
LA VISION: UN FUTURO DESEADO Y COMPARTIDO

Por Jesus A. Sampedro H.

Diciembre 2008

La capacidad de envisionar o de manejar una visión es realizada como un componente o atributo vital en el paquete personal de los líderes que generan genuinas transformaciones; sin embargo, el grado en el que la visión es compartida por el líder y sus seguidores determina en gran manera su potencial de cumplimiento. Es por eso importante explorar los instrumentos, estrategias, eventos o procesos a través de los cuales el líder logra asegurar la comprensión, apreciación y adhesión conjunta a la visión de la gente en los diversos niveles de una organización. Sea cual fuere el nombre asignado al proceso de intercambio comunicacional de la visión (en lo mental, emocional y espiritual) que de acuerdo a la diversidad de cosmovisiones del proceso pudiese surgir; a la final es el líder el responsable de transmitir, compartir, activar, despertar, retroalimentar, transferir, complementar, clarificar, y dar forma a la visión de manera que logre inspirar y alinear a la gente a la consecución de la misma.

Interpretación y visualización de la visión organizacional.

Según Bennis y Nanus para "elegir una dirección, el líder primero tiene que desarrollar una imagen mental de un estado futuro de la organización que sea posible y deseable" (Bennis y Nanus, 1985). Esta imagen mental del futuro involucra el poder articularla y crear una imagen visual de ella. Al buscar un sentido genuino de la visión organizacional en la mente del líder, o al tratar de encontrar su verdadero significado para el líder; es interesante, entre otras cosas, descubrir su habilidad para articular la visión en pocas palabras. Igualmente, el líder también es capaz de proveer medios alternativos para una explicación más detallada, en caso de ser necesaria.

Existe evidencia de que los líderes que han generado transformaciones trascendentales, han pensado intensamente acerca de la visión, han analizado concientemente sus aristas y lo que implica (y lo que no también), e inclusive la han memorizado. A pesar de que la mayoría de las reflexiones

visionarias de líderes de diversos tipos de organizaciones se muestran realmente diversas y creativas, es interesante observar como se explican por si solas al presentarlas. Es decir, a la hora de transmitir una visión efectivamente, los líderes llegan a ser tan genuinos, creativos y descriptivos como sea necesario.

El uso por parte de los líderes de una rica gama de descripciones pictóricas para expresar la visión es también evidenciada por su entusiasmo de mirar a través de diferentes ángulos o perspectivas para explicar su significado deseado. Según Sanders, "los insights [o tomas de conciencia significativa] y la prospectiva son estimulados al involucrar los poderes de la intuición y el intelecto a través del uso de imágenes visuales" (Sanders, 1998). Sanders también menciona que "los insights usualmente emergen al consciente a través de los ojos de la mente en forma de imágenes, símbolos, e incluso notas musicales, ecuaciones matemáticas, y metáforas de ensueño." (Sanders, 1998)

Los líderes no solo usan su imaginación para involucrar la intuición y el intelecto, sino que también a la final logran hacer emerger una imagen clara de la visión que se pretende alcanzar.

Comunicación de la visión organizacional y la creación de significados compartidos.

Según Bennis y Nanus, los líderes no solo articulan la visión, sino que "también la expresan a través de una retórica cautivante que enciende la imaginación y las emociones de los seguidores." (Bennis y Nanus, 1985). Mientras mejor sea comunicada la visión, mayor grado de cohesión estará presente entre el personal a todo nivel. Desde esa perspectiva, es más fácil comprender las conexiones entre la visión, la estrategia y las dinámicas clave que determinan la posición competitiva de cualquier organización.

Comunicar la visión es tan importante como tener una visión del futuro de una organización. Los líderes involucran o movilizan a otros a través del uso de variados medios para comunicar la visión y generar entusiasmo y compromiso con la misma. Algunos líderes prefieren la comunicación uno-a-uno, o cualquier otro método para comunicarse que tenga alto nivel de toque personal, ya que la consideran más efectiva. La suposición que subyace debajo de esta preferencia es la fuerte convicción que tienen los líderes con respecto a la "transferencia de la visión" a través del contacto personal. Traut comenta que traducir la visión "es un proceso personal que encuentra sus mejores momentos a través de canales informales de comunicación tales como sencillas conversaciones" (Traut, 2005). Sin embargo, el hecho de considerar diversas formas de comunicar la visión organizacional representa una forma de asegurar que esta llegue finalmente a ser compartida. Este

proceso requiere medios que sean adaptados específicamente a los estilos preferidos de aprendizaje de los seguidores, en vez de esperar que ellos comprendan la visión solo a través de la forma en como quiere el líder empaquetarla” (Traut, 2005).

Hasta el momento se ha considerado importante el tener una visión y comunicarla; sin embargo, los líderes necesitan asegurar que la visión no solo sea una interpretación de la realidad deseada y en congruencia con las necesidades de la gente, sino que también sea realmente compartida y provea significado, de manera que construya coherencia y compromiso a la misma por parte de la gente en todos los niveles organizacionales. Según Bennis y Nanus, el compromiso a la visión “requiere más que asentir verbalmente, más que solo dialogar e intercambiar” (Bennis y Nanus, 1985). Incluso Jarrín comenta que “si la visión es comunicada, no funciona”, enfatizando así la idea de “tener personas que trabajen en el desarrollo de la visión en todos los niveles y con diversas estrategias, en vez de solo recibirla en una declaración escrita” (Jarrín, 2005) Y la razón principal detrás de todo esto es que a menos de que exista una conexión integral y multisensorial (emocional, espiritual y experiencial) con la misma, difícilmente se activara el entusiasmo colectivo en pro de construir la visión. El profesor de Harvard Nohria considera que los líderes efectivos manejan con maestría los elementos clásicos de la retórica propuestos por Aristóteles siglos atrás. Nohria considera que “uno puede alcanzar a la gente a través del “logos” o la lógica, al apelar a su sentido de lo que es racional,” explica. “Uno puede usar ‘pathos’, al apelar a sus emociones, o uno puede argumentar algo basándose en el sentido de valores o su ‘ethos’”. Igualmente menciona que los grandes líderes, “pasan gran parte de su tiempo comunicándose, y saben como emplear los tres elementos retóricos propuestos por Aristocles.” (Blagg and Young, 2001).

Uno de los más grandes retos comunicacionales de cualquier líder con respecto a la visión organizacional esta representada en la pregunta: ¿Piensa usted que si se consultara a cinco por ciento (5%) de sus seguidores o empleados (seleccionados al azar de diversos niveles jerárquicos de la organización), serian capaces de articular la visión de la organización apropiadamente? Esta prueba-de-ácido toma por sorpresa a muchos líderes y les reta a actuar al respecto. Sin embargo, la aplicación de esa prueba-de-ácido es también una herramienta para que los seguidores aseguren sus niveles de compromiso con la visión de la organización. Como resultado de eso, se espera validar el uso y vigencia de los instrumentos comunicacionales empleados, percibir el nivel existente de significados compartidos, el sentido conjunto de direccionamiento organizacional, y el nivel de pasión y compromiso por la visión de los que son parte de una misma organización.

Referencias

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders: Strategies for taking Charge*. Harper & Row Publishers, Inc. New York, NY.
- Blagg, D. and Young, S. (2001). *What Makes a Good Leader?*. Harvard Business School Bulletin, February 2001. Retrieved on 02/02/2005 from http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=2141&t=moral_leadership&nosek=one
- Davis, S. (1996) *Future Perfect*. Reading, Massachusetts; Addison-Wesley.
- Galbraith, J. (1995) *Designing organizations: An executive guide on strategy, structure, and process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Simon & Schuster.
- Sanders, T. I. (1998) *Strategic Thinking and the New Science: Planning in the midst of chaos, complexity, and change*. New York: The Free Press.
- Argos Press (2005) *Socio-Technical Systems*. Argos Press Pty Ltd, Canberra, 2003-2004. Retrieved on 02/02/2005 from: <http://team-building.argospress.com/sociotsistem.htm>
- Wren, D. A. (1994) *The evolution of management thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Entrevistas

Interviews on Communicating the Vision (2005) A. Jarrin and D. Traut.

Resumen Curricular del Autor (Jesus Sampedro)

Posee un Doctorado en Liderazgo Estratégico (DSL) y una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Regent en Virginia, USA. Es licenciado en Administración Comercial, egresado de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Es Coach Trainer de Liderazgo certificado por Lifeforming Leadership Coaching. Ha trabajado en el área de mercadeo, en diversas instituciones (financieras y de desarrollos urbanísticos). Es conferencista, consultor, y escritor en temas de gerencia y liderazgo para diversas audiencias empresariales, gubernamentales, y sin fines de lucro a lo largo del continente americano. Ha enseñado *Comercio y Mercadeo Internacional* en una universidad norteamericana. Es también docente en la universidad MACU en Oklahoma (USA) y en la Universidad de Carabobo de la materia Comportamiento Organizacional. Es fundador y presidente de la firma de consultoría y adiestramiento en liderazgo "Global Leadership Consulting, C.A." Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, y ha sido miembro activo del CPEC de Venezuela por mas de 6 años. Actualmente reside en Valencia-Venezuela.