



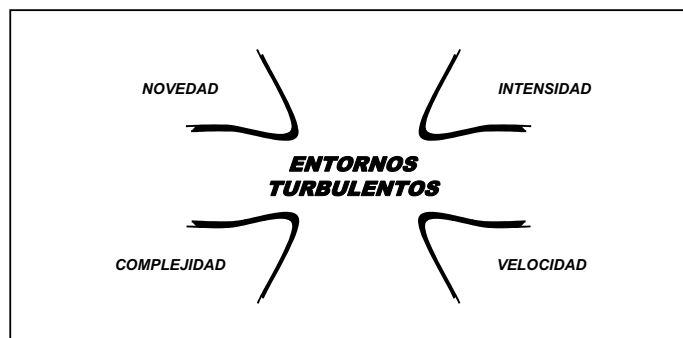
VISIÓN: SURGIMIENTO Y PECULIARIDADES

Dr., Lic. Jorge Eduardo Pérez Narbona. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.(CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana

ENTORNOS TURBULENTOS.

LA IMPERIOSA NECESIDAD DE TRANSFORMAR O CAMBIAR A LAS ORGANIZACIONES EN TODO EL MUNDO, TANTO EN PAÍSES DESARROLLADOS COMO EN LOS DEL TERCER MUNDO, DESDE INSTITUCIONES PÚBLICAS HASTA EMPRESAS PRIVADAS, HAN FACILITADO LA APARICIÓN DE PROPOSICIONES ALTERNATIVAS NOVEDOSAS PARA CONDUCIR U ORIENTAR ESTE CAMBIO. EN ESTE CONTEXTO HA SURGIDO LA VISIÓN.

En las condiciones actuales se hace cada vez más difícil orientarnos en la dirección que el cambio debe tener, debido a que los entornos en que se desenvuelven las organizaciones son cada vez más turbulentos (1). Esta turbulencia del entorno dificulta la orientación y claridad de los ejecutivos en el comportamiento futuro del entorno y consecuentemente, del papel que debe jugar su organización en él. La turbulencia del entorno está marcada por la novedad, la intensidad, la complejidad y la velocidad de los cambios. Cuadro 1.



Cuadro 1

La novedad consiste en que lo que se está produciendo a diario no tiene antecedentes; no sirve de mucho en estas condiciones la experiencia, ni por tanto la aplicación de viejas y trilladas soluciones a los nuevos acontecimientos, lo que ocasiona, en primer lugar un *shock* cultural que despista a los ejecutivos en los cursos de acción a tomar. La intensidad se manifiesta en que en los acontecimientos que se presentan son radicalmente distintos a la experiencia vivida con anterioridad, es decir, impactan a las organizaciones fuertemente y de forma inmediata, provocando rápidamente, grandes contracciones de mercado, bajas utilidades —y hasta pérdidas—, en organizaciones o instituciones que el día anterior, e incluso, hasta unas horas antes, eran tremendamente solventes. La complejidad reside en que al ser acontecimientos novedosos se hacen muy difícil no sólo preverlos, sino que el camino para su remedio se hace confuso e incierto. Por último, la velocidad de los cambios que se experimentan es extremadamente alta, o sea, no se ha tomado conciencia de uno cuando el otro se nos va arriba, confundiéndose causas con efectos y éstos con nuevas causas, complicando más las cosas. “Vivimos una etapa en que los acontecimientos marchan por delante de la conciencia de las realidades que estamos padeciendo” (2).

Todo esto ha condicionado un proceso de cambio de era, entendiéndose como cambio de era, toda aquella situación en la que los moldes, modelos y fundamentalmente, los paradigmas que hasta el momento han funcionado, ya no funcionan o funcionan deficientemente. Un paradigma científico es un conjunto de suposiciones sobre la realidad —un patrón o modelo aceptado— que explica mejor el mundo que cualquier otro conjunto de

suposiciones. Podría ser algo tan global como la física newtoniana o tan específico como la noción de que la vida sólo existe en la tierra. Cada paradigma científico tiene su propio conjunto de reglas e ilumina su propio conjunto de hechos. Mientras explique la mayoría de los fenómenos observados y resuelva los problemas que la mayoría de la gente quiere resolver, sigue siendo dominante. Pero a medida que nuevos fenómenos empiezan a contradecirlo, el paradigma sucumbe ante las dudas cada vez mayores. A medida que estas anomalías se multiplican, entra en crisis. Finalmente alguien articula un nuevo paradigma —como la mecánica cuántica de Einstein— y se produce un cambio (3).

Los cambios de era, en la mayoría de las veces, las generaciones que los viven, no se percatan de ellos —aunque sí de sus impactos—, porque al ser acontecimientos sociales de curso prolongado, no se evidencian claramente mientras ocurren. Sin embargo, después, cuando la historia ha transcurrido, y los vericuetos de ella se hacen más claros por el método lógico de investigación, quedan al descubierto.

Así ocurrió con la primera revolución humana condicionada por la sistematización de la agricultura, así también ocurrió con la segunda revolución, la Revolución Industrial, y así está ocurriendo con este tercer momento, el actual.

No es nuestra intención caracterizar cada uno de los hitos claves de la humanidad, por lo que no nos referiremos a ellos; pero sí es necesario en este contexto señalar algunos de los efectos —aunque sea sólo para mencionarlos—, que los sucesos actuales están ocasionando a las organizaciones. El derrumbe del socialismo del este de Europa es un caso elocuente de la actual

turbulencia del entorno para las organizaciones. En este acontecimiento se sintetiza la novedad, intensidad, complejidad y velocidad de los cambios del entorno. El impacto que este hecho ha tenido, tanto en lo ideológico, político, económico y social en el mundo, es de trascendencia, con independencia que con respecto a América y específicamente a Cuba, se encuentre casi del otro lado del planeta.

Este hecho envalentonó las fuerzas más reaccionarias de la política occidental, se rompió el equilibrio de un mundo bipolar, gravitando desde entonces el centro de decisiones, casi exclusivamente, no en Estados Unidos como país, sino en una oligarquía reducida con intereses muy específico de colonización y dominio del mundo entero para su propio beneficio. Son bien conocidas las políticas neoliberales que avanzaron durante esta década aprovechando la ausencia de contra parte que le hacía un sistema teórico y práctico que ofrecía una alternativa real de desarrollo. No sólo a Cuba, como integrante del sistema socialista europeo, este hecho ocurrido a miles de kilómetro de distancia, le afectó, sino a casi todos los países, tanto desarrollados como subdesarrollados, para bien o para mal, en forma inmediata o a mediano plazo. El gran capital corrió a sostener las nuevas "ideas de emancipación" del este europeo, debilitando la disponibilidad de capital para la inversión y el desarrollo de los países que tradicionalmente eran los destinatarios de él; la oligarquía, en el ex-campo socialista, invirtió con riesgos mayores, cuya recuperación hoy está aún por ver, pero que indiscutiblemente encareció el costo del capital porque ahora se dispone menos de él.

Todo esto afectó las economías de muchos países, y en el Tercer Mundo, ya no su desarrollo, que en lo contemporáneo es casi un eufemismo, sino los niveles

tradicionales de abasto, producción, productividad y consecuentemente, de competitividad en un mundo cada vez más interdependiente y globalizado. En lo político e ideológico, los movimientos internos progresistas en los países afectados, si no retrocedieron, en casi todos invernaron, y específicamente el movimiento sindical se enfrentó, ahora sin una clara idea de reivindicación alternativa que brindaba el socialismo, a la fuerza acrecentada de los capitales y gobiernos nacionales para mantener el aparente orden y estabilidad necesaria para resistir los embates sociales que en lo económico estaba condicionando las nuevas situaciones internacionales.

Pero también, al ser los fenómenos cada vez más interdependientes, la globalización capitalista vio allanado el camino para un desarrollo más acelerado, ahora sin obstáculos de territorios o regiones, con total libertad de movimiento, integrándose el mundo mucho más desde entonces. Prueba de esta interdependencia e integración fue el "efecto tequila" iniciado en México en diciembre de 1994 y que afectó a muchos países del hemisferio, obligando a Estados Unidos a intervenir, incluso, no sólo al margen sino en contra del propio Congreso de ese país. Después, la crisis financiera asiática englobó a todo el mundo, bien por el efecto en sus monedas, o bien por la carestía de sus insumos o sus intercambios. Como ya se ha dicho, el revolotear de una mariposa en Asia estremece el otro lado del mundo y viceversa. "En el mundo globalizado, lo que ocurra en cualquier parte repercute de inmediato en el resto del planeta" (4).

Estos ejemplos demuestran que los cambios son novedosos, sin antecedentes; de gran intensidad, por sus efectos y afectación de todos; altamente complejos, por sus soluciones interdependientes que en la mayoría de las veces escapan de

las manos de pocos; de alta velocidad, por la forma en que se expanden.

Sin embargo, algún miope podría decir que los ejemplos mencionados son muy contextuales para que afecten las vidas de las organizaciones, el trabajo cotidiano de la producción, la productividad y la competitividad, ¡nada más falso! Bajando el plano de análisis en estas reflexiones sobre la turbulencia de los entornos, podemos analizar cómo fenómenos de orden superior afectan el diario trabajo de las organizaciones. En Cuba, por ejemplo, el desmoronamiento del campo socialista obligó el establecimiento del llamado período especial, como medida imprescindible de supervivencia para salvar la Patria, la Revolución y las conquistas del socialismo. Se redujo la capacidad de compra del país y en consecuencia, infinidad de empresas tuvieron que cerrar o disminuyeron infinitamente sus niveles de actividad, apareciendo lo que en más de 30 años en Cuba no se conocía: el desempleo. En estas nuevas condiciones se abrieron las puertas a la inversión extranjera, incluyendo, obviamente, su propia administración, lo que de inmediato puso en tela de juicio, los métodos y estilos de dirección empresariales, la competitividad de las mismas y las concepciones que habían predominado al respecto durante años. No porque el capitalismo y los capitalistas sean buenos, sino porque le saben sacar mejor provecho económico a las situaciones directivas. Tampoco soy del criterio que las empresas estatales no puedan alcanzar los niveles de excelencia, pero de lo que sí estoy seguro es que a éstos no se pueden llegar si no se sintoniza con una ciencia o una disciplina llamada dirección.

Los ejemplos sobran, pero el objetivo aquí no es inventarlos, sino sólo ilustrar que los entornos son turbulentos, y no sólo a secas:

turbulentos; sino que están en permanente estado de turbulencia, no es un fenómeno estático, sino dinámico, que no para, que se acrecienta, lo que condiciona que la vía para sortearlo, o mejor aún, sacar mejor provecho de él, es adelantarse, e inventar las condiciones en que esto pueda ocurrir. No estamos por un fatalismo irreversible. Si alguien egoístamente saca provecho de los acontecimientos actuales, por qué otros, con principios altruistas no lo pueden obtener. Quizás lo que haga falta es dejarnos de lamentar del mundo —el cual sí está verdaderamente para lamentarse— y “aterrizar” en él, interpretar los condicionamientos en que vivimos que son enteramente objetivos, y sacar el mejor provecho de ellos, no resignándonos a vivir con las restricciones que nos imponen, sino a crear nuestros propios destinos. ¡Y para esto está la visión!, como concepción, método y herramienta para ayudarnos a alcanzar nuestros deseos e ilusiones.

ANTECEDENTES Y SURGIMIENTO.

Desde hace mucho tiempo, la dirección se ha preocupado por desentrañar el futuro. Inicialmente se registraban sólo los acontecimientos pasados y sobre la base de ellos se infería el futuro. Este procedimiento dio muy buenos resultados en su momento, ya que los entornos eran casi enteramente estables, lo que facilitaba que al comprender los fenómenos pasados, el presente y el futuro se comprendieran también, ya que no había razones para dudar que el presente y el futuro no fueran esencialmente iguales al pasado. Este papel lo jugó de manera excelente la contabilidad, desde su creación “en la antigüedad y la edad media tras el desarrollo del comercio. La contabilidad de doble entrada se inició en las ciudades Estado comerciales italianas; los libros de contabilidad más antiguos que se conservan, procedentes de la ciudad de Génova, datan del año 1340, y

muestran que, para aquel entonces, las técnicas contables estaban ya muy avanzadas. El primer libro contable publicado fue escrito en 1494 por el monje veneciano Luca Pacioli. Se publicaron otros libros contables durante el siglo XVI en italiano, alemán, holandés, francés e inglés, en los que aparecían por primera vez los conceptos de activo, pasivo e ingresos". (5)

El papel hegemónico de la contabilidad no sólo como medio de control sino también como método para desentrañar el futuro con predicciones duró, hasta principios del presente siglo.

Después, la Revolución de Octubre y específicamente Lenin, introdujo la planificación perspectiva, primero con los planes de electrificación de la Unión Soviética —afirmaba: socialismo más electricidad es igual a comunismo— y después, creando las bases para ellos, los planes quinquenales y anuales. Esta aportación, nada reconocida en occidente, fue de gran impacto en la dirección, pues permitió de forma organizada plasmar por primera vez objetivos explícitos y procesos previamente concebidos para lograr esos objetivos. El mundo occidental, ya no al nivel de Estado, sino fundamentalmente a escala organizativa, fue introduciendo paulatinamente estas concepciones, a medida que el capital se concentraba y la incertidumbre futura se hacía cada vez más evidente. Las preocupaciones crecieron a partir del crac del 29, pensándose que el futuro debía planificarse, para que acontecimientos de esta índole no sorprendieran ya a la gran industria capitalista.

Para las décadas del 40 al 50, los métodos de planificación perspectiva se habían consolidado como teoría y práctica en muchas empresas capitalistas, desarrollándolos hasta su límite lógico. Las necesidades subsiguientes de desarrollo provocaron un *boom* teórico, en

perfecta correspondencia con las ideas de la burocracia de Max Weber y consolidadas con las proposiciones de F. Taylor y H. Fayol, todas las cuales se habían extendido y arraigado en la administración gubernamental y en empresas privadas. La disciplina derivada de este *boom* dentro de la dirección fue llamada Dirección por Objetivos (DPO) —Management by Objectives (MBO).

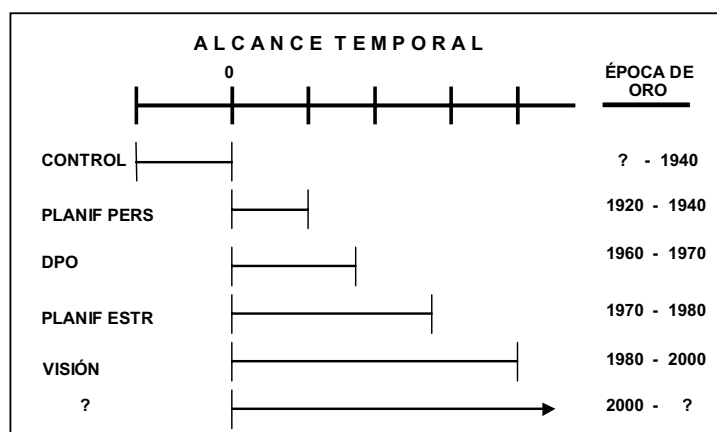
La DPO se desarrolló sobre la base de la planificación perspectiva, haciendo hincapié en la formulación de objetivos como derrotero previsible en el futuro. Estos objetivos, para cada uno de los niveles y unidades organizacionales se integraban en un sistema, que idealmente, se pretendían que fueran congruentes entre sí.

Sin embargo, lo complejo del proceso y su lentitud, pero fundamentalmente, los diseños organizacionales que provocaban la competencia interna y la división antagónica del trabajo y por ende, entre sus miembros, impidieron, en la práctica, el logro de sus nobles aspiraciones con todo el alcance deseado. Mientras tanto, se abarrotaban bibliotecas con esta literatura, principalmente en las universidades, las cuales se centraron en explicar hasta la saciedad las concepciones y procedimientos de la DPO, convirtiéndose en la Biblia o Corán de la administración. Variantes originales surgieron, los catedráticos enriquecieron teorías y procedimientos, y los estudiantes "aprendieron" formas de "controlar el futuro". Esta disciplina encontró un terreno fértil para su desarrollo porque el entorno de aquel entonces era muy beneficioso para el capital, ya que las grandes demandas de productos, destruidos durante la Segunda Guerra Mundial, crecían vertiginosamente; era una etapa de desarrollo floreciente, de falsa confianza en que los males del capitalismo y sus crisis habían quedado atrás.

El propio desarrollo estable de la producción daba confianza en que el presente se podía extrapolar al futuro y que todo en el futuro sería el presente incrementado. Sin embargo, la Revolución Científico – Técnica iniciada en décadas anteriores y fortalecida por las altas demandas del mercado y la competencia hacían sentir sus impactos en lo incontrolable e incierto que se presentaba el futuro, requiriéndose ya para entonces, procedimientos más flexibles, rápidos y menos engorrosos que las propuestas de la DPO.

De esta forma, el camino indetenible del desarrollo continuó dando lugar a nuevas maneras de internarse en la predicción del futuro.

Así surge la planificación o planeación estratégica en la década del 60, consolidándose en la del 70. Tanto este procedimiento como los anteriores, fueron edificándose sobre su precedente, tomando del anterior todo aquello que hubiera dado resultado y fuera consistente con las nuevas exigencias del entorno en que se vivía. Cuadro 2.



Cuadro 2

Sin embargo, una de las mayores limitaciones era precisamente esa, es decir, estructurar métodos y procedimientos en correspondencia con las exigencias presentes para internarse en un futuro que no podría tener nunca las características del presente. Las disonancias entre el presente y el futuro nunca fueron salvadas por estos métodos, los cuales debían de facilitar o establecer esa conexión dialéctica. No obstante, como los métodos y procedimientos suscritos permitían mayor velocidad de acción que los anteriores y muchísimo más que los que no tenían más arma que su propia

intuición, la planeación estratégica recogió sus frutos. También en esta época se publicaron muchos tratados sobre esta disciplina, pero siempre menores que sobre la DPO, quizás por cautela o porque ya se preveía su potencial limitación, debido a que los entornos no respondían tan fácilmente a sus preceptos, debido a que ellos eran cada vez más turbulentos, en los términos ya descritos.

Casi paralelamente con la introducción de estos métodos y procedimientos en occidente, los conflictos en el Medio Oriente

provocaron el cierre del Canal de Suez, produciéndose la crisis petrolera, lo que encareció tremendamente todos los productos debido a su componente energético. Éste era un fenómeno novedoso, intenso, complejo y que afectaba a gran velocidad todos los ámbitos de las economías occidentales, fundamentalmente la de Estados Unidos, la cual ya se había establecido como potencia hegemónica del mundo. El impacto en las organizaciones por la carestía del insumo energético condicionó que éstas aplicaran una vez más lo que siempre habían hecho, es decir, transferir al consumidor el alza de precio, o sea, siguiendo la lógica tradicional, si los insumos subían, los precios de ventas debían de subir, puesto que en las concepciones capitalistas hasta entonces no se sabían de otros procedimientos, puesto que si no se hacía así, las empresas caerían en pérdidas. Sin embargo, el Japón emergente, focalizó el problema con otra concepción.

Japón, tratando de ganar un mercado imprescindible para su expansión y desarrollo posterior, centró su atención en la productividad y eficiencia, en las cuales ya venía trabajando con anterioridad con el enfoque de calidad, y no con los de la DOP ni con los de la planeación estratégica. Así trataba afanadamente de amortiguar el encarecimiento internacional de los productos con el aumento de la productividad, invirtiendo en tecnología, fundamentalmente suave, como son las concepciones, modelos, métodos y técnicas de dirección. De esta forma logró bajar sus precios razonablemente, conformarse con pocas utilidades por producto —pero vendiendo mucho—, desplazar del mercado a los suministradores occidentales tradicionales y comenzar a posesionarse del mismo, empeño con resultados admirables que aún hoy no cesa.

El fenómeno japonés, y otros muchos ejemplos que se pudieran citar de éxitos empresariales, no dejan lugar a dudas que para desarrollarse actualmente no se puede hacer más de lo mismo, pues los que están en la cúspide y dominan el mercado lo impiden. Para salir adelante, como país o empresa, hay que hacer cosas distintas, no sólo por una vez y recrearse en los resultados, puesto que pasaría lo que le ocurrió a la liebre con relación a la tortuga en la conocida fábula. Es necesario mantenerse innovando, creando, “haciendo camino al andar”; *el futuro no se puede prever, sino que hay que inventarlo*, como se lo inventaron los japoneses. Se puede pensar por algunos que los hechos en la historia son irrepetibles y verdaderamente lo son, pero lo que sí se puede aprender de ella es que no se puede vivir haciendo más de lo mismo sino cosas diferentes permanentemente, ya que lo único estable, ahora y en lo adelante, es el cambio.

La enseñanza que muchos desestiman es que el futuro no se puede prever en los términos en que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello. Los entornos turbulentos de hoy no permiten avanzar previendo el futuro, puesto que el futuro es imprevisible, sino inventándonos un lugar en ese futuro y creando nuestro propio futuro y el de los demás. Si usted no crea su propio futuro, entonces los demás se lo crearán a usted. Por supuesto, estas ideas no son fáciles de comprender a primera vista, es necesario experimentarlas y vivirlas primero, para después crearlas, aplicarlas y explotar todo el potencial que en ellas se encierran.

En estas propuestas radica el enfoque diametralmente distinto que encierra la visión en el ámbito de la administración. La visión no es una

extrapolación futura del presente; la visión es un “invento” no sólo de lo que deseamos ser, sino más bien de lo que hay que hacer para lograrlo. La visión es una guía para la acción, para el cambio, que nos ilumina y alienta, haciendo de lo imposible lo posible. La visión no pregunta qué se puede hacer con lo que tenemos —como se han preguntado hasta ahora siempre los procedimientos precedentes—, sino qué tenemos que tener para hacer lo que queremos, invitándonos a obtenerlo.

VISIÓN Y DESARROLLO.

La visión engarza perfectamente, desde el punto de vista conceptual, con los problemas que se afrontan en el desarrollo y no sólo en el crecimiento. Es decir, la visión abre un camino de solución en la contradicción entre lo que tengo, donde estoy y lo que soy, con lo que tengo que tener para ser lo que deseo, para llegar a donde quiero, y no puedo, porque no tengo lo que tengo que tener. La visión da ese *“tengo que tengo que tener”*. Parece una cacofonía o más benévolamente, un juego de palabras, como en los versos *“Tengo”* de nuestro poeta nacional, pero realmente encierra una gran trascendencia, tanto en ellos como aquí, en la visión. Detengámonos para aclarar más estas ideas.

Primeramente pienso que debe distinguirse entre crecimiento y desarrollo, dos categorías que por lo general en las ciencias económicas aparecen bien diferenciadas, pero que en la teoría y práctica de la dirección y en relación con las organizaciones y sus integrantes, ya no resultan tan evidentes sus diferencias.

El crecimiento puede tener lugar con o sin desarrollo, al igual que el desarrollo puede ocurrir con o sin crecimiento. Por ejemplo, un basurero puede crecer sin desarrollarse. En cambio, una organización, o un país, puede

desarrollarse sin necesariamente crecer.

El crecimiento, estrictamente hablando, es incremento en tamaño o número. Los organismos pueden crecer en tamaño y las poblaciones en número. Por tanto, el crecimiento de una organización tiene que referirse a un tamaño o a un incremento en, pongamos por caso, producción, productividad, etc.

El crecimiento generalmente ocurre en organismos desprovistos de propósitos. En cambio los sistemas con propósitos propios pueden detener o acelerar su crecimiento por medio de ciertas elecciones. Por ejemplo, los seres humanos pueden elegir ciertas dietas o tomar ciertos estudios, al igual que las organizaciones, por su parte, tienen posibilidades de elegir sus inversiones.

Así pues, si se comprende la diferencia entre crecimiento y desarrollo, se verá que aún, cuando el crecimiento tiene límite, el desarrollo es ilimitado. Analicemos ahora lo que puede significar desarrollo para una persona u organización.

Contrariamente a lo que la mayoría cree, el desarrollo no es una condición o estado definido, por lo que posee una persona u organización (6). *Es el proceso en el que un individuo u organización incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás.* Es más una cuestión de motivación, de conocimiento, comprensión y sabiduría que de riqueza. *Está menos relacionado con lo que tiene la persona o la organización que con lo que puede hacer con lo que tiene.* El desarrollo está más relacionado con la *calidad* de la vida personal u organizacional que con el *nivel* de vida. Pero esto no quiere decir que la riqueza no sea relevante para el desarrollo y para la calidad de la vida personal y organizacional. Son pocas las

personas que realmente pueden mejorar la calidad de sus vidas y las de los demás con la sola ayuda de sus conocimientos y la motivación, sin requerir de instrumentos y recursos, pero pienso también que el asunto radica en qué es lo que se acentúa primero para no caer en la interminable cadena de qué es lo primero: el huevo o la gallina. El círculo vicioso hay que romperlo y partir de uno de los dos; en este caso prefiero —y creo que es más oportuno también por lo que veremos más adelante—, partir del desarrollo.

Entonces, debido a que el desarrollo consiste en deseos y capacidades, no puede ser dado, ni mucho menos, impuesto sobre una persona. Tampoco un gobierno puede imponerle el desarrollo a su pueblo, ni una organización a sus empleados, porque en tales casos no se aprovecha ni se estima. Lo que más puede hacer es *alentar* y *facilitar* el desarrollo. El desarrollo no es como la práctica de la medicina, sino como el de la enseñanza. No se prescribe el desarrollo a una persona, pero sí es posible motivarla para que lo desee, y facilitarle el camino.

La calidad de la vida que una persona u organización pueden alcanzar está condicionada por su propio desarrollo y por los recursos que tiene disponible. Aun cuando esto implica que una limitación en recursos puede restringir el mejoramiento de la calidad de vida, no significa que pueda limitar el propio desarrollo. El desarrollo es una **potencialidad** para mejorar la calidad de la vida y no es la mejora en sí.

Los recursos limitados nos restringen sólo si deseamos hacer algo que requiera más de lo que estos recursos pueden proporcionar y si no existen sustitutos adecuados en suficiente cantidad. Un recurso limitado deja de ser restricción si decrece nuestra necesidad de él o si aprendemos a utilizarlo más eficiente y eficazmente, esto es, si nos

desarrollamos. Aquí radica la importancia, por ejemplo del ahorro, no como disminución de actividad, sino por aprender a hacer las cosas de distinta forma. Mientras más desarrollada sea una persona u organización, o un sistema de cualquier dimensión, menos se verá limitada por los recursos.

Las restricciones para el *crecimiento* de una sociedad o una organización generalmente yacen en su medio ambiente; por el contrario, las principales restricciones para su *desarrollo* se encuentran dentro de ellas. En otras palabras, los principales límites para el crecimiento son externos, impuestos desde afuera, mientras que los principales límites para el desarrollo son internos, autoimpuestos.

Las experiencias que hemos acumulado en el trabajo de consultoría organizacional vinculado a las organizaciones, niegan rotundamente las afirmaciones de los que pueden pensar que lo expuesto aquí son divagaciones mentales sin ningún valor práctico. Veamos un par de ejemplos.

El primer hecho fue en una empresa conformadora de metal en la provincia de Matanzas. Esta empresa fabricante, entre otros artículos, de balones para gas licuado, le amenazaba una paralización por falta de planchuelas de metal importadas, de las cuales disponían en almacén sólo para un trimestre. La facilitación del proceso de solución de problemas creativos y en grupo, y el despertar del talento de sus ingenieros y trabajadores, al cambiarle la ubicación del problema del suministro externo a una solución interna —es decir, de crecimiento a desarrollo—, idearon la recuperación de balones mas que su fabricación, sobre la base de que éstos se desechaban cuando perdían su hermeticidad, fundamentalmente por corrosión en su fondo, debido a que por lo general los usuarios de los

misimos los colocan en lugares húmedos y/o a la intemperie.

En la evaluación de la idea se conoció también que el potencial a recuperar podría rebasar los 200 mil balones desechados y que los laminados de acero para ellos apenas ascendían a un sexto de la fabricación de un cilindro de gas nuevo. También las medidas para la creación de condiciones para la recuperación no costaban o le costaban muy poco a la empresa y al país. Esto aseguró, no en plan sino en resultados reales que la fábrica no paralizara la línea de producción y que con la materia prima disponible en esas fechas pudiera operar durante año y medio sin requerir nuevos suministros.

Ejemplo similar ocurrió allí mismo con los regímenes de trabajo de las calderas por no contar con las especificaciones exigidas del combustible, para los cuales se requerían de mercados vedados para el país por el bloqueo económico. En este caso la inteligencia organizada se proyectó —en una muestra de potencialidad, es decir, de *desarrollo*—, del suministro externo de un combustible con especificaciones determinadas, a modificar los quemadores de las calderas —una solución que sí estaba en la “zona de libertad” de la empresa, sus ingenieros y trabajadores—, para que con independencia de no alcanzar los niveles de rendimientos óptimos, sí se produjeran ahorros de combustibles, estabilidad en la operación de las calderas y en el balance energético de la planta.

Las experiencias al respecto, vividas en el trabajo de consultoría organizacional, pueden constituir un rosario imposible de relacionar aquí. La capacidad de desarrollo existe, lo que hace falta es proporcionarla y cultivarla.

Otro ejemplo elocuente de estas reflexiones en el ámbito social son

los niveles de desarrollo alcanzados en la salud pública y la educación en Cuba, en medio de un feroz bloqueo económico de casi 40 años, no solamente sin recursos sino en medio de tremenda escasez, máxime en los últimos años, durante el período especial, en el cual, en muchas ocasiones, la penuria no ha impedido mantener lo ya logrado sino que se han mejorado como es el caso impactante de la salud en lo referido a sus indicadores relevantes, entre otros, la tasa de mortalidad infantil que rebasa a la de muchos países industrializados y la población infantil inmunizada contra 13 de las principales enfermedades infecciosas.

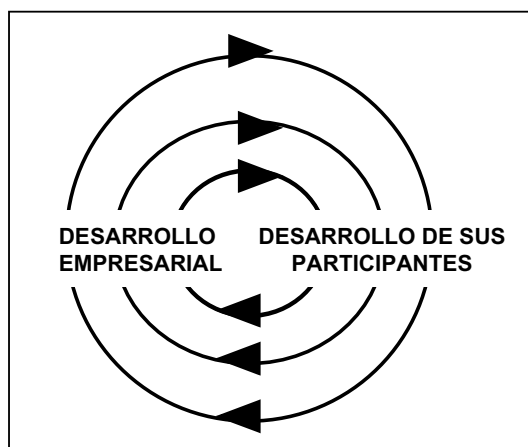
Reiteramos, el caso está no en tener más para hacer más, sino en qué puedo hacer con lo que tengo.

Como el desarrollo es un ideal que implica capacidad para el logro de cualquier otro ideal, puede considerársele como **meta ideal**. Desarrollarse, es entonces, avanzar hacia un ideal.

Las organizaciones son creadas para cumplir dos objetivos sociales: uno, el primero, el que se deriva de su producción o función principal, y el otro, que por poco jerarquizado muchas veces se olvida, es permitir a sus integrantes perseguir y obtener sus metas o ideales. Obviamente, cuando estas metas, objetivos o funciones —según se vean en su forma terminal o durante su proceso—, no se consideran de manera simultánea, inmediatamente aparecen las divergencias y contradicciones acentuadas entre los intereses individuales, organizacionales y sociales. Pero como realmente todos ellos están en interacción, cuando son considerados de manera sistémica, entonces pueden converger. Pienso que una importante deficiencia es el enfoque divergente, dividido, mas que sus superposiciones, contactos y uniones.

Como las organizaciones son también instrumentos de sus integrantes para el logro de sus ideales, entre ellos el más material y directo, el recibir de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo aportado, y las espirituales —digamos el desarrollo—, ellos

deben cumplir eficiente y efectivamente estas funciones. Las organizaciones deben desarrollarse hasta donde sus integrantes sean capaces de llevarlas, con el único propósito de incrementar a su vez el desarrollo de todos sus participantes. Cuadro 3.



Cuadro 3.

De todas las personas que están involucradas en una organización, las más interesadas son las internas, las que forman parte de ella y que le dedican más su tiempo que las demás, e incluso a veces, sus propias vidas. Por esta razón, la organización como tal y el sistema de orden superior, tienen la responsabilidad de alentar y facilitar el desarrollo de sus trabajadores incluyendo a sus dirigentes.

Lamentablemente, no siempre se tienen claros estos principios, ocurriendo muy diversas manifestaciones. En las organizaciones reactivas, el

desarrollo no se promueve, pensándose en el mejor de los casos que éste emana de la alta dirección y que puede ser impuesto.

Por otro lado, en las organizaciones activas, su propia sinergia condiciona la aparición espontánea del desarrollo, pero es reprimido o no es adecuadamente encauzado, perdiéndose a la larga. Tanto en las reactivas como en las activas, la “administración” del desarrollo condiciona desmotivación por falta de autoproósitos y en desentendimiento profundo por los resultados del trabajo, fundamentalmente por los finales. Cuadro 4.

DESARROLLO		
Reactivas	Activas	Proactivas
No existe	Esporádico y espontáneo	Facilitado, sistemático y promovido

Cuadro 4

Por el optimismo y la trascendencia del pensamiento de Fidel al respecto, deseo citar una declaración realizada al periódico Juventud Rebelde, hace algunos años, en el marco del VII Congreso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte:

“Soy optimista porque veo el trabajo unido de los obreros, técnicos, los profesionales, los científicos. Soy optimista porque veo esas ventajas en el trabajo del pueblo. Lo que nos falta nada más es materia prima y combustible, y no vamos a lamentarnos ahora porque seamos una isleta que no tiene grandes pozos de petróleo...”

“Tenemos petróleo en la cabeza. Lo que tenemos en la cabeza vale más, es petróleo renovable y multiplicable. Es un río grande que incluso vale más que el petróleo. El petróleo se agota, el río crece y el cerebro se desarrolla”. (7)

VISIÓN: ¿Qué es?

La visión es un **método** muy novedoso de adelantarse al futuro. Comenzó a utilizarse desde los años ochenta y su uso está cobrando fuerza en visualizaciones empresariales. La visión como **técnica** heredó de la dirección por objetivos (DPO) y la planeación estratégica lo mejor que éstas podían dar.

Para la ATT la visión se define como una fantasía que inventamos conscientemente con el fin de representar una imagen e idea de la organización en el futuro; es un soñar despierto. Para W. Bennis y B Nanus, una visión expresa un futuro de realidad, creíble y atractivo, una condición que de muchas maneras importantes es mejor de lo que ahora existe.

La visión es una **imagen** que se tiene del futuro, no sólo de los aspectos cuantitativos y tangibles que se desean lograr, sino también de aquellos elementos no mensurables y que están relacionados con el **corazón** y los **ideales** de las personas o grupos que visualizan el futuro. Una imagen es una estampa y la visión crea la imagen de una norma de excelencia y de un estado ideal, un sentido de lo posible; expresa una esperanza.

Los métodos anteriores de proyección —la planificación perspectiva, la DPO y la planeación estratégica— se realizan sólo con la cabeza, con lo racional que poseemos, mientras que en la visión se trabaja con todo el cuerpo, fundamentalmente, con los **sentimientos**.

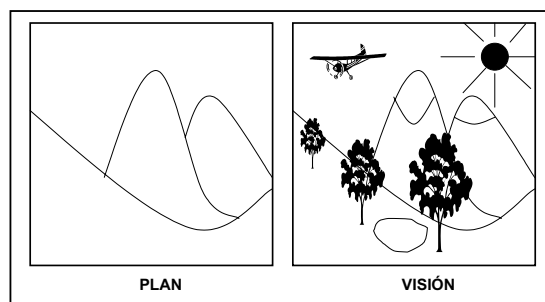
Con la determinación de la visión, la cual **constituye un punto en el horizonte**, en el futuro, y el diagnóstico que es un punto de partida, una fotografía de dónde estamos y cómo estamos, se puede trazar la estrategia que conducirá concretamente el cambio del *ahora* al *futuro visualizado*.

Una visión es una declaración acerca de lo que será el futuro de la organización; la visión compromete nuestros corazones y nuestros espíritus; ella penetra en preocupaciones y necesidades enraizadas; es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colegas quieren crear; es algo que vale la pena buscar. La visión es **nebulosa** y **grande**; si fuera clara no sería una visión.

La visión **es mas lo que se debe hacer que lo que se debe ser**; de ahí su importancia y trascendencia para la acción. Es un punto de partida para ir a más y más niveles de especificidad. La visión es un **documento vivo** al cual siempre se

le puede añadir algo más. La visión es un **estado deseado**, final, al que aspiramos llegar; refleja las aspiraciones y deseos de sus generadores *voluntarios*. La visión no es un plan, es más integral y

completa. Cuadro 5. La visión es una orientación para trazar estrategias, permitiendo definir los marcos de actuación presentes para el logro de los objetivos que se proponen en perspectiva.



Cuadro 5

Los planes, como ya dijimos, se hacen más con la cabeza que con el corazón, por lo que son más atractivos al raciocinio. En cambio, la visión al hacerse más con el corazón es más atractiva a éste, por lo que se pueden reclutar más fácilmente voluntades para su realización. Los planes son, por tanto, más racionales; la visión, más *intuitiva*. La intuición presupone traer a colación en una situación todo lo que se ha visto, sentido, probado y conocido en una industria o rama; entre mayor sea la base de su experiencia y mejor comprenda qué ocurre, cómo ocurre, quiénes lo ocasionan y cómo lo ocasionan, mayor será su potencial para crear una visión poderosa. Piense en el trabajo de Thomas Edison por un momento, piense en todos los experimentos, en los errores, sin embargo, cada uno de esos esfuerzos aportó experiencias y conocimientos adicionales que pudo aplicar a su visión del foco eléctrico.

Los planes son generalmente lineales, secuenciales; la visión es *holística*, sistémica. Los planes son más sensibles al mercado y los tienen en cuenta; la visión rompe la tradición bajo el influjo de ser original. Los planes proporcionan un enfoque direccional; la visión da un enfoque

hacia una situación futura de actuación. Los planes se expresan en lenguaje común; la visión, además,

encierra un mensaje poético e *inspirador*. Los planes en las organizaciones tradicionales están generalmente vedados para la mayoría de sus integrantes y son del dominio de los ejecutivos, principalmente de la alta dirección; la visión es *compartida* por los integrantes de las organizaciones. Los planes bien realizados, pueden impulsar a las personas y organizaciones a salir de donde están, pero no siempre garantizan llegar a donde se desee. La visión, principalmente *atrae* a las personas, como un imán, que las moviliza para lograrla, por ser ella una meta ideal, y esta meta ideal debe revelar la jerarquía de nuestros valores e invitar a alcanzarlos.

Entre las cualidades de una visión, ante todo está que sea *futurista*, es decir, que imagine el futuro de una forma distinta, de *ruptura* con la tradición. Cristóbal Colón tenía una visión de que podría llegar a las Indias Orientales más rápidamente navegando hacia el poniente; se preguntaba si ello se apegaba a la realidad o no, pero el hecho de obtener en este caso sedas y

especies más rápidamente y sin interrupción, definitivamente mejoraría la condición que entonces existía.

También la visión debe ser **flexible**, tanto con la imagen que ella proyecte como en los medios que puedan ser empleados para alcanzarla; la visión debe ser **idealista**, no porque la realidad se derive de la actividad de la propia mente sino por aspirarse a ella por considerarla el mayor bien, es decir, la meta ideal; la visión debe ser **original**, no seguir caminos trillados puesto que con ello sólo se “pintará el infierno de rosado”, por eso tiene que ser radicalmente distinta a lo que se ha hecho y se está haciendo por los demás: “si usted solo hace lo que siempre ha hecho, usted siempre tendrá lo que siempre ha tenido” (8). La dimensión de originalidad en la visión significa que debe ser atractiva, es decir, que integre a las personas alrededor de ella; significa respeto propio, o sea, que enaltezca a los colaboradores para la lucha por ella, y además, que integre diversas visiones individuales y de grupos en la organización, para que pueda ser una visión compartida por todos o al menos por muchos, y que no sea impuesta.

La visión también debe ser **singular**. La visión que la organización tenga del futuro la debe colocar en lugar aparte, tanto de sus iguales como de sus competidores y debe decirle a las personas que trabajan en la organización y a las personas ajenas a ella, lo que es diferente en ella, lo que ella representa. Es esta distinción la que atrae a los clientes, atrae el respeto, la jerarquización de la organización, el capital de inversionistas que creen en lo que la organización trata de hacer y atrae a los empleados para convertir la visión en realidad. La singularidad fomenta en su organización la dignidad, el amor propio y el respeto por sí mismo, porque da a su organización una identidad y da a su personal un objetivo común, un medio para unir a las personas.

No debemos temer que nos tilden de locos; los que sueñan con hacer realidad sus fantasías con frecuencia reciben éste y otros epítetos de los desmotivados, desarraigados, escépticos, timoratos y derrotados. Fidel, tildado por muchos de soñador y por otros de loco, hace casi medio siglo (1953), en medio de un desgobierno tiránico, en un juicio rodeado de bayonetas y soldados, preso e incomunicado, reiteró su visión de lo que Cuba debía ser y por lo que él y sus compañeros luchaban y seguirían luchando a pesar de las condiciones críticas en que se encontraban.

“Un gobierno revolucionario con el respaldo del pueblo y el respeto de la nación después de limpiar las instituciones de funcionarios venales y corrompidos, procedería inmediatamente a industrializar el país, movilizándolo todo el capital inactivo...”

“Un gobierno revolucionario, después de asentar sobre sus parcelas con carácter de dueños a los cien mil agricultores pequeños que hoy pagan rentas, procedería a concluir definitivamente el problema de la tierra, primero: estableciendo ... un máximo de extensión para cada tipo de empresa agrícola y adquiriendo el exceso por vía de expropiación, reivindicando las tierras usurpadas al Estado desecando marismas y terrenos pantanosos, plantando enormes viveros y reservando zonas para la repoblación forestal; segundo: repartiendo el resto disponible entre familias campesinas con preferencia a las más numerosas, fomentando cooperativas de agricultores para la utilización común de equipos de mucho costo, frigoríficos y una misma dirección profesional y técnica en cultivo y crianza y facilitando, por último, recursos, equipos, protección y conocimientos útiles al campesinado.”

“Un gobierno revolucionario resolvería el problema de la vivienda rebajando resueltamente el cincuenta por ciento de los alquileres, eximiendo de toda contribución a las casas habitadas por sus propios dueños triplicando los impuestos sobre las casas alquiladas, demoliendo las infernales cuarterías para levantar en su lugar edificios modernos de muchas plantas y financiando la construcción de viviendas en toda la Isla en escala nunca vista bajo criterio de que si lo ideal en el campo es que la familia posea su propia parcela, lo ideal en la ciudad es que cada familia viva su propia casa o apartamento... Por otro parte, las posibilidades de llevar corriente eléctrica hasta el último rincón de la Isla son hoy mayores que nunca...

“Con estas tres iniciativas y reformas el problema del desempleo desaparecería automáticamente y la profilaxis y la lucha contra las enfermedades sería tarea mucho más fácil.

“Finalmente, un gobierno revolucionario precedería a la reforma integral de nuestra enseñanza, poniéndola a tono con las iniciativas anteriores, para preparar debidamente a las generaciones que están llamadas a vivir en una patria más feliz. No se olviden de las palabras del Apóstol: ... “El pueblo más feliz es el que tenga mejor educados a sus hijos, en la instrucción del pensamiento y en la dirección de los sentimientos”. “Un pueblo instruido será siempre fuerte y libre”.

“Pero el alma de la enseñanza es el maestro... Basta ya de estar pagando con limosnas a hombres y mujeres que tienen en sus manos la misión más sagrada del mundo de hoy y del mañana, que es enseñar. Ningún maestro debe ganar menos de doscientos

pesos, como ningún profesor de segunda enseñanza debe ganar menos de trescientos cincuenta, si queremos que se dediquen enteramente a su elevada misión, sin tener que vivir asediados por toda clase de mezquinas privaciones. Debe concedérseles además a los maestros que desempeñan sus funciones en el campo, el uso gratuito de los medios de transporte; y a todos, cada cinco años por lo menos, un receso en sus tareas de seis meses con sueldo, para que puedan asistir a cursos especiales en el país o en el extranjero, poniéndose al día en los últimos conocimientos pedagógicos y mejorando constantemente sus programas y sistemas. ¿De dónde sacar el dinero necesario? Cuando no se lo roben, cuando no haya funcionarios venales que se dejen sobornar por las grandes empresas con detrimento del fisco, cuando inmensos recursos de la nación estén movilizados...

“Cuba podría albergar espléndidamente una población tres veces mayor; no hay razón pues, para que exista miseria entre sus actuales habitantes. Los mercados debieran estar abarrotados de productos; todos los brazos podrían estar produciendo laboriosamente. No, eso no es inconcebible. Lo inconcebible es que haya hombres que se acuesten con hambre mientras quede una pulgada de tierra sin sembrar; lo inconcebible es que haya niños que mueran sin asistencia médica, lo inconcebible es que el treinta por ciento de nuestros campesinos no sepan firmar, y el noventa y nueve por ciento no sepa historia de Cuba; lo inconcebible es que la mayoría de las familias de nuestros campos estén viviendo en peores condiciones que los indios que encontró Colón al descubrir la tierra más hermosa que ojos humanos vieron.

“A los que me llaman por esto soñador, les digo como Martí; “El verdadero hombre no mira de qué lado se vive mejor, sino de qué lado está el deber; y ese es el único hombre práctico cuyo sueño de hoy será la ley del mañana, porque el que haya puesto los ojos en las entrañas universales y visto hervir los pueblos, llameantes y ensangrentados, en la artesa de los siglos, sabe que el porvenir, sin una sola excepción, está del lado del deber”.

“Únicamente inspirados en tan elevados propósitos, es posible concebir el heroísmo de los que cayeron... Hace falta tener una fe muy grande en su patria para proceder así” (9).

Me he querido extender en este enunciado de visión porque ilustra cómo un sueño se puede convertir en realidad, cuando es auténtico, se trabaja y se lucha por él.

SINTESIS

- El cambio no sólo se hace cada vez más difícil en las actuales condiciones, sino más necesario, debido a que los entornos son cada vez más turbulentos.
- La turbulencia del entorno está marcada por la novedad, la intensidad, la complejidad y la velocidad de los cambios.
- Siempre la humanidad y en particular las organizaciones se han preocupado por desentrañar el futuro. Inicialmente se registraban los acontecimientos pasados mediante la contabilidad, después se introdujo la planificación perspectiva, luego la dirección por objetivos (DPO) y la planeación estratégica, y por último, hasta el momento, la visión, todo en un devenir lógico, edificando una sobre las otras y tomando lo mejor de cada una de sus predecesoras para conformar una propuesta cualitativamente distinta y superior.

- La visión se relaciona directamente con el desarrollo, el cual no es una condición o estado definido, por lo que posee una persona u organización. **Es el proceso** en el que un individuo u organización incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás. Es más una cuestión de motivación, de conocimiento, comprensión y sabiduría que de riqueza. *Está menos relacionado con lo que tiene la persona o la organización que con lo que puede hacer con lo que tiene.*
- Debido a que el desarrollo consiste en deseos y capacidades, al igual que la visión, no puede ser dado, ni mucho menos, impuesto sobre una persona. Tampoco una organización puede imponerle el desarrollo a sus empleados, porque en tales casos no se aprovecha ni se estima. Lo que más puede hacerse es *alentar* y *facilitar* el desarrollo, así como el logro de la visión.
- Las organizaciones son creadas para cumplir dos objetivos sociales: uno, el primero, el que se deriva de su producción o función principal, y el otro, que por poco jerarquizado muchas veces se olvida, es permitir a sus integrantes perseguir y obtener sus metas o ideales.
- Como las organizaciones son también instrumentos de sus integrantes para el logro de sus ideales, entre ellos el más material y directo, el recibir de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo aportado, y las espirituales —digamos el desarrollo—, ellos deben cumplir eficiente y efectivamente estas funciones. Las organizaciones deben desarrollarse hasta donde sus integrantes sean capaces de llevarlas, con el único propósito de incrementar a su vez el desarrollo de todos sus participantes.
- La visión es un método muy **novedoso** de adelantarse al futuro; es una **imagen** que se

tiene del futuro, no sólo de los aspectos cuantitativos y tangibles que se desean lograr, sino también de aquellos elementos no mensurables y que están relacionados con el **corazón** y los **ideales** de las personas o grupos que visualizan el futuro; es **nebulosa y grande**.

- La visión **es mas lo que se debe hacer que lo que se debe ser**; de ahí su importancia y trascendencia para la acción. Es un punto de partida para ir a más y más niveles de especificidad. La visión es un **documento vivo** al cual siempre se le puede añadir algo más.
- La visión es un **estado deseado**, final, al que aspiramos llegar; es una orientación para trazar estrategias, permitiendo definir los marcos de actuación presentes para el logro de los objetivos que se proponen en perspectiva.
- La visión es **holística**, sistémica y encierra un mensaje poético e **inspirador**.
- La visión debe ser **compartida** por los integrantes de la organización y debe principalmente atraer a las personas, como un imán que las moviliza para lograrla, por ser una meta ideal, y esta meta ideal debe revelar la jerarquía de nuestros valores e invitar a alcanzarlos.
- Entre las cualidades de una visión está que sea **futurista**, es decir, que imagine el futuro de una forma distinta, de **ruptura** con la tradición; debe ser **flexible**, tanto con la imagen que ella proyecte como con los medios que puedan ser empleados para alcanzarla; debe ser **idealista**, no porque la realidad se derive de la actividad de la propia mente sino por aspirarse a ella por considerarla el mayor bien, es decir, la meta ideal.
- La visión debe ser **original**, no seguir caminos trillados; también la originalidad aquí significa que debe ser atractiva, que integre a

las personas alrededor de ella; significa respeto propio, o sea, que enaltezca a los colaboradores para la lucha por ella, y además, que integre diversas visiones individuales y de grupos en la organización, para que pueda ser una visión compartida por todos o al menos por muchos, y que no sea impuesta.

- La visión también debe ser **singular**, lo que debe colocar a la organización en lugar aparte, tanto de sus iguales como de sus competidores y debe decirle a las personas que trabajan en la organización y a las personas ajenas a ella, lo que es diferente en ella, lo que ella representa. La singularidad fomenta en la organización la dignidad, el amor propio y el respeto por sí mismo, porque da a la organización una identidad y da al personal un objetivo común, un medio para unir a las personas.
- La visión ilustra como un sueño se puede convertir en realidad, cuando es auténtico, se trabaja y se lucha por él.

BIBLIOGRAFIA

1. Ansoff, H. Igor.- *La dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto, Bilbao, 1985, pág.54.
2. Castro, Fidel.- *Discurso en el acto central por el cuadragésimo aniversario del Triunfo de la Revolución, Parque Céspedes, Santiago de Cuba*. Periódico Granma, 2 de enero de 1999, pág. 5.
3. Kuhn, Thomas.- *The Structure of Scientific Revolutions*. Mc Graw-Hill. NNY. 1998.
4. Castro, Fidel.- *Obra citada*, pág. 3.
5. "Contabilidad", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* ©, Microsoft Corporation, 1993-1997.
6. Ackoff, Russell L.- *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa, México, 1987, pág. 52.
7. Rosa Miriam.- *Hacer la esperanza*. Periódico Juventud Rebelde. Diciembre 22 de 1991, pág. 1.
8. Pérez Narbona, Jorge E.- *Competencia organizacional*. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán (CIDEM), 6ª reimpresión, México, 1998, pág. 112.
9. Castro, Fidel.- *La historia me absolverá*. Ediciones Políticas. Editora de Ciencias Sociales, La Habana, 1983, págs. 41-46. 