

# Tabla de contenido

Prefacio xiii

Agradecimientos, xvii

<b>Parte 1. Elementos de la visión y los valores del líder</b>	<b>1</b>
<b>1. Visión: La fuente fundamental de poder</b>	<b>3</b>
Visiones nacionales	3
Visiones globales	4
La corporación como una institución	5
La visión corporativa	6
La visión como atributo primordial del liderazgo	7
Derechos y deberes del empleado	8
Instituciones gubernamentales y de servicio público	10
La visión del líder como la fuente de poder	11
Dar poder a los demás	11
El resultado del poder debe ser un alto desempeño	12
<b>2. Valores: El fundamento de la visión</b>	<b>16</b>
Primeras investigaciones sobre valores corporativos	16
¿Cuáles son los valores que las compañías excelentes sustentan?	17
Hacer explícitos los valores	18
Phillips Petroleum	19
Brunswick	20
Herman Miller, Inc.	21
Cooper Tires	22
Relación de los valores con las utilidades	22
Un estudio de caso: Formulación de la visión y los valores de IBM	23

	Misión de IBM	25	
	Metas de IBM	26	
<b>3.</b>	<b>Misión y metas</b>		<b>28</b>
	Misión: Lo que aspiramos ser	28	
	Preguntas claves con respecto a la misión ampliada	30	
	Fronteras de la misión	39	
	Modelos de protagonismo de los Estados Unidos	40	
	Metas: Lo que nos comprometemos a lograr	41	
	La participación en la fijación de metas asegura el compromiso	42	
	Las metas simples son metas efectivas	43	
	La prioridad de las metas	44	
	La nobleza de la causa	45	
	Las metas completan la declaración de la visión corporativa	46	
<b>4.</b>	<b>Estrategias y tácticas: Cómo garantizar el compromiso y la responsabilidad</b>		<b>49</b>
	El compromiso requiere confianza	50	
	Planeación estratégica: Un proceso fundamental de liderazgo	50	
	Estrategias	51	
	Tácticas y responsabilidad	54	
	Medición y acción	58	
	Responsabilidad	59	
	Flujo ascendente <i>versus</i> flujo descendente	60	
	“El gran plan del jefe”	60	
	Estrategia <i>versus</i> técnicas analíticas	62	
<b>Parte 2.</b>	<b>Proceso de planeación de la reunión de liderazgo: “Cómo hacer las cosas”</b>		<b>65</b>
<b>5.</b>	<b>Selección del grupo central</b>		<b>67</b>
	Cómo hacer las cosas	68	
	Proceso de planeación de la reunión de liderazgo	69	
	Selección del grupo central	70	
	Visión global del proceso de planeación de la reunión de liderazgo	73	
	Pautas para formular la visión corporativa	75	
<b>6.</b>	<b>Preparación del grupo central</b>		<b>77</b>
	El cuestionario confidencial	77	
	La entrevista confidencial	81	

---

El libro de datos de planeación	83
Reservas del CEO	84
Reservas del grupo	85
Evolución de planes estratégicos	87
<b>7. Primera reunión de liderazgo: Formación de la visión</b>	<b>88</b>
Hacer de la formación de la visión el tema principal	89
Definir los valores compartidos	91
Esbozar la misión y las metas corporativas	93
Asignar los equipos de trabajo	95
Planear y aprender	97
Crecer y sobrevivir	98
<b>8. Segunda reunión de liderazgo: Consenso estratégico</b>	<b>100</b>
Hacer del consenso el tema principal	100
Convertir en realidad la visión	103
Preparar para el compromiso	104
Conservar el impulso entre reuniones	105
Evaluación de líderes empresariales de los Estados Unidos: ¿hombres débiles o héroes?	107
<b>9. Tercera reunión de liderazgo: Compromiso total</b>	<b>109</b>
Hacer del compromiso el tema principal	109
El proceso de planeación de la reunión de liderazgo: Características distintivas	113
El factor determinante fundamental de la salud estratégica	114
El proceso de planeación de la reunión de liderazgo (PPRL) y la gestión de la calidad total (TQM)	116
<b>Parte 3. Visión, comunicación, gestión de servicio y renovación</b>	<b>119</b>
<b>10. Comunicación de la visión global: El desarrollo a corto plazo</b>	<b>121</b>
Informe de desempeño en la comunicación de la estrategia	122
La comunicación es la clave para el compromiso	123
El comienzo del desarrollo del líder	123
Planeación del desarrollo	124
Tareas a corto plazo	126
Resumen ejecutivo de tres hojas	127
La necesidad de enfoque	128
Confidencialidad	135

<b>11. Comunicación de la visión global: El desarrollo a largo plazo</b>	<b>137</b>
Su gente	138
Sus consumidores	145
Su junta directiva	146
Sus accionistas e inversionistas	146
La comunidad y los entes reguladores	147
Orientación y repetición	147
Ponga en práctica lo que afirma	148
Los valores globales exigen una mente abierta	148
<i>Check-List</i> de desarrollo para el CEO	149
<b>12. Cómo convertir la visión en una realidad: Gestión de servicio</b>	<b>151</b>
Signos estratégicos vitales	152
Revisiones trimestrales del plan	154
Agenda de la revisión trimestral	156
Proceso de revisión anual: Convertir la visión en realidad	158
Estructura de la reunión	159
Fracasos de la gestión de servicio: "Las compañías menos admiradas"	163
<b>13. El proceso de renovación en acción</b>	<b>165</b>
El proceso de renovación en Phillips Petroleum	166
Misión corporativa	167
Valores y creencias	169
Metas a largo plazo	171
Oportunidades y obstáculos	174
Vínculo de la visión y la remuneración	176
Vínculo de la visión y el liderazgo en Outboard Marine Corporation, Rubbermaid y Herman Miller	176
<b>14. Sustentación de la visión y los valores corporativos a través del tiempo: Un estudio de caso de IBM</b>	<b>180</b>
La salud estratégica de los competidores de IBM en los Estados Unidos	182
Posición de mercado y poder	184
El panorama global	186
Los japoneses	186
Inversiones en investigación y desarrollo	188
Otras inversiones y sociedades	189
Imagen agrietada de IBM	190
Gestión	192
Guerra competitiva	193

---

Una nueva estructura para enfrentar nuevos desafíos	194
Renuncia de Akers	195
<b>Parte 4. Vínculo de la visión con la planeación estratégica tradicional y otros tipos de organizaciones</b>	<b>197</b>
<b>15. Planeación estratégica: Convertir la visión en realidad</b>	<b>199</b>
La planeación es la función más fundamental del líder	199
Planeación formal e informal	200
El propósito de la planeación estratégica	201
Tareas del liderazgo en la planeación estratégica	203
La participación creciente del CEO en la planeación	205
La planeación es lo que el CEO determina	206
<b>16. Visión y valores en otros tipos de organizaciones</b>	<b>208</b>
Visión y valores en las instituciones sin ánimo de lucro	209
Áreas de fortaleza	209
Desarrollo institucional	210
La planeación de metas	211
Visión y valores en la empresa familiar	212
Visión y valores en la pequeña empresa	213
Visión y valores en Rusia	215
Resumen visual	216
Algunas Rx decisivas	216
Bibliografía	219
Índice	221