

LA VISIÓN GUÍA NUESTROS PASOS

En su infancia, ¿no soñaba usted con lo que sería cuando creciese?. Al formar una pareja, ¿no imaginaba su vida de casado?. Si alguna vez se lanzó a formar una organización, ¿tenía una idea clara de lo que esperaba de ella?.

Si contesta afirmativamente a estas preguntas, entonces tiene usted una idea clara de qué es una visión y cuenta con experiencia en su formación. También sabe cuán poderosa es la visión para motivar su conducta y modelar su destino.

Los mismos conceptos son válidos para su papel como líder de individuos unidos para un objetivo común. La visión de un líder inspira acción y contribuye a modelar el futuro. La visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que usted y los que comparten la visión se esforzarán por crear. Dado que la mayoría de las personas no dedica el debido tiempo para pensar sistemáticamente sobre el futuro, aquellos que si lo hacen tienen un poder inusual para modelarlo.

Basta un breve recorrido por la historia para ver el comportamiento de algunos visionarios, como:

- Donde no hay visión, el pueblo sucumbe. (del Antiguo Testamento)
- Si usted no sabe hacia donde va, ningún camino podrá llevarlo. (David Campbell)
- ¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí?
Eso depende en buena medida del lugar a dónde quiera ir, dijo el gato.
No me importa mucho adonde, dijo Alicia.
Entonces no importa por dónde vayas, dijo el gato.
(Lewis Carrol, Alicia en el País de las Maravillas)
- La visión sin acción es una fantasía inalcanzable. La acción sin visión es una actividad azarosa. La visión y la acción juntas pueden cambiar el mundo. (Joel Barker)
- Si usted no sabe hacia donde va, está obligado a terminar en alguna otra parte. (Yogi Berra)

Una visión es sólo una idea o una imagen de un futuro más deseable para la organización, pero la visión óptima es una idea con tanta energía que pone en movimiento los talentos y recursos de la organización.

En otras palabras, la visión es la señal del progreso, indica la dirección y el sentido a todo aquel que necesite entender qué es la organización y hacia dónde se encamina, con un futuro deseable, realista y atractivo para los integrantes de la organización.

En general, la visión resulta de equilibrar dos grupos de fuerzas que pujan por definir el destino de la empresa. Por un lado tenemos la búsqueda de resultados tangibles (beneficios, participación de mercado, etc.), propios del corto plazo y que básicamente resumen la ecuación de sueldos bajos y precios altos como manera simplificada de maximizar la ganancia, siendo este un objetivo excluyente. Obviamente esta visión deja mal posicionada a la empresa ante los clientes y el propio personal. Por el otro lado tenemos la visión que se vincula con el largo plazo y que privilegia la calidad de las relaciones con la gente (clientes, personal, etc.) y hacia ellos van dirigidas todas las acciones.

Entonces, resulta claro entender que la visión es un macro-objetivo. La visión trata de definir dónde quiero ver a mi organización en el futuro cercano. La visión es la capacidad de ver más allá en el tiempo y en el espacio, se formula para ser comunicada a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido forme parte de la cultura organizacional.

Kennedy dijo: en 10 años hay que poner un hombre en la luna, faltando tres meses se logró el objetivo. Se dice que después de este acontecimiento, la productividad de la NASA bajó considerablemente.

ALGUNAS DEFINICIONES

Existen muchas definiciones sobre la Visión, a continuación se explicitan algunas que facilitarán la comprensión del concepto:

- Es la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.
- Es lo que quisiéramos que fuera la empresa en el futuro.
- Es una expresión de optimismo.
- Es una orientación y una dirección, más que un lugar a dónde llegar.
- Es una expresión de deseo y de idealismo.

Ejemplos de declaración de visión:

Nuestro negocio es la felicidad. (Club Med)

Damas y caballeros que atienden a damas y caballeros. (Ritz Carlton)

Crear un lugar en el que todos podamos ser chicos. (Disney)

Clientes para toda la vida. (British Airways)

Crear aviones que nos permitirían sentirnos orgullosos de que nuestras familias viajen en ellos. (Boeing)

El optimismo es fundamental, no sólo para crear la visión, sino para desarrollarla en la organización. La visión implica elegir un futuro que no es conocido ni medible. Es una elección vulnerable porque si nos preguntan cómo llegaremos al futuro, es muy probable que no tengamos una respuesta sólida y elaborada. Por ello, formular y explicitar la visión requiere de valor y fuertes convicciones, porque estamos poniendo la supervivencia de la organización en nuestras manos.

RASGOS FUNDAMENTALES DE LA VISIÓN

- Expresa, de manera implícita, nuestro desacuerdo o disconformidad con el presente, con lo que hoy existe.
- Expone el futuro que queremos para nosotros, abriendo la posibilidad de que surjan visiones diferentes a la nuestra.
- No exige actuar en forma coherente con ella, porque una vez articulada y comunicada, es un punto de referencia para que nuestras acciones sean evaluadas, lo que no siempre es fácil.

CARÁCTER DE LA VISIÓN

La visión debe desenvolverse dentro de un mercado específico, y por esta razón debe ser exigente y fundamentalmente "*estratégica*". El elemento estratégico de la visión significa que la misma debe estar enfocada hacia el cliente. Debe expresar como contribuimos con la MISIÓN de la empresa u organización. La exigencia guarda relación con el objetivo de empresa excelente que plantea la visión, a fin de que resulte desafiante y motivante. Tener en cuenta que la visión nos pone en funcionamiento y nos da algo por lo cual estamos dispuestos a arriesgarnos, porque expresa nuestros valores e intereses.

DESARROLLO DE LA VISIÓN

Las empresas que disfrutan del éxito duradero, tienen *valores centrales* y un propósito que se mantienen fijos mientras que las *estrategias* y las *prácticas comerciales* se van adaptando

indefinidamente a un mundo en permanente cambio. Existen diferencias sustanciales entre lo que nunca debe cambiarse y lo que está sujeto a modificaciones y adecuaciones permanentes. Estas diferencias guardan relación con la capacidad necesaria para el desarrollo de la visión de la empresa.

La visión nos brinda una guía sobre cuál es el núcleo central que debe preservarse y cuáles son los aspectos expuestos al cambio. En tal sentido, la visión se sustenta en dos pilares fundamentales: *la ideología central y un futuro imaginado*.

La *ideología central* define todo aquello que defendemos y la razón de nuestra existencia. Le da a la organización una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida de los productos o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas del *management* o de los líderes individuales. Las empresas deben comprender que aún más importante que responder *hacia dónde vamos* es saber *quiénes somos*.

Esta idea central estará sustentada en los valores centrales, definidos como el sistema de doctrinas o principios rectores en los que se sustenta luego la razón de ser de la empresa.

Los *valores centrales* son los principios esenciales y perdurables de la organización, de naturaleza atemporal y sin necesidad de una justificación externa a la empresa, ya que tienen un valor y una importancia intrínsecos para quienes forman parte de la organización. Responden a las íntimas convicciones de los líderes. Se definen como principios casi religiosos que guían a los integrantes de la organización, al punto que deseen permanecer en la organización más allá de sus conveniencias personales.

Los valores deberán ser compartidos por todos los miembros de la organización, y es deseable y conveniente que se obligue a abandonarla a quienes no los compartan. En general, las empresas visionarias poseen pocos valores centrales, normalmente alrededor de cinco.

Para encontrar los *valores centrales* de la organización es necesaria la más absoluta sinceridad de quienes participan en la formulación de la visión. Una vez preparado el listado de los *valores fundamentales*, es necesario preguntarse para cada uno de ellos: *¿si las circunstancias cambiaran y nos perjudicáramos por defender ese valor central, seguiríamos sustentándolo?*. Si no se puede responder a esta cuestión con absoluta sinceridad, entonces no se trata de un *valor central* y se deberá dejar de considerarlo. Es bueno que estas preguntas sean respondidas por aquellas personas de la organización que se destaquen por su desempeño, dedicación y sean considerados como fieles representantes de la misma.

Ahora bien, la *ideología central* de la empresa no se crea ni se determina, se descubre mirando la organización hacia adentro. Es necesario explorar y descubrir aquellos valores que defendemos con pasión y autenticidad.

Los *valores centrales* deben ser expuestos y comunicados a todos los integrantes de la organización, ya que son la fuente de inspiración de nuestros actos.

La *ideología central* se complementa con el *futuro imaginado* que queremos lograr y crear, para lo cual necesitamos cambios y progresos significativos. Este segundo pilar de la visión, considerado esencial por muchos autores, está integrado por una meta audaz para un horizonte que va de los 10 a los 30 años.

Es en este concepto que la definición de la visión se entrelaza fuertemente con la misión. El *futuro imaginado* de la organización sirve en este caso como punto focal unificador del esfuerzo y actúa como catalizador del espíritu de equipo.

La descripción vívida, atrapante y específica de cómo se alcanzará el *futuro imaginado*, logra traducir la *visión* de palabras a imágenes.

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA CREAR LA VISIÓN

- *Olvídese de ser el primero*: el deseo de ser el primero, la fama o el reconocimiento no pertenecen al concepto de visión. La visión es lo que queremos ofrecerle a nuestros clientes y a cada persona que se relaciona con nosotros. Nos comprometemos con eso porque creemos que vale la pena: es ese el motivo por el cual lo hacemos.

- *No sea práctico*: vivimos en una cultura definitivamente práctica, donde nos han enseñado a fijar objetivos específicos y medibles y a establecer un plan de trabajo concreto. Esta necesidad de ser práctico atenta contra la creación de la visión. Porque la visión expresa la parte idealista de nuestra naturaleza, es un futuro deseable que no viene solamente de la razón.

- *Si su visión parece utópica o empalagosa, usted está en el camino correcto*: una visión es la expresión de deseo y de idealismo: sobresimplifica la realidad y partede la base de que cualquier propósito es posible. Ocurre que nos cuesta tomar una posición inocente en un mundo duro, complicado y pragmático. La vulnerabilidad que sentimos ante esta situación es porque nos estamos moviendo contra una cultura intentando crear otra, y esto es lo que hace de una visión, un acto positivo y político.