

VISION

Según Bengt Karlof, visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.” (Práctica de la estrategia.)

Por su parte Mintzberg define que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.”

A continuación describiremos a modo de ejemplo, un caso muy conocido en el management estratégico sobre el concepto de visión y la educación de la cultura organizacional a través de la definición de la misma.

Konosuke Matsushita, fundador de Matsushita Electric (Panasonic), construyó su exitosa compañía a partir de una clara definición de la visión, la cual orientó a todos los integrantes de la corporación en el desarrollo de sus tareas y lo sigue haciendo hasta la actualidad.

En el año 1932 en una reunión frente a sus empleados y ejecutivos Matsushita planteó una propuesta audaz : “La misión de un fabricante debe ser vencer la pobreza, aliviar la miseria de la sociedad en general, brindar bienestar.”

“Eso es lo que el empresario y el productor deben buscar : hacer que sus productos sean tan inagotables y tan baratos como el agua de las canillas. Una vez que se realice esto, la pobreza habrá desaparecido de la faz de la tierra.”

“Cumplir con esta misión llevará mucho tiempo ; tal vez dos o tres siglos. Pero el tiempo largo no debe constituir un obstáculo para abrazar ya la visión.”

“A partir de hoy, este sueño de largo alcance, esta vocación sagrada, será nuestro ideal y nuestra misión, y su cumplimiento, la responsabilidad de cada uno de nosotros.”

Como se ve la visión ligaba los objetivos de la empresa a valores humanos muy básicos. Peter Drucker dice “hay beneficio cuando se cubre una necesidad social”, y y no se refiere a hacer caridad, sino a satisfacer alguna necesidad de la sociedad con productos adecuados.

El mensaje no era incongruente con el modo que había administrado su empresa y como lo seguiría haciendo a través de los años.

La depresión de 1929, llevo a muchos gerentes a la conclusión de que la única alternativa era la disminución de la nómina de empleados. Los gerentes de Matsushita Electric sabían que era una manera de salvar a la empresa de la difícil situación, pero también tenían en cuenta que el personal despedido difícilmente encontrara trabajo en otra parte. Siguiendo la visión de la empresa Matsushita tomo la siguiente determinación : “A partir de ahora reduzcan la producción a la

mitad, pero no despidan a nadie, sino que hagan que trabajen (en fabrica) media jornada. Seguiremos pagando los mismo salarios que han venido recibiendo hasta ahora, pero eliminaremos todos los feriados. Pediremos a todos los trabajadores que hagan todo lo posible para vender el exceso en el stock.”

El 16 de agosto de 1945, un día después de que el emperador anuncie el fin de la segunda guerra mundial Matsushita pronunció estas palabras frente al personal ejecutivo de la compañía : “Tenemos que asumir la tarea de reconstruir la nación. Este es el deber supremo de todos los ciudadanos. También la empresa, de acuerdo con su misión corporativa, debe reconstruir sus fabricas y luchar por aumentar, lo más pronto posible, la producción de artefactos domésticos. Esta no es sólo nuestra misión, sino que también nuestra responsabilidad.”

En los meses siguientes al fin de la guerra, las Fuerzas de Ocupación fueron poniendo trabas a la compañía, todos los fondos de la familia Matsushita fueron congelados, luego cinco fábricas fueron expropiadas como “indemnización de guerra”. Unos meses después, como medida para purgar a los criminales de guerra, todos los ejecutivos de Matsushita Electric fueron echados, inclusive su fundador. Por último diecisiete de las subsidiarias se vieron obligadas a separarse de la planta matriz y convertirse en empresas independientes.

El sindicato de Matsushita Electric juntó más de quince mil firmas de afiliados y sus familias solicitándole al Comandante Aliado que le permitan a Matsushita seguir desempeñándose como presidente de la compañía. Recién en 1950 la empresa y su fundador pudieron operar con libertad. Matsushita dijo lo siguiente : “La causa fundamental de nuestro problema es que ya no actuamos según las políticas básicas de Matsushita. Si seguimos estos principios , si modestamente examinamos nuestra actividad a la luz de esas máximas, tendremos éxito. Si la calidad es mala y el producto no se vende bien, tendremos que parar la fábrica y mejorar el producto. Si producimos bienes de calidad inferior, no estamos contribuyendo a la sociedad, y este hecho no guarda relación con los principios.”

OTROS INSPIRADORES EJEMPLOS DE VISION

“Construiré un automóvil para la multitud, tendrá un precio tan bajo que cualquier persona con buen salario podrá adquirir uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos que Dios ha creado... cuando termine mi trabajo, todos podrán pagar un coche y todos lo tendrán. Los caballos habrán desaparecido de nuestros caminos, el automóvil se tendrá por un hecho y nosotros daremos trabajo a una gran cantidad de hombres, con buenos sueldos” (Henry Ford, 1900)

“ Creemos que el trabajo de investigación llevado adelante con paciencia y persistencia, traerá una nueva vida a la industria y el comercio, y tenemos fe que en estos laboratorios nuevos, con las herramientas con que han sido dotados, avanzará la ciencia, se aumentará el conocimiento y se contribuirá a liberar a las

personas de sufrimiento y enfermedad. Comprometemos toda nuestra ayuda para que esta empresa merezca la fe que hemos depositado en ella. Que la luz brille, que los que buscan la verdad, que los que se esfuerzan para que el mundo sea un mejor lugar para vivir, que los que sostienen en alto la antorcha de la ciencia y el saber en estos tiempos oscuros en lo social y en lo económico, ganen un nuevo coraje y sientan que tienen apoyo” (G. Merck, 1933)

“ Hitler sabe que tendrá que destrozarnos en estas islas, o perder la guerra. Si podemos resistirlo toda Europa será libre y la vida podrá seguir adelante en tierras mas altas, bañadas por el sol. Pero si fracasamos, todo el mundo, incluyendo a los Estados Unidos, incluyendo lo que hemos conocido y nos ha importado, se hundirá en el abismo de una nueva edad oscura, mas siniestra aún y mas dominada por las luces de una ciencia pervertida. Pongámonos, por lo tanto, a la altura de nuestro deber y comportémonos de modo que si el Imperio británico y todo su commonwealth duran mil años, los hombres dirán: aquella fue su hora mas brillante” (Winston Churchill, 1940).

“Llegaremos a ser la entidad bancaria mas grande, mas servicial y de mayor alcance en el mundo, que jamás haya existido” (Citibank, 1915, cuando era el banco de un pueblo en los EEUU).

“Crearemos productos que invadan el mundo entero. Seremos la primer compañía japonesa que ingresará en los Estados Unidos y distribuirá allí sus productos de manera directa. Triunfaremos con innovación en lo que las compañías estadounidenses han fracasado, tales como la radio a transistores. De aquí a cincuenta años nuestra marca será tan conocida como cualquier otra en el mundo y significará innovación y calidad, capaces de rivalizar con las compañías mas progresistas del globo. *Made in Japan* significará un producto de calidad, y no una baratija” (Sony, 1950)