

LA VISION COMPARTIDA COMO GENERADORA DEL  
DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Alexandra Aluja, Carlos Roberto Ángel

Universidad de la Sabana

### Resumen

La visión compartida tiene un significado profundo, en primer lugar, es un proceso, es decir, algo dinámico y no estático, "progreso hacia algo en el transcurso del tiempo". En segundo lugar, la visión según Senge es "una imagen del futuro que deseamos", es decir, nos muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. Y en tercer lugar, compartida, quiere decir hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie, donde todos pueden participar en la medida que deseen hacerlo. Consecuencia de todo ello es un proceso largo, costoso en tiempo y energía especialmente. Es un cambio que se origina en el interior de las personas y que además no se puede forzar.

Palabras Claves: Psicología Organizacional, vision compartida, planeacion estrategica, cambio organizacional, valores y objetivos organizacionales.

### Abstract

The share vision has a significant understanding, in first place it is a dynamic process, "progress through time" In second place Senge's vision is a "desired image of the future" showing us where we want to go, and how we will be when we get there. Finally, "share" means to complete the walkthrough all together with out exception, everyone can participate in the way they want. As a consequence it is a large, time and energy expensive process. Also a personal internal change that cannot be forced.

Key Words: Organizational Psychology, share vision, strategies, organizational change, values and organizational objectives.

Visión compartida como generadora del direccionamiento de las organizaciones.

Hoy en día se sabe que las organizaciones no se crean por casualidad ni tampoco se mantienen por cuestiones del destino o el azar. También se sabe que las organizaciones son sistemas abiertos, competitivos y sobretodo interacciones con el ambiente. Para que las organizaciones se constituyan y se mantengan de forma organizada, garantizando una adecuada interacción con el contexto ambiental, es importante que la organización cree o genere una imagen de sí misma y de su futuro acorde con su misión, valores y metas, en otras palabras, las organizaciones modernas con grandes intenciones de mejorar y mantenerse vigentes ofreciendo lo mejor de sí y con gran calidad deben elaborar una visión apropiada de sí misma, de los tipos de relación que desean mantener con sus clientes, mercados y de los recursos con que disponen; así mismo, deben ser conscientes de cómo van a satisfacer las necesidades y preferencias, de cómo alcanzarán sus objetivos organizacionales, de sus ventajas y desventajas.

La visión está orientada al futuro, hacia lo que se pretende ser y no sólo a lo que se es realmente, además permite una identidad común, orienta el comportamiento de sus integrantes y sirve de adhesivo que mantiene la cohesión y la coherencia. Por otro lado, la falta de visión genera desorientación, desalineación en las organizaciones sobre todo en lo que se refiere a sus miembros y a las prioridades de la empresa frente a un ambiente variable y competitivo.

La visión sólo puede ser alcanzada cuando todos los integrantes de la organización y no únicamente algunos miembros trabajan en conjunto, con unas metas y un fin claro y compartido por todos. El propósito de este artículo es el de reflexionar y permitirle al lector conocer las diferentes posturas existentes alrededor de este tema, por

tal razón, se darán a conocer algunos puntos de vista de varios autores que han escrito sobre el mismo.

El objetivo principal de el artículo será el de reflexionar acerca de la importancia de una visión compartida como generadora del direccionamiento deseado por las organizaciones desde un abordaje teórico.

Este artículo también pretende argumentar desde el concepto de alineación total, cómo se puede lograr la visión compartida de la organización, presentar las diferentes posturas y opiniones de algunos autores frente a este tema, reflexionar acerca de la forma en que los principios estratégicos pueden ayudar a lograr la visión compartida, argumentar acerca de cómo puede afectar el silencio de los empleados en el logro de la visión compartida, en su direccionamiento, reflexionar acerca de como los vacíos entre visión, cultura e imagen afectan el direccionamiento de la organización y por ultimo permitirle al lector tomar una postura luego de una reflexión para que este en capacidad de generar su propia opinión.

## La Visión Compartida como generadora del direccionamiento en la organización

Para estar en capacidad de hablar acerca de lo que es la visión compartida se considera necesario, en primer lugar, hablar acerca de su definición como tal con el fin de poder conocer y entender mejor las diferentes posturas que se tejen alrededor de éstas y como la abordan los diferentes autores.

Muchos autores han estado de acuerdo en definir la visión como la imagen que la organización tendría de sí misma dentro de un lapso de tiempo y espacio determinados, pero dentro de esto hay que reconocer que existen variables que influyen; éstos podrían ser los cambios repentinos en el contexto, fusiones con otras empresas, tipo de empleados que se tengan, etc. Entonces, la visión tendrá que ser flexible y no se deberá imprimir en folletos ni en piedras, ya que siempre estarán en constante evolución; pues mientras nos dirigamos hacia ésta aparecerán en nosotros nuevas posibilidades.

Una visión, dice Karl Albrecht que es reconocido por ser el pionero de la revolución de la calidad y el servicio, es una “Imagen Compartida” sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?.

Burt Nanus describe una visión como un “Futuro realista, creíble, atractivo para su organización (...) una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan que esta organización vaya hacia donde pretende ir”.

Jay Conger describe una visión como “Una imagen mental que representa un estado futuro deseable un ideal o un sueño de gran alcance” .

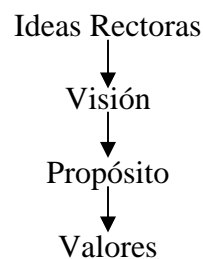
Según estos autores y otros, la visión debe cumplir con ciertos lineamientos, como por ejemplo, generar una imagen mental, clara y positiva de un estado futuro. Además, debe crear orgullo, energía y sentimiento de cumplimiento, motiva y debe sobre todo encajar con la historia, la cultura y los valores de la organización. Clarifica los objetivos y la dirección a la que todos deben ir generando compromiso.

Todas las organizaciones deben tener una visión que vaya de acuerdo con lo que ellas son, es decir, los recursos que tienen, la relación que le gustaría tener con sus clientes, tipo de mercado y lo que tendrán que hacer para satisfacer las demandas, necesidades y preferencias de los clientes; para así, lograr los objetivos organizacionales, las condiciones y retos que debe enfrentar. (Chiavenato 2002). De esta forma se puede hacer conciencia sobre como la visión tiene que ver con cualquier persona que pertenezca a la organización, sin importar su función o nivel, y hasta con los clientes que de una u otra forma nos ayudarían a cumplirla.

Cuando se habla de una visión común o como lo diría Senge una visión compartida, se refleja en ella la única manera de superar las diferencias culturales, lingüísticas y geográficas que caracterizan a las empresas multinacionales. Autores como Chiavenato, Senge y Riaz Khadem están de acuerdo en decir que la única forma de alcanzar la visión de la organización es cuando todos los miembros de la ésta la conocen, trabajan en equipo y en consonancia para que eso ocurra, sin embargo, se encuentran algunos factores que podrían impedir su realización, como por ejemplo, el silencio, un factor que existe dentro de las organizaciones por parte de sus integrantes y que muchos gerentes

piensan que no es un elemento negativo o, que por lo menos, no le causaría daño a la organización. Este tema se abordará, más adelante, con más profundidad.

La importancia de la visión no sólo está en darle una dirección a la organización, también consiste en brindar los elementos adecuados para formular las estrategias y los objetivos para cumplir con el propósito; algo así, como un círculo que se retroalimenta; por lo tanto, no se podrá hablar de visiones únicas sino más bien cambiantes en el tiempo. Después de que las visiones tengan su origen en ideas rectoras se origina la visión, que a su vez, se logra con los valores que son los que en gran parte ayudarán a cumplir la visión y a guiar la conducta. Gráficamente puede ser visto de esta forma:



Cuando Senge habla de su visión compartida, lo que en pocas palabras nos quiere decir, es que debemos unir a la gente entorno a una identidad y una aspiración en común; pero no es una idea, sino más bien una fuerza inspirada en una idea que motivará a los miembros de la organización a actuar, esta conclusión, tal vez, puede parecer sencilla, pero en realidad, es algo que necesita de mucho trabajo, va más allá de imponer una visión por parte del líder de la organización, pues se dice que el efecto no es el deseado al hacerlo de esta forma. Desde el punto de vista de Senge, la visión compartida hace parte de sus 5 disciplinas, las cuales se traducen en áreas de dominio o “modelos mentales” que tendría cada persona y que se tratarán de alinear en ciertos casos. Para entender mejor la idea de visión compartida la podríamos ver como si la organización fuera una persona

gigante que tiene una visión de su futuro y cada parte de él trabajara en pro de su meta, teniendo en cuenta que este ser estaría compuesto por otros seres más pequeños que le aportarán y ayudarán a la consecución de la visión general, sin olvidar sus visiones más pequeñas.

Se podría pensar que lo anterior resultará difícil o imposible viéndolo de la siguiente manera: cómo van a poner de acuerdo a miles y en muchos casos a millones de personas que trabajan para una organización en el logro de un interés común, además las organizaciones tienen accionistas y dueños que se encargan de decidir el direccionamiento. Es aquí precisamente, donde se comienza a aterrizar lo que serán las visiones compartidas y la forma en la que cada uno de los integrantes de la organización puede dar su cuota para lograrla.

Primero que todo y según Senge este tipo de visiones se dará en las organizaciones inteligentes, es decir, en las que están dispuestas a aprender y van conectadas con los cambios del entorno. El tipo de aprendizaje de estas organizaciones será entonces de tipo generativo, un caso que sólo se da cuando la gente quiere lograr algo que le concierne o que le interese. Entonces, cuando se hable ahora de visión hay que olvidar el concepto de visión como impuesta que debe ser acatada, sin embargo, surge una duda ¿cómo se puede enganchar a la gente nueva que se integra a la organización o viene de una fusión de empresas, como el caso que presenta “Alineación Total”? Pues hasta el momento, las visiones compartidas serán compartidas por todos los miembros de la organización o existirá la variable del silencio de los empleados entorno a ésta, lo que haría ver que aparentemente todos la estarían construyendo.



Volviendo a la visión, ésta deberá dar la oportunidad de ser creativos con el fin de aportar a la organización y no como lo llama Senge en derrotar a un oponente pues este tipo de visión hará estancar a las organizaciones tarde o temprano, como, por ejemplo, la visión de *Pepsi* de derrotar a *Coca Cola* (Senge). La visión compartida da la posibilidad de exponer el propio modo de pensar, al no tener que compartir ideas arraigadas (modelos mentales) del resto de gente dentro de la organización, pues reconoce los defectos que puede tener la organización. La visión compartida se plantea como algo para varios años y tiene relación con las visiones personales, así que a la pregunta que surgió anteriormente, le acabamos de encontrar una posible respuesta: al ser la visión compartida algo que durará tantos años, con un componente de visiones personales y, que durante estos años llegará gente nueva, en vez de ser un problema será como el abono que se le agrega a las plantas para que crezcan mejor, pues como se dijo anteriormente, ellos pueden ayudar para bien ampliando la visión y no tendríamos que pensar que en todos los casos en los que ingresara gente nueva no estarán de acuerdo o que, tal vez, irán en contra de nuestra visión compartida; si este caso se presenta generalmente, es porque existiría gente que callaría por múltiples razones personales.

También en el proceso de elaboración de una visión compartida, se deberá alinear el personal y las funciones de la organización y en el caso de nuestra pregunta cuando viene un cambio importante, como una fusión o adquisición, se debería integrar a la gente en vez de enfrentarlos los unos contra los otros en la construcción de la organización.

Cuando se dice que es compartida, no se está refiriendo que en cada una de las personas serán iguales sino que cada uno la verá de una forma distinta y única pero que

al final representa la visión compartida pues es algo que ahora todos querrán alcanzar y no únicamente uno.

¿Cómo se podrá construir la visión desde esta perspectiva?

Como ya se dijo anteriormente, las visiones compartidas no se deberán construir desde arriba, es decir, el tipo de visiones que caen desde la alta gerencia o desde la gente que tenga el poder; esto, es en el caso de “formular la visión” pues lo más seguro es que sólo involucre a unos cuantos. Cuando es compartida pueda que sí se haga desde arriba pero lo importante es que cobre vida abajo, que se adopte como propia por todos los empleados de la organización y que los motive, no, que simplemente se imponga o que los demás aprendan sólo a hacer sus tareas, que no aporten nada más y no se conecten con sus visiones personales.

Cuando las personas abordan posiciones de liderazgo, afirma Senge, lo importante es que por más que estén en estas posiciones sus visiones no dejan de ser personales para que dichas visiones personales sean compartidas tienen que seguir un proceso, de lo contrario, hará lo que hacen muchos líderes hacen la mayoría del tiempo: empujan, empujan y tratan de conseguir que se hagan las cosas a través de puro esfuerzo (Senge) y al final de esto, lo único que logran es agotamiento y decepción. Por lo tanto, los líderes deberán centrar su atención no en la expansión de la visión si no en las reacciones naturales que se pueden generar, como el temor alrededor de esta nueva idea y tendrán que ir indagando si la gente va con ellos, es decir, si la comparten y lo siguen. Estos líderes tendrán que aprender a escuchar, conversar, alentar y encauzar iniciativas entusiastas de sus empleados sin sofocarlas y olvidarse de controlar y evaluar gente (Senge).

Según Kiefer, la visión compartida deber ser un proceso de alistamiento, siendo este, un proceso de transformación en parte de algo por elección propia y también por compromiso ya que en este no sólo se estará listo, sino también se sentirá responsable de alcanzarlo. En muchas organizaciones nos podremos encontrar con gente en un estado de acatamiento que son los que generalmente harán lo que se espera de ellos y si apoyan la visión no será en su totalidad.

Tabla 1. Tipos de acatamientos propuestos por Senge

Tipo	Acatamiento Genuino	Acatamiento Formal	Acatamiento a regañadientes	Desobediencia	Apatía
En que consiste	Ve los beneficios de la visión, se hace mas de lo que se espera de nosotros	Ve los beneficios de la visión, no se hace más de lo que se espera de nosotros	No ve los beneficios de la visión, se hace casi todo lo que se espera de nosotros	No vemos los beneficios de la visión y no hacemos los que se espera de nosotros	No estamos ni a favor ni en contra de la visión y no hacemos lo que se espera

Se puede observar cómo la visión compartida de una u otra manera influye en el direccionamiento de las organizaciones, pues si existe una actitud apática por parte de los empleados la situación tiende a volverse insostenible en el largo plazo y es aquí donde se pueden originar las condiciones para las reestructuraciones en las organizaciones que crean malestar dentro de la organización, esto en el caso de que no se logre comprometer a la gente en el cuento de la visión compartida y si algunos sobreviven lo mas seguro es que sean los que dicen lo que el líder quiere oír y no le darán la posibilidad a la organización de crecer y aprender. Pero el gran problema no podría ser que estuvieran en el estado o nivel de apatía, sino que sólo llegaran al acatamiento genuino en donde los empleados estarán y al mismo tiempo no lo estarán.

Si se plantea la visión compartida como responsable del direccionamiento en la organización, hay que hacer un paréntesis para hablar de lo que Senge ha llamado visiones negativas, visiones que buscan evitar e impedir a corto plazo; por lo tanto, no se estaría dirigiendo hacia algo sino más bien se estarían preparando para recibir o evitar, entonces podría afirmarse que, para que una visión compartida logre el direccionamiento no puede realizarse de esta forma.

Una estrategia para elaborar la visión compartida se podría dividir en cinco etapas (Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner): en primer lugar, la imposición, se habla de ella cuando el jefe describe la visión que tiene él de la organización, lo que significa, que las personas que no se acojan a la visión simplemente no sobrevivirán en la compañía; como ejemplo a esta situación se puede citar el caso de algunos principios estratégicos que se imponen a los empleados para su acatamiento. Este tipo de visión puede acogerse exitosamente si se transmite de manera adecuada. Una visión impuesta debe ser informada directamente, claramente y coherentemente; por esta razón, siempre se deberá hablar con la verdad acerca de la realidad de la empresa; hay que destacar que un límite de esta etapa podrá ser el silencio. En segundo lugar, se encuentra la etapa de venta, una etapa en la que los empleados se convierten en los clientes del jefe y se busca el alistamiento de las personas, por lo tanto, el jefe o superior tendrá que hacer un gran esfuerzo en demostrar como afectará las necesidades, los deseos y situación de sus empleados. En esta etapa se podría encontrar con una respuesta de tipo sí de acatamiento en la que no habría compromiso. La tercera etapa será la de verificación, en esta etapa la visión será sometida a prueba y buscará analizar el entusiasmo e interés de los empleados acerca de la visión; el límite en esta etapa será el no permitirle a los empleados expresar

su opinión. La cuarta etapa es la de consulta, en la cual antes de construirse la visión de la organización se tienen en cuenta las opiniones de los empleados; en esta etapa puede existir miedo por parte de los jefes al sentir que dichas opiniones no puedan ser analizadas correctamente; el límite de esta etapa se relaciona con la creencia de que la visión deberá ser creada por la cima de la organización y no por los niveles inferiores, sin embargo, esta afirmación resultaría falsa pues una visión compartida será cada vez más fuerte si se construye desde los cimientos de la organización. La quinta, y última etapa es la de creación conjunta, en ella los empleados tendrán la oportunidad de expresar aspectos de su visión personal y, al realizarse esto por equipos, surgirán expresiones comunes en donde visualizarán la visión como una totalidad. Al experimentar esta etapa, la organización se convierte en una herramienta para que la gente logre sus aspiraciones y metas con el objetivo de trabajar en equipos y así construir visiones conjuntas sin imponer las visiones de otros equipos u organizaciones como ejemplo; en esta etapa no se puede hablar de muestreo, pues la gente no estará comprometida ni incluida en su totalidad

Este proceso requiere de tiempo, no se da automáticamente. Además, hay que tener en cuenta que muchos jefes, a veces, no querrán pasar de la etapa de imposición, por ello, habrá que trabajar con él para tratar de buscar un sentido común entre ambos, es entender sus modelos mentales, actitudes, motivación y visión para que así se pueda realizar el proceso de visión compartida.

Muchas veces aparecerá la tentación de callar las diferencias en la búsqueda de su objetivo; por lo tanto, se debe eliminar este silencio y buscar el alineamiento.

Según Riaz Khadem en su libro “Alineación Total”, la visión se construye con ideas diversas que permiten ver un mismo acontecimiento desde diferentes posturas percepciones y oportunidades, hasta este punto el autor no dice nada nuevo que no se halla dicho en este artículo. La visión de éxito, según Khadem, debe responder a las necesidades que tendrán que satisfacer, de la manera como se visualizan a sí mismos en un lapso de tiempo, así mismo define una fortaleza financiera, su posible crecimiento o tamaño y cuál es su ventaja competitiva, el autor hace énfasis en que las visiones deben ser mensurables y para esto es necesario que cumplan con ciertos criterios tales como: debe ser específica, observable, cuantificable y verificable. La visión permite lo deseable y esencial en una organización, lo anterior Khadem lo denominó la “UNIDAD” y cuyo significado es “una condición en la cual todo el mundo está comprometido conjuntamente en la concepción de una idea”, esta unidad sólo se puede alcanzar si se ponen de acuerdo en que es una condición deseable, que favorece a todos y no a unos pocos y además se debe ser consciente que no se va producir por sí misma.

Para lograr la alineación total, Khadem propone una fórmula que tiene 3 pasos para lograrlo: el primero está enfocado a que la gente logre crear un propósito, una visión común. El segundo paso hace referencia a aquellas estrategias que deben emplearse para comunicar de manera adecuada la visión común y por último, el tercer paso, se refiere a la alineación de la administración en siete conceptos; este último paso indica una manera más práctica y susceptible de ser realizada.

Los siete conceptos que deben estar alineados para hacer realidad la alineación total y cumplir con la visión son:

1. *Responsabilidad alineada:* Cada miembro de la empresa deberá identificar sus factores críticos de éxito, que están compuestos por tres tipos. Factores críticos de resultados (de su puesto, con el esfuerzo propio) Factores críticos de administración (que se logran con el esfuerzo de las persona que Ud. administra, bajo su cargo) y por último Factores críticos de influencia (los que se logran con la influencia sobre los homólogos).

Para definir de manera adecuada los Factores críticos de resultados es necesario, según el autor, hacer un árbol de causa efecto, que hace referencia a una pirámide de influencia de responsabilidad, esto permite a los empleados darse cuenta de qué manera están contribuyendo o afectando a la visión de la empresa.

2. *Información enfocada:* Con esta lo que se pretende es reducir el exceso de información innecesaria o repetitiva y que en vez de permitir el buen desempeño de los empleados lo entorpezca debido a la presión que sienten los mismos al tener que leer y retener tanta información. Así mismo, un exceso de información innecesaria equivale a horas de tiempo desperdiciado. El autor propone tres informes fundamentales de una página, en cada uno se concentra únicamente aquella información relevante a cada puesto de trabajo; el primer informe debe ser el de enfoque, el cual, debe contener factores críticos de éxito, su estado actual de funcionamiento, clasificados en mínimo, satisfactorio y sobresaliente. Con lo anterior se quiere lograr mantener la alineación entre la visión y la estrategia organizacional.

El segundo informe debe ser de retroalimentación, este debe contener las buenas y malas noticias del informe de enfoque, es decir, de aquellas que fueron

clasificadas en satisfactorias o mínimas para reforzarlas y/o solucionarlas. Por último, el informe de administración resume el desempeño de la gente que está a cargo tanto de las cosas positivas como de las negativas.

3. *Capacidades alineadas:* Existen dos tipos de aptitudes, por un lado, las de corto plazo que son las que se deberían alinear con las responsabilidades actuales y, por otro lado, las aptitudes de largo plazo que son las que las personas necesitan para ser ascendidas; por lo tanto se tendrán que identificar las aptitudes correctas, evaluar los niveles de competencia, para saber en qué nivel se encuentran los empleados, y llevarlos a un nivel de esfuerzo bajo y de supervisión inexistente. Esto se hará discutiendo con cada persona su desarrollo y posterior seguimiento.
4. *Comportamientos Alineados:* Teniendo en cuenta los valores corporativos y la congruencia que existe en relación con estos, habrá una mayor ventaja competitiva (teniendo en cuenta que los valores se derivan de la visión), también hay que tener en cuenta que los comportamientos sean los indicados y específicos. La forma de hacerlo, será observándolos y verificándolos para así permitir una autotransformación que elimine los malos hábitos y se generen los hábitos deseados por medio de la transformación.
5. *Equipos Alineados:* En esta etapa lo que se busca son equipos efectivos que ayuden a los factores críticos del líder del grupo, en esta etapa se da un ciclo de consulta (discusión acerca de un tema alineado con la visión y la estrategia), acción (poner en práctica) y por último la revisión. Teniendo en cuenta que no pueden ser planes complicados, demasiado ambiciosos o estructurados por qué se



tiene la creencia que estos planes son los únicos que realmente le aportan a la realización del propósito.

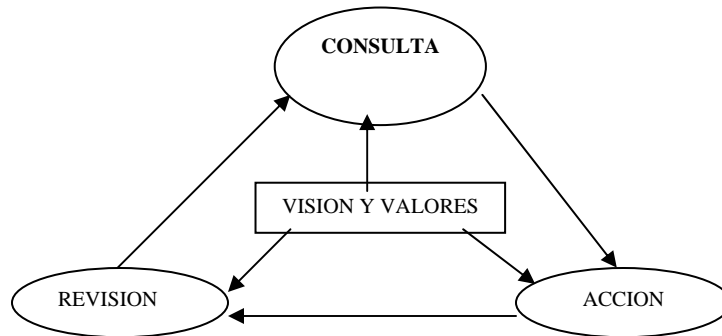


Figura 1: Modelo para alinear la estrategia con el cambio, propuesto por khadem., en su libro Alineación Total.

6. *Tutoría Alineada:* A diferencia de los equipos en donde el jefe es quien recibe la ayuda, en esta etapa el empleado recibe apoyo y ayuda del jefe y se repite la consulta, la acción y la revisión, donde la primera da las líneas de acción para el éxito del empleado; la segunda ejecuta las líneas de acción y la tercera revisa el resultado y permite saber en qué nivel de competencia se encuentra la persona. Estas tutorías tienen cuatro componentes: en primer lugar, está la cultura organizacional, en segundo lugar está el desempeño, en tercer lugar el desarrollo (aptitudes y competencias) y en cuarto lugar, misceláneos que se refiere a diferentes temas en los que se desee enfatizar o profundizar.
7. *Competencias Alineadas:* Esta se basa en la premisa que se deben recompensar a las personas por lo que realmente hacen, estas se dividirán no sólo por los resultados del índice del desempeño sino debe tenerse en cuenta el trabajo en equipo (contribuciones a estos), la cultura en cuanto al ser, la influencia (comportamiento de acuerdo a los valores de la organización y su influencia sobre

los demás empleados) y por último el desarrollo de la persona ya sea mejorando o ayudando a mejorar a los demás.

La alineación total será mas que la integración de procesos de visión y estrategia, por lo tanto estos pasos sólo guiarán pero no la lograrán por sí solos, por ello, es necesario alinear la visión misma con las necesidades de la humanidad.

Las compañías u organizaciones han visto un gran beneficio en las estrategias corporativas u organizacionales en los últimos años y se han destacado tres elementos que son: la visión, la cultura y la imagen. Fundamentales que a lo largo de más de 10 años de investigación en 100 compañías alrededor del mundo han permitido demostrar que estos tres elementos son esenciales e interdependientes, por esta razón se les llama las estrellas estrategias de la organización y estos elementos a su vez consolidan una organización alineada. Concentrarse en alinear estas tres estrellas significa tener en cuenta aspiraciones, valores, comportamientos, actitudes e impresiones de los clientes tanto internos como externos.

Existe un kit de herramientas corporativas que permite alinear estas tres estrellas estrategias, este kit permite un diagnostico que deja revelar vacíos entre la visión la cultura y la imagen, a través de una serie de preguntas, el primer set de preguntas permite diagnosticar la relación existente entre la visión y la cultura, como los gerentes y empleados están alineados, el segundo set permite diagnosticar la cultura y la imagen en donde se evidenciaron vacíos entre las aptitudes de los empleados y las percepciones del mundo externo, el ultimo set explora los posibles vacíos entre la visión y la imagen, es

decir, si el manejo de la organización va en la misma dirección de las necesidades de los clientes.

Toda la información que se debe recolectar debe ser suministrada por gerentes, empleados y clientes. Esta herramienta es útil para identificar las áreas problema pero el trabajo de desarrollar soluciones específicas e implementarlas, son responsabilidad de quien aplica la herramienta y su equipo.

Posibles vacíos:

Vacíos entre la visión y la cultura: Estos vacíos emergen usualmente cuando altos gerentes establecen una visión muy ambiciosa para implementar dentro de la organización. Los principales síntomas son brechas entre la teoría y la realidad, gerentes decepcionados frente a empleados desmotivados o resistentes al cambio, empleados frustrados, reaccionando con cinismo. El no poder alcanzar las expectativas puede llegar a ser muy peligroso para las compañías. Así, que para evitar posibles vacíos entre la visión y la cultura los gerentes deben formularse las siguientes preguntas, que deben ser contestadas tanto por ellos como por sus empleados.

1. ¿La compañía realmente practica y promueve los valores?
2. ¿La visión organizacional inspira a sus subculturas (áreas)?
3. ¿Esta su visión y su cultura diferenciada lo suficiente de la de sus competidores?

Vacíos entre la imagen y la cultura: Estos vacíos son los que confunden a los clientes en cuanto a lo que la compañía es, esto usualmente significa que la compañía no practica lo que dice; para identificar estos vacíos Ud. necesita comparar lo que sus empleados dicen con lo que sus clientes dicen y así entender la imagen que tienen de su compañía en el exterior y hacer preguntas como:

1. ¿Qué imágenes asocia con la compañía?
2. ¿De qué forma interactúan sus empleados y clientes?
3. ¿Le importa a sus empleados qué piensan sus clientes sobre la compañía?

Vacíos entre la imagen y la visión: El tercer obstáculo para crear una organización efectiva está dado por el conflicto entre las imágenes externas y la estrategia organizacional más relacionada con su visión. Las compañías no pueden ignorar a sus clientes pues su visión estratégica fracasaría sino está alineada con aquello que los clientes esperan de la compañía. Para detectar esto Ud., debe hacer preguntas tales como:

1. ¿Quiénes son sus clientes?
2. ¿Qué es lo que sus clientes quieren de la empresa?
3. ¿Existe una comunicación efectiva entre Ud. Y sus clientes?

El haber creado e inspirado una visión basada en unos valores culturales no garantiza la satisfacción de los clientes. Este Kit de herramienta organizacional anteriormente expuesto no podrá por sí solo identificar todos los problemas que existan en la organización, pero si provee un sólido marco de referencia y puede ser tomado como un test real, podrá ayudarle a descubrir vacíos que antes no habían sido notorios.

Cuando se habla del silencio, no sólo se hace referencia a este en el sentido de problemas interpersonales dentro de la organización, sino también se refiere a los problemas organizativos que de una u otra forma van a desalinear la realización de nuestra visión compartida en la organización. Las investigaciones han demostrado que el silencio es previsible en todas las organizaciones y que es costoso para la empresa. Lo anterior fue encontrado luego de una serie de entrevistas que se le realizaron a altos

directivos y empleados de una muestra de algunas de las primeras empresas 500 de fortune(Perlow, Williams 2003).

Generalmente, en muchas organizaciones se envía el mensaje “seguir esta línea es la manera más segura de conservar su empleo y desarrollar su carrera profesional”. Esta simple frase puede generar en los empleados la necesidad de una sumisión que tiende a agravarse aún más cuando la situación económica del país va cada vez peor (como ejemplo el caso colombiano) lo anterior, se debe a que cuando los empleados son capaces de expresar públicamente su inquietudes reciben severos castigos. Para entenderlo mejor, podríamos pensar en un árbol de causa y efecto en el cual, un empleado de no muy alto rango se da cuenta de que la labor que realiza él o su jefe no se encuentra alineada para la consecución o logro de la visión de y decide hablar; cuando lo hace, su jefe no acepta su culpa y por lo tanto, le hará sentir al empleado que su opinión no fue relevante y en el peor de los casos lo despiden inmediatamente o pasado un tiempo.

Según un analista de un banco de inversión “Todo se reduce a la naturaleza jerárquica del banco (...) Básicamente, intentas gustar a tu superior para conseguir una buena prima, si empiezas a plantear preguntas incómodas y a ser “más papista que el Papa”, quizás tenga toda la razón, pero te perjudicas a ti mismo. Lo que vale es lo que dice el director gerente”; Según lo anterior, y recordando lo que plantea Khadem, los equipos alineados no pueden existir en este tipo de pensamiento, pues no buscan ayudar al jefe sino simplemente buscan complacerlo sin importar el costo. En este punto el silencio estará perjudicando la visión compartida de la organización y también a los directores se les convierte en algo difícil dar feedback negativos a sus subordinados, pues se tiene la creencia que sino lo hacen evitan enfrentamientos.

El silencio, contrario a lo que mucha gente cree, no soluciona nada simplemente oculta las diferencias o las pone bajo la superficie, es decir, como una especie de modelo mental como “el jefe siempre tiene la razón, el sabe más que yo”. Cuando el silencio logra apoderarse de una organización, contrario a lo que sucedería cuando se trata de alinear la organización para el logro de la visión y que se da el árbol causa y efecto, en este tipo de organizaciones con el silencio reinante se dará el llamado “espiral del silencio”, que consiste en que la sensación de inseguridad crece, en cuanto a que nos preocupa poder conservar nuestro empleo, entonces se estará de acuerdo en todo no seremos sinceros y cada vez que se den más actos de silencio la actitud será más defensiva, más desconfianza y la visión cada vez mas desenfocada y lo peor de todo es que no lo parecerá. Claro que el silencio no solo afectaría esto sino también puede afectar la creatividad, el aprendizaje y la toma de decisiones entre otros.

Una de las causas que se han encontrado después de las investigaciones acerca del silencio en la organización es que no decimos lo que pensamos por miedo a destruir nuestras relaciones, pero el problema de esto es que este silencio se vuelve una fisura infranqueable que puede llevar a pique nuestra organización.

Muchas veces por culpa del silencio se pierde la oportunidad de intercambiar ideas con alguien que nos puede ayudar, siendo la organización la que paga esto al no explotar otros recursos.

Lo que se propone para acabar con este silencio es que se debe encontrar el valor para actuar de una manera diferente y crear un contexto en el que las personas se puedan expresar, esto es muy importante cuando se construye de la visión compartida, en el caso

de los directivos con mucha autoridad deben aprender a no castigar a las personas por la expresión de sus ideas las cuales pueden representar dificultades para la organización.

En cuanto al tema del silencio dentro de la organización se puede ir concluyendo que es un problema demasiado grave, que se debe trabajar en la expresión de las ideas por parte de los empleados cuando estos vean que pueden aportarle algo a la organización en el logro de su visión, ya que cuando una persona es capaz de presentar nuevos puntos de vista y otra los absorbe es posible que se de una análisis mutuo como el que plantean los equipos alineados de Khadem, una forma de hacer esto podría ser la de plantear preguntas duras en una reunión cuando se va a plantear la visión compartida, ya que esto sería un acto creativo que buscaría inventar nuevas ideas. Por último no es necesario que el silencio se relacione con fraudes para que le cause prejuicios a la empresa, muchas veces llevan a decisiones erróneas, caminos que no sirven en vez de lograr llevar a la organización a la realización de su visión.

Retomando a Senge, quien en su libro ha expuesto algunos factores limitativos que vale la pena revisar, entre ellos encontramos la visión que la gente ve en los futuros ideales que no siempre son iguales a los personales, por lo tanto, la visión se verá como algo que no es modificable, entonces la visión, que en un momento comenzó con mucha fuerza se va a estancar y la gente perderá el entusiasmo, por esta razón, al hablar de visión compartida siempre se deberá hacer el denominado proceso de indagación, en donde, como su nombre lo indica, se buscará ampliar la visión por medio de la indagación y ésta a su vez será más clara, pues si no es así, puede contribuir a que la gente se desilusione.

En la elaboración de la visión compartida hay que diseñar procesos en los cuales la gente de la organización pueda hablar de lo que realmente le importa y que al mismo tiempo pueda ser oída por sus pares y por los directivos; esto, con el fin de lograr que la visión tenga algún sentido para los empleados(Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner). Muchos se preguntarán cómo se puede transmitir la visión de la organización, la respuesta es que la mejor forma de hacerlo es por medio del contacto personal.

En el momento de crear una visión compartida se pueden tener en cuenta algunas preguntas, dependiendo del interés del equipo; pues muchas veces las ideas que surgen de éstas se convierten en pensamientos inspiradores de la visión. Tales preguntas se pueden dividir en dos grupos: La visión del futuro y la Realidad actual y, un tercer grupo que surge después de la presentación de una visión.

Tabla.2. Preguntas para inspirar una visión, Estas preguntas irán dependiendo del equipo y del sistema

Ejemplo: equipo de ingenieros, economistas. Etc.

<b>LA VISIÓN DEL FUTURO</b> (debe ser contestada por cada uno de los integrantes)	<b>REALIDAD ACTUAL</b> (Estas preguntas se contestan desde la actualidad mirando la organización como es hoy)	<b>DESPUÉS DE LA PRESENTACIÓN DE LA VISIÓN</b>
1.Cuál es nuestra imagen en el mercado?	1. Cuáles son las fuerzas críticas en nuestro sistema?	1. Cuáles son para usted las palabras claves de esta descripción de visión?
2. Quiénes son los responsables de esta organización que hemos creado? (dentro de 5 años)	2. Quiénes son los responsables de hoy?	2. Cómo se sintió cuando vio la visión en vídeo, oyó su descripción?
3. Cómo ganamos dinero?	3. Cuál es el plan estratégico que se usa actualmente?	3. Qué sensación le provoca ahora?
4. Cómo luce nuestra organización?	4. Qué grandes pérdidas tenemos?	4. Puede usted identificarse con esa visión?
5. Cómo manejamos los tiempos difíciles?	5. Qué sabemos y necesitamos saber?	5. Podría considerarla suya?

Empresas como IBM, AT&T, Xerox, Procter & Gamble, e incluso empresas pequeñas, organizaciones sin fines de lucro, tuvieron en el pasado un líder visionario, que



se consagro aun propósito que les sirvió como punto de referencia durante mucho tiempo, este propósito en muchos casos no fue inventado sino que fue descubierto y comunicado al resto de la organización. Si se quisiese recobrar este sentido y el modo en que pudo ser encarado por los fundadores sirve mirar estas preguntas:

1. ¿Cuál fue la visión original de la organización?
2. ¿Qué significaba?
3. ¿Qué logró al principio?

Luego de tener en cuenta todo lo anterior, se hace necesario mirar los cambios que pudieron afectar esta visión original durante el tiempo, esto con el fin de ver que tipo de cambio pudo ser (creativo, generativo o reactivo) que aspectos aun se conservan del propósito que tenían originalmente. Cuando se halla reflexionado en torno ha esto, será posible en muchos casos evitar la repetición de errores.

Una forma de lograr la visión compartida, según el consultor Alain Gauthir, es a través de las prioridades estratégicas; Gauthir lo ve como un medio para transformar las visiones en metas específicas. En la mayoría de las organizaciones no se logra concretar la visión sino es por medio de tareas de peso estratégicas; estas tares, las llamarían prioridades estratégicas, están ligadas a la visión compartida y son capaces de generar compromiso en la gente, se verán como metas que le conciernen a los diferentes equipos, por lo tanto, si todos los equipos logran la meta, al mismo tiempo se lograría la visión.

Las prioridades están cuantificadas o son observables, es decir, que se puede mirar si se alcanzaron; el propósito de éstas es volver a formular la visión en metas que sólo se puedan lograr mediante la cooperación entre pares, la forma de revisar si se acerca o no la decide cada gerente y, además se necesita revisiones temporales.

Investigaciones demuestran que muchas compañías están usando lo denominado *Principio estratégico* que hacen abrazar visiones por parte de los empleados, el cual consiste en una frase que extrae la parte más importante de la estrategia corporativa y la simplifica, la convierte en lo esencial de la organización y comunica la frase a los demás miembros de ésta, pero se debe hacer de una manera que todos la adopten iniciativa propia. Entre estas empresas se encuentran: General Electric, Dell, Southwest Airlines y E-bay entre otros; lo importante de dichas frases es que son fáciles de entender por parte de los empleados de la organización y los ayudan a tomar decisiones al regirse por ellas.

Entre estas la frase de Dell: *Sé directo*, General Electric: *Ser el número uno o el número dos en toda la industria en donde seamos competitivos o sino retirarse del negocio* y la de Wall Mart: *Todos los días precios bajos*. Estas frases de una u otra forma ayudan a lograr la visión de la empresa, pues se convierten en herramientas para lograrlo.

Cuando un principio está bien realizado y por lo tanto su mensaje se transmitió con éxito, todos los integrantes de la organización pueden estar seguros de que las decisiones que tomen o lo que hagan de ahí en adelante, estarán alineadas con la estrategia de la organización.

Muchas personas, dentro de la organización, pensarán que el principio estratégico es igual a la misión de la empresa, pero lo cierto es que los dos ayudan a entender la visión o dirección de la compañía, los dos son diferentes herramientas que buscan comunicar mensajes distintos. Por un lado la misión está hecha para inspirar a los trabajadores y habla acerca de la cultura; en cambio, el principio estratégico conduce a la estrategia de la empresa, son acciones que orienta a hacer algo en el momento, actuar rápido. Un ejemplo de esto, es G. E, la cual, tiene como misión habla de líderes como íntegros, que crean,

entre otros. Por el otro lado, su principio estratégico como ya se sabe es ser el número uno o el número dos o nos retiramos del negocio; si se compararan los dos, el primero se enfoca en la inspiración de la gente y el segundo habla sobre cosas que hay que hacer en momentos determinados.

Hoy en día, muchas compañías se enfrentan a situaciones que son cruciales para implementar los principios estratégicos, entre éstas se encuentran la descentralización, el crecimiento acelerado, los cambios tecnológicos y la incertidumbre.

Para entender mejor este tema se puede tomar el ejemplo de Southwest Airlines, que es una de las mejores compañías aéreas, debido a que sus trabajadores siempre han estado alineados con el principio estratégico. En el año de 1983 esta aerolínea implementó un servicio a Denver; sin embargo, ésta comenzó a experimentar o a sufrir retrasos en esta ruta más que ninguna otra y esta situación no era causada ni por culpa de los taxis, ni por los hangares, ni por los otros vuelos, ni por el mal tiempo sino porque estaba reflejada en los altos costos de sus tiquetes que no lograban llenar los vuelos, por ello, los directivos de la compañía retomaron su principio estratégico que decía que deberán tener los precios competitivos con los de un viaje en carro, con esto se dieron cuenta que no estaban cumpliendo con su principio estratégico y decidieron retirar la ruta. Si esta situación se hubiera seguido presentando ya estarían desalineados en el logro de su visión por más compartida que fuera, pues no estaban cumpliendo con el principio y así no podrían lograr la visión.

Par la creación de un principio estratégico se puede comparar con el ADN de las personas que con sólo un pedazo hace única a la persona, entonces, los creadores de esto se deben preguntar que es lo que hace mi compañía diferente a las competidoras; la idea

es tratar de hacerlo en una frase y mirar si ésta captura lo que se pretende hacer los próximos tres o cinco años o quizá más tiempo. Se puede hacer otras preguntas: ¿el código genético de mi empresa es una ventaja competitiva?, ¿la comunicación del principio fue clara, concisa y que la puedan recordar? Y ¿se siente orgulloso de ésta?

Como gerente de la organización deberá mostrar la importancia del principio, responder a las dudas.

Hay que tener en cuenta, por último, que las estrategias no son eternas, tampoco el principio estratégico lo es, por ello, su vigencia es medianamente corta y hay que estarla revisando temporalmente, pero esto no significa que esto tenga que cambiar todo simplemente se puede redefinir o expandir, dependiendo de los cambios que se hayan presentado en el entorno.

Brennan dice que algunas veces el valor que tiene revisar el principio estratégico es que reconfirma realmente lo que estamos haciendo y el camino que estamos tomando. Para concluir este tema, los principios estratégicos se convierten en igual de importantes a la misión porque los primeros promulgan la estrategia de la compañía, además conducen la conducta de las personas para alinear a los empleados con la visión de la compañía.

Una vez revisadas las posiciones a favor de la visión compartida, es prudente y oportuno mostrar de la misma forma, las opiniones y los argumentos que no se encuentran a favor o no comparten este tema.

Joseph Boyett, cofundador y socio de una firma de consultoría e investigación especializada en ayudar a las empresas a implementar practicas administrativas y organizacionales de vanguardia. Ha sido consultor de IBM, British Petroleum, Merck y

BellSouth entre otras y autor de varios libros, afirma que empezar por el proceso de crear una visión, centrándose en la organización únicamente y no teniendo en cuenta la visión de la propia vida no tiene sentido, es decir, Cuando Walt Disney describió disneylandia no hablaba de un parque de diversión, el estaba describiendo su ideal de lugar feliz, era algo muy personal, subjetivo y expresaba sus valores, necesidades expectativas y sueños. Al igual que Walt Disney se debe empezar por las personas, una visión significa ser honesto sobre quien soy realmente y que quiero llegar a ser. Una vez identificadas y resueltas estas inquietudes o preguntas y con la firme convicción de quererlas llevar a cabo, es más fácil pensar de manera más amplia a nivel organizacional y así mismo compartir con los demás esta visión, no es un proceso fácil y no existen formulas que lo garanticen, del mismo modo no hay forma de saber realmente si la visión será realmente aceptada y compartida por todos los miembros de la organización.

Boyett sin embargo reconoce y hace constar que no es fácil llegar a una visión realmente compartida y subraya además que toda visión esta contaminada por los deseos personales de los dueños, fundadores o los principales interesados en que la organización funcione y de unos intereses muy propios de uno o unos cuantos. Tampoco es fácil o realizable el compartir realmente una visión por lo general lo que se presenta es una adaptación de las personas a las visiones organizacionales. Para evitar esto es fundamental la comunicación y la forma de comunicar a los miembros de la organización la visión de la misma. La selección de personal cumple una labor fundamental ya que las personas nuevas deben compaginar muy bien con la visión es decir, deben ser correspondientes o compatibles sus propios valores con los de la organización, así como

sus necesidades, expectativas y sueños deben estar prácticamente alineados con los de la organización.

En los antiguos trabajadores debe hallarse la mejor forma para que estos interioricen y compartan de forma honesta y real la visión organizacional.

La visión no debe ser una imposición o una obligación, así mismo debe ser susceptible de cambios continuos ya sea por requerimientos externos, del medio o internos.

Boyett hace también una crítica a los Gurus en este tema, afirma que hasta las más simples sugerencias que los Gurus hacen para llegar a una visión, no son tan sencillas de llevar a cabo en la práctica, en conclusión los procesos compuestos de varias etapas y baterías de preguntas, ofrecidos por los Gurus pueden ayudar o no ayudar a identificar la visión y compartirla. Simplemente no se debe esperar tener una fórmula exacta para producir una visión ya que cada persona es diferente y pueden crear diversas visiones por diferentes caminos, no hay un camino más o menos acertado.

Después de una detenida lectura es posible concluir que la visión compartida es realizable pero deberá cumplir con ciertas condiciones, entre las que se puede enumerar, organizaciones inteligentes que están en capacidad de aprender, en donde halla gente realmente comprometida con su organización, es decir, no solo unos cuantos sino todos, desde el nivel más inferior se tiene que tener en cuenta para plantearla, donde no exista el silencio pues puede llevar a un direccionamiento equivocado y a una imagen irreal de lo que en realidad puede estar sucediendo, pues parece todo armonioso, no se dirá nada, para modificar. Otra conclusión es que los principios estratégicos son de mucha utilidad para el logro de la visión, deberán ser sencillos, honestos y posibles de realizarse, que

permitan abrazar la visión y que todos los empleados la pongan en práctica y se guíen por esta al trabajar, más no deberán ser impuestos, es decir, debería tratarse de indagar diferentes opiniones para plantearlos.

También es posible concluir que si las organizaciones siguen con el esquema de “formular la visión”, imponer una visión en sus trabajadores desde la gerencia, lo más seguro es que esta pierda toda validez y sentido, pues no generara ningún tipo de compromiso en sus constructores, es decir, si no ven en sus empleados una ventaja competitiva será fatal para la organización. De esta manera, la visión será impuesta como dicen coloquialmente por el dueño del negocio y en países como el nuestro esto es común, pues los trabajos escasean y se trabaja en lo que sea y la gente prefiere no hacer nada nuevo simplemente acatar y no perder su puesto, una vez se cree consciencia de esto y se quiera continuar con la idea de una visión compartida se debe incentivar el dialogo, la innovación y la participación, esto también debe estar apoyado y acatado por todas las áreas de la organización.

Si la visión compartida se logra, podrá servir como agente motivador de los trabajadores pues hará que estos tengan conductas positivas para el direccionamiento de la organización.

En cuanto a la alineación de la visión, debe ser un proceso de transformación dentro de la organización que se da durante un tiempo, que trasciende a esta, pues se busca que ayude a la humanidad, por lo tanto, la visión deberá contribuir a este respecto todo el tiempo, para lograr este cometido deberá hacerse por medio de la alineación propuesta por Khadem lo cual involucra una constante revisión de cómo realizamos nuestro trabajo, de cómo lo compensamos, de nuestro equipo en general y de cómo se brinde ayuda y

apoyo a los empleados para que avancen. Para poder saber si la organización se encuentra alineada, es de mucha utilidad aunque no indispensable el kit propuesto de las estrellas estratégicas Visión, imagen y cultura, pues este es un buen predictor de los vacíos que existieran entre estas. No obstante esto no garantiza el tener una visión alineada o compartida, es usted y sus empleados quienes llegaran a descubrir la formula que funcione y lleve a alcanzar esa meta tan anhelada, no existe una formula, un kit o una estrategia especifica para lograrlo, lo que hay son ideas, propuestas, etc. que se pueden utilizar como marcos de referencia o como incentivos para lograr el propio así como las personas todas las organizaciones son diferentes y necesitan cosas diferentes, no siempre lo que le sirve a una para lograr los resultados esperados le sirve a otra.



## Referencias

- Boyett, J. & Boyett, J., (1999). *Hablan los Gurus*. Bogotá, Norma.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Gadiesh, O. & Gilbert, J., (2001). *Transforming Corner-Office Strategy into frontline action*. *Harvard Business Review*, Mayo, 72-79.
- Haapainiemi, P., (2001). *Entrevista con Peter Senge, Bailar el baile imposible*. *Harvard Business Review*. 77-79.
- Hatch, M., & Schultz M., (2001). *Are the Strategic stars aligned for your corporate brand?*. *Harvard Business Review*, Feb 129-134.
- Khadem, R., (2002). *Alineación Total, Como convertir la alineación de la empresa en realidad*. Bogotá, Norma.
- Perlow, L., & Williams, S., (2003). *¿Esta acabando el silencio con su empresa?*. *Harvard Business Review*, Jul.- Ago. 5-10.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona Ediciones Granica. Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, Ch., Kleiner, A. (1995) *La Quinta disciplina en la practica*. Barcelona Ediciones Granica.