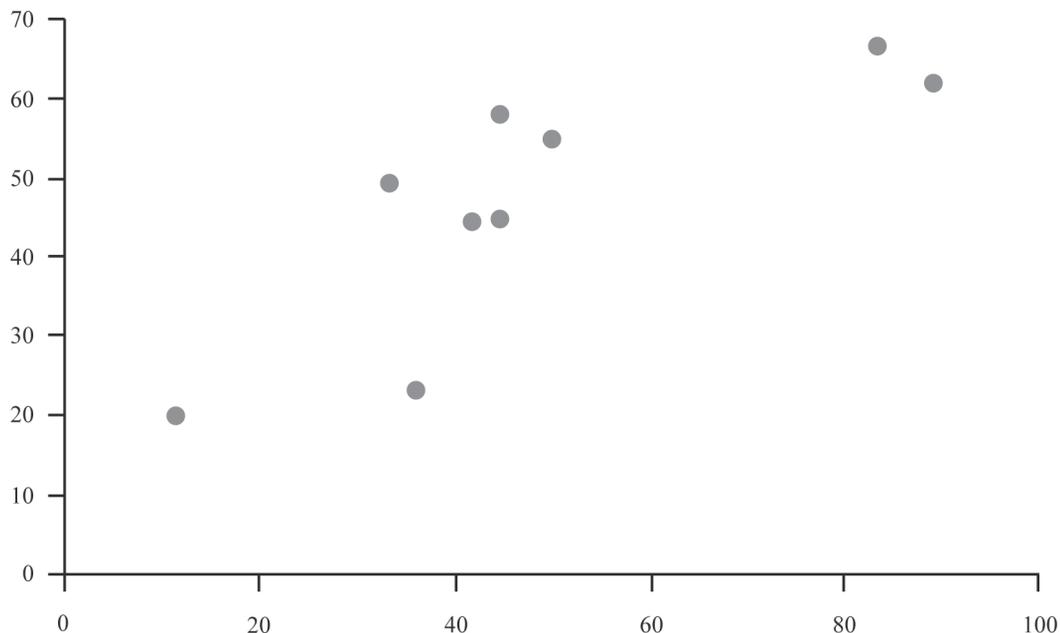
Lo que se puede concluir con la evidencia empírica, es que el desarrollo de la visión gerencial ha ido evolucionando de la mano con la capacitación dentro de las empresas, y en menor medida con el entrenamiento. Con lo que se

comprueba, además, que el aprendizaje experiencial no ha sido aprovechado en las empresas como un mecanismo de socialización de la visión y de mejoramiento de la capacidad organizacional.

## 5.4 LA RELACIÓN DE LA VISIÓN GERENCIAL CON EL DESARROLLO INTEGRAL

Cómo una última inquietud y tal vez la más importante, es la comprobación de la relación entre el desarrollo de la visión gerencial y el desarrollo integral de la organización.

**Figura 7.** Dispersión para las evaluaciones obtenidas del MMGO en la variable visión y el análisis integral de evolución de la empresa



**Fuente.** Los autores.

En la figura 7 se enseña la dispersión entre la variable visión y el desarrollo integral, que visualmente no es clara, pero que al tomar los resultados de la prueba de Spearman de la tabla 5, donde con un *p-value* de 0,003 y un coeficiente Rho de Spearman de 0,835 se puede concluir que existe relación entre empresas con desarrollo

en la variable visión gerencial y el desarrollo obtenido de forma integral en la organización.

Estos resultados son favorables para la comunidad científica que ha puesto su interés en la visión gerencial como motivador y director de organizaciones exitosas.

## 6. CONCLUSIONES

Al hablar de la visión empresarial gerencial, se hace referencia por una parte, a la proyección que tiene en mente la persona que lidera la organización, quien a su vez, para garantizar el éxito de la empresa deberá asegurarse de ampliar el mensaje a todos sus miembros, usando para ello, una metodología educativa que contemple el aprendizaje sistémico, permanente, práctico, experiencial, acorde con el contexto y el equipo; además de ello, una visión gerencial compartida y el diseño de planes de acción que basados en estímulos, que posibiliten a la organización el cumplimiento de la visión empresarial gerencial y de la calidad de vida de todos sus miembros.

La teoría es clara en afirmar la necesidad de una visión para el sostenimiento, especialmente a largo plazo, de una organización, pero a pesar de estas aseveraciones, aún se encuentran organizaciones empresariales que no la utilizan o entienden el concepto y mucho menos la forma de aplicarlo.

Sin embargo, entre las empresas que lo consideran como importante, existen ciertos desarrollos que no implican uno pleno. Entre los avances pueden destacarse, el hecho de que la visión es un constructo del gerente y que ha existido una capacitación previa para su formulación, evaluación o seguimiento. Sin embargo, existen espacios de mejora como la intervención de los diversos niveles en su formulación y una apropiación plena en las intenciones de cada individuo que conforma la organización empresarial.

Es probable que estos pasos aún no dados en el desarrollo de la visión empresarial estén asociados a la falta de integridad en los sistemas de planeación, donde a pesar

de que se da mayor importancia a los valores y la visión misma, por parte del gerente a la planeación, aún el establecimiento de estrategias y principios de planeación, como el escenario temporal o el enfoque hacia ventas en lugar de un enfoque en aprendizaje, no han tenido igual desarrollo. Esto demuestra la falta de un desarrollo integral en la convicción de los planes, debilitando el hecho de que la visión pueda estar soportando la intencionalidad de la empresa, al no contar con las fuerzas suficientes para alcanzarla.

Las condiciones se agravan aún más, reconociendo que la visión gerencial no se encuentra soportada por adecuados, exhaustivos y sistemáticos procesos de indagación del entorno, colocando en tela de juicio que dicha visión sea pertinente y veraz, capaz de ser alcanzada y encaminada a las condiciones apropiadas para hacer de la empresa, una unidad con capacidades que le permitan competitividad frente a otras empresas, estableciendo estrategias coherentes y superando en adaptabilidad a la media de su industria.

Estas deficiencias, en la información utilizada para el establecimiento de la visión, y la ausencia de un sistema de planeación acorde al desarrollo de la misma, se resaltan más, con el hecho de que el desarrollo de la empresa esta directamente correlacionado con el desarrollo de su visión, delimitando a la organización a una correcta definición visional, que a su vez sea acompañada de mecanismos para desarrollarla y comunicarla.

Este último factor, el de la comunicación, ha quedado evidenciado, como un obstáculo más, ya que aunque la capacitación es utilizada como medio para este fin, el entrenamiento ha estado ausente, desaprovechando el potencial que el aprendizaje experiencial permite.



P.194

## 7. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante que los empresarios recuerden que los trabajadores de cualquier empresa, son seres humanos que interactúan de manera dinámica con la emoción, la razón, y la acción, y que son ellos el principal insumo para la construcción de la competitividad.

Por lo anterior, como vía para hacer más competitivas las empresas del sector de comunicación gráfica del Área Metropolitana de Bucaramanga, se recomienda también, considerar el concepto de salario por productividad, dentro de los puntos que debe tener en cuenta el líder, cuando visiona el futuro de la organización. Una retribución acorde a la productividad, resulta fundamental para generar lo que se ha llamado en líneas anteriores emociones positivas, por cuanto permite impregnar y sentir de manera permanente en los trabajadores los beneficios del

mejoramiento continuo en el nivel de competitividad de la empresa, y por ende, de sus resultados financieros.

La visión empresarial gerencial, por ende, se constituye en un referente de competitividad que deberá ser tenido en cuenta por quienes conforman el gremio de la comunicación gráfica, para su organización y estructuración, con el propósito de dar respuesta a los retos planteados por el sistema nacional de competitividad, cuyos objetivos están planteados en el informe anual de competitividad: “Incentivar el desarrollo de sectores de clase mundial; lograr un salto en la productividad y el empleo; impulsar la formalización empresarial; fortalecer el uso de la ciencia, la tecnología y la innovación; y contar con una estrategia transversal para eliminar las barreras a la competencia e impulsar la inversión”.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez C. R. (1994). Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS. Ediciones.
- Bennis W, N. B. (1995). Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia: Norma.
- Borghino, M. (1998). El nuevo paradigma del liderazgo. Grijalbo.
- Collins, J. (2009). Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Bogotá: Norma.
- Competitividad, C. p. (2009). Informe nacional de competitividad 2009-2010: la ruta a la propiedad colectiva. Bogotá.
- Covey, S. R. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2001).
- Diccionario Etimológico Étimos Latinos. Monemas básicos del léxico científico. (1.998). Barcelona, Editorial Octaedro.
- Fritz, R. (1996). Corporate Tides. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publisher.
- Hamel, G. (2007). El futuro de la administración. Bogotá: Norma.
- Kim, D. (1993). *The Link Between individual and organizational learning*. Sloan Management Review.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. United States of America: Harvard Business School.

Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts; selected papers on groups dynamics*. New York: Harper and Row.

Nieto M. et al. (2007). Modelo para la modernización de la gestión de organizaciones (MMGO). De PYMES de sobrevivencia a PyMES innovadoras. Bogotá, Enero de 2007. Fascículo 1. Publicación de la Vicerrectoría de Investigaciones

Pallares Villegas, Z. (2004). *Asociatividad Empresarial, estrategia para la competitividad*. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa Colombia.

Perez R. et al. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la Gestión para Organizaciones pymes colombianas. En Revista EAN. Volumen 65. Enero-Abril. 2009. pp. 77-106.

Perez X., et al. (2001). El proceso de capacitación como una estrategia para fortalecer la visión empresarial de cinco microempresas asociativas de mujeres en el municipio de San José Las Flores, Chalatenango. . El Salvador: Fidamerica.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

Roman, J. (2005). *El puente de papel*. Libros en red.

Ruiz, J., & Canela, L. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Mexico: Alfa Omega.

Sallenave, J. P. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.

Senge, P. (2002). *La quinta disciplina*. Bogotá: Norma.

Starratt, R. S. (1995). *Leaders with vision: the quest for school renewal*. Corwin Press.

Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía* 2002, vol. 14, p 193-206.

