

**SINERGIA Y VISIÓN COMPARTIDA, CONCEPTOS IMPORTANTES  
EN EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.**

**Jhanet Alejandra Murcia Guacaneme**

**Universidad de La Sabana**

## **RESUMEN**

Hoy en día es prioridad de las organizaciones incrementar el trabajo en equipo con el fin de obtener una mayor eficacia y competencia en el ámbito productivo; a través de la práctica de sinergia y visión compartida dentro del trabajo colectivo. Este artículo recopila una visión teórica de las características y funcionalidad de estos elementos dentro de la organización por medio de: la unión, proyección y equilibrio entre el recurso humano en su totalidad y los objetivos financieros contemplados en los planes empresariales.

Palabras clave: Organización, sinergia, visión, equipo, entorno social.

## **ABSTRACT**

Currently is a priority for the organizations to increase team work with the objective to obtain a higher efficiency and competition in the productive environment, through the practice of synergy and vision shared with in the collective work.

This article shares a theoretical vision of the characteristics and functions of these elements with in the organization, by means of union, projection and balance amongst the totality of the human resource, and the financial objectives contemplated in the managerial plans.

Key Words: Organization, synergy, vision, team work, social environment.

## **SINERGIA Y VISIÓN COMPARTIDA, CONCEPTOS IMPORTANTES EN EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad el trabajo en equipo se utiliza como una herramienta en las empresas para aumentar la productividad, haciendo que éstas sean más eficientes y eficaces. Por tal motivo, la generación adecuada del trabajo en equipo es indispensable en todos los niveles de la organización para la obtención de un mejor desempeño de sus integrantes y el éxito en los objetivos organizacionales.

A nivel conceptual y práctico hay gran cantidad de aproximaciones acerca del trabajo en equipo, esta revisión teórica da prioridad a los conceptos de sinergia y visión compartida dentro del campo de las organizaciones a través del trabajo colectivo del recurso humano.

Según Cortese (2004), un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona cuando interactúa con los demás.

Igualmente, Hayes (2002) afirma que un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo común. Puede ser el desempeño de una tarea determinada o el establecimiento de un sistema que facilite el trabajo (por ejemplo, un equipo de gestión tiene varias tareas que cumplir, pero generalmente tiene un objetivo común).

Sin embargo en contraposición con lo anterior, es importante considerar que el trabajo en equipo es algo más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar unos objetivos comunes. Es necesario que los miembros del grupo perciban que tienen un objetivo común, se autodefinan como miembros del equipo y se perciban como una unidad diferenciada de las demás y desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros (Palomo, 2000).

De la misma forma, es una prioridad considerar que el trabajo en equipo tiene como fin instruirse sobre algún tema, comenzando en la investigación individual y compartida, a partir de los conocimientos y saberes propios y de otros, integrando las diferentes contribuciones y aportes de cada uno de los miembros de un grupo hacia un propósito común.

Según Katzenback y Smith (1993), un equipo de trabajo es un conjunto de personas con habilidades suplementarias, quienes confían las unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran así mismas mutuamente responsables. Hay ciertas características esenciales que debe tener en cuenta un equipo de trabajo:

Comunicación. Fundamental en todo equipo de trabajo, debido a que desencadena totalmente la acción del equipo. La comunicación permite que los miembros intercambien información para el logro de los objetivos, definan normas, deleguen funciones, coordinen esfuerzos y solucionen problemas, entre otros. Tiene máxima influencia en las relaciones interpersonales, permitiendo dialogar, lograr

consenso y en general, ponerse de acuerdo. La comunicación eficiente es el factor de éxito más importante en la conformación de los equipos de trabajo exitosos (Katzenback y Smith, 1993).

**Compromiso.** Se relaciona con la responsabilidad asumida por los miembros del equipo para el logro de los objetivos propuestos, aún con el sacrificio que impongan las tareas a realizarse, esta actitud o valor, desencadena la colaboración necesaria para realizar las actividades previstas (Katzenback y Smith, 1993).

**Confianza.** Es el resultado de un proceso que implica promesas y el cumplimiento de las mismas, por cada uno de los miembros del equipo. La confianza no se decreta sino que se consolida día a día, dependiendo de la coherencia entre el discurso y la acción, motivando constantemente a logros cada vez mayores (Katzenback y Smith, 1993).

**Crecimiento personal/profesional.** En un verdadero equipo de trabajo todos los miembros deben satisfacer completamente sus necesidades humanas, para sentirse lo suficientemente motivado a contribuir plenamente con el éxito del equipo (Katzenback y Smith, 1993).

**Conflicto Ganar-Ganar.** El conflicto clásico está relacionado con situaciones antagónicas que impiden el logro de los objetivos del equipo. El factor propuesto, cambia la visión de esas situaciones negativas, al percibirlas como oportunidades de mejora y de satisfacción compartida. El cambio de percepción se logra con una comunicación franca y abierta (Katzenback y Smith, 1993).

**Cohesión.** Es un factor que mantiene unido al equipo y está asociado al grado de integración entre los miembros. Definitivamente, crea ese sentido de pertenencia tan importante entre los miembros del equipo (Katzenback y Smith, 1993).

**Competencias** Los miembros del equipo deben tener los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar con éxito su rol y de esta manera, realizar ese trabajo coordinado e interdependiente que sea requerido. También se asocia a la necesidad de capacitación, educación y adquisición o mejoramiento de habilidades: interpersonales, técnicas, para resolver problemas, liderazgo, comunicación, creatividad, gestión de información, manejo de tecnología y toma de decisiones, entre otras (Katzenback y Smith, 1993).

**Componentes Organizacionales.** Todo equipo debe verse como una organización, por lo tanto, debe definir sin equívocos, aspectos como: visión, misión, valores, objetivos, metas, estructura, cultura, procedimientos, normas, criterios de calidad, recompensas asociadas al desempeño y recursos disponibles y muy importante, conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Todos estos elementos aportan una información valiosa a los integrantes debido a que indica hacia dónde van y cómo hacerlo, conociendo, los recursos disponibles. Además, permitiría gestionar los cambios que se consideren necesarios (Katzenback y Smith, 1993).

Además cuando se habla de equipos eficientes, se debe tener en cuenta las siguientes características: a) Mutua interacción o mancomunidad con un reconocimiento mutuo integral, b) Metas y motivos comunes que permite unir

esfuerzos, c) Conformar normas de comportamiento que establecen límites de interacción para sus relaciones personales y laborales que permita contribuir el logro de los objetivos, y d) Establecer roles que posibiliten diversos patrones de liderazgo entre sus miembros, de acuerdo a las características personales y profesionales de cada uno (Palomo, 2000).

De la misma forma, Holmes (2006) propone otras características de los equipos eficientes:

- Buen ambiente de trabajo, que empieza con la disposición de cargos que fomenten una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa dentro de la organización.

- Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción.

- La cohesión referida en mantener unido al grupo de trabajo, en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, inclusión y control.

- El compromiso con la tarea y con el grupo.

- Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo.

- El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total.

- La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Adicionalmente, Holmes (2006) afirma que conforme a las condiciones actuales de competitividad en las organizaciones en un mundo globalizado, los equipos de trabajo presentan las siguientes ventajas que se pueden adicionar a las características anteriores:

- Generar motivación en los colaboradores que lo hacen más comprometido con la organización.

- Incrementar los niveles de productividad gracias a la sinergia aportadas por sus colaboradores y sus competencias individuales.

- Aumentar la satisfacción de los colaboradores gracias a que la interacción personal facilita el logro de la necesidad de afiliación de los miembros.

- Facilitar la comunicación, creando dependencias interpersonales por funciones y responsabilidades.

- Desarrollar habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico o virtual.

- Permitir la flexibilidad organizacional ya que los equipos se enfocan en los procesos con una visión holística de la empresa.

Complementando lo anterior, Katzenbach y Smith (1997), sugieren el siguiente proceso para construir equipos efectivos:

1. Descripción de la Misión del Equipo.
2. Selección de los integrantes capaces para la misión del equipo, de acuerdo a criterios técnicos, habilidades interpersonales y solución de conflictos.
3. Definición de responsabilidades y Roles del Grupo: Coordinador, Observador de Procesos, Coordinador del equipo de mejora organizacional, Coordinador de Recursos, Consultor de Procesos de tareas, Secretario y Facilitador del proceso de integración psicosocial.
4. Definir y acordar normas de comportamiento:

Normas Funcionales. Días y horas de reuniones, penalizaciones o normas de asistencia y funcionamiento del equipo, regulaciones, disposiciones económicas y de costos, etc.

Normas de Interacción Humana. Ambiente de confianza, respeto y cordialidad para crear un ambiente que promueva la participación, confidencialidad y cooperación.

Normas de Calidad de Trabajo. Cooperación creativa (sinergia), decisiones por consenso, registro de documentos, negociaciones ganar-ganar y evaluación.

5. Inventario de los Recursos, Fortalezas y Necesidades de los integrantes para funcionar como Equipo.
6. Formular Objetivos interno y externos.
7. Establecer metodologías de análisis y solución de problemas y de reuniones efectivas, como la lluvia de ideas, solución de consenso.
8. Formular e implementar la propuesta de trabajo.
9. Evaluar los resultados, rendimientos y al equipo.
10. Establecer sistema de estímulos que modifiquen comportamientos, actividades, cultura.

Por lo tanto, el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados planificados. También se construye sobre individuos exitosos porque individuos exitosos construyen equipos exitosos. Por eso, deben trabajar en equipo personas que se necesiten mutuamente para actuar y donde la toma de decisiones es responsabilidad colectiva. Si los equipos aprenden, hay aprendizaje organizacional, porque se convierten en un microcosmos para aprender a través de la organización y llevarlo a la práctica.

Senge (1996) en su libro *La Quinta Disciplina* menciona las siguientes dimensiones del trabajo en equipo: a) Pensar agudamente sobre problemas complejos,

aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser mas intensas que una, b) actuar con innovación y coordinadamente, c) el equipo que aprende, enseña a otros equipos, y d) aprender a dominar las prácticas de la discusión y el dialogo, el convencer y dejarse convencer, para buscar la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar.

De la misma forma, la organización debe centrarse en mantener la excelencia de la empresa y la satisfacción del personal. Es por eso que a través de ésta preocupación, surgen los siguientes procesos que se deben tener en cuenta para mantener el bienestar colectivo:

Entrenamiento. Se debe realizar de forma secuencial y sistemática. Es importante evaluar cómo están las habilidades de los empleados y ayudar a mejorarlas, en caso, de que se detecten fallas, debido a ciertos factores como edad y cambio de tecnología, entre otros.

Dentro de este proceso también está el entrenamiento por inducción que no es más que un entrenamiento primario que recibe el operario que recién ingresa a la empresa. Esto es primordial porque así se le ofrece confianza y seguridad al personal nuevo (Cathcart, 2002).

Complementando lo anterior, es necesario que las directivas de las organizaciones tengan en cuenta los siguientes aspectos frente al personal que recién se vincula a la empresa, con el fin de generar un ambiente adecuado de comunicación y pertenencia a la organización:

- Describirle la empresa, el papel que desempeña dentro del panorama nacional e internacional, el equipo de trabajo con el cual se va a enfrentar y las condiciones laborales.
- Presentarle a un tutor, quien será el que le enseñe a realizar las tareas básicas, lo guiará y será más que su intermediario dentro del trabajo.
- Cursos de capacitación, Diplomados, Maestrías, Congresos (Cathcart, 2002).

Eliminación de las causas de insatisfacción laboral. Hay que estar pendientes de los trabajadores de la empresa y tratar de adivinar qué piensan y qué sienten; y sería muy bueno además si el jefe tratara de averiguarlo sin tener que depositar esa responsabilidad en nadie más (Cathcart, 2002).

Introducción de nuevas estrategias motivacionales. Si aún con toda la gestión empresarial para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores existen problemas, no se puede desistir; hay que continuar buscando soluciones (Cathcart, 2002).

Promover y/o incentivar. Estimular el mejoramiento continuo en la producción. Incentivar al personal y luchar por retener en la empresa a los mejores trabajadores (Cathcart, 2002).

Sintetizando lo anterior, el trabajo en equipo es el proceso que le permite a la organización tomar e instrumentar decisiones. La cultura corporativa dentro de la cual operan los equipos determinará en último término si estos tendrán éxito o no.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente y a esto se le llama sinergia (Blanchard, 1996).

La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas tengan en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. El equipo con sinergia tiende a ser altamente efectivo, su liderazgo es participativo, responsabilidad compartida, unido en un propósito, sobre la base de una comunicación excelente, creativo y de respuesta rápida ante las oportunidades (Blanchard, 1996).

Por lo tanto, un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo (Holmes, 2006).

De la misma manera, es importante ejemplificar el concepto de sinergia en otros campos de conocimiento, tal como la medicina. Desde ésta perspectiva lo describen a través de los principios rectores del cerebro. A pesar de su gran complejidad el cerebro se rige fundamentalmente sobre la base de siete principios rectores los cuales se describen a continuación:

1. El cerebro consigue la sinergia de la información, así que uno más uno, es más que dos. Esto significa que una idea lleva a otra, la cual a su vez conduce a una tercera. Cuando el cerebro está pensando y aprendiendo activamente, cada neurona desarrolla más conexiones para comunicarse con las demás neuronas. Este proceso crea un bio - ordenador más sofisticado, intrincado y complejo. Lo que pensamos, la manera en que pensamos y la forma en que pensamos en la reflexión cambia materialmente la estructura biológica de nuestro cerebro (Lefcovich, 2001).

2. El cerebro es un mecanismo impulsado por el éxito. Cuando una persona se fija con claridad un objetivo y tiene la firme decisión de llegar al mismo, el cerebro orienta los procesos mentales, consciente e inconscientemente, en una dirección que le ayudará a conseguir la consecución del mismo. Cuanto más preciso y coherentemente esté definido su objetivo, más fácil le resultará a su cerebro desarrollar una estrategia eficaz. Por ello es necesario describir el resultado deseado con claridad y precisión, para de tal modo poder recurrir al mismo con posterioridad a los efectos de medir los progresos logrados en la búsqueda de su consecución. Este principio rector del cerebro también explica la importancia de tener claramente definidas las exigencias del cliente. En las empresas en las cuales se ha implementado la Gestión de Calidad Total (TQM) y se procedió a definir con claridad las exigencias de los clientes, se obtienen de manera constante mejores resultados que aquellas otras que tienen una definición ambigua o confusa de las exigencias de los mismos (Lefcovich, 2001).

3. El cerebro tiene la capacidad de imitar perfectamente las acciones. El cerebro aprende mejor imitando a otras personas que tienen gran pericia en esa técnica, y el estudio del trabajo de otra persona le ayudará a mejorar sus cualidades existentes. Tratar de aprender sin aprovechar las ventajas de este principio rector del cerebro es contraproducente. El cerebro copia comportamientos tanto de manera consciente como inconsciente, por ello se debe seleccionar cuidadosamente lo que se está copiando a los efectos de evitar la imitación de comportamientos inadecuados o defectuosos. Conformar grupos o equipos de trabajo con una cultura y actitudes positivas ayuda a generar mas fuerza positiva, no sólo por la sinergia sino también por la imitación de comportamientos. No hay que olvidar que el individuo tiende a comportarse y conformarse a la actitud de la mayoría. Por ello es fundamental monitorear de forma permanente la actitud mayoritaria de los individuos de la organización en su conjunto y de las diversas áreas o sectores (Lefcovich, 2001).

4. El cerebro ansía la plenitud, necesita rellenar los espacios en blanco. Cuando al cerebro se le da una información incompleta, él trata de rellenar los espacios en blanco de alguna forma. Por ello cuando se genera una ansiedad respecto a lo que va a suceder se produce una gran cantidad de horas que los empleados pierden mediante el intercambio de chismes y la búsqueda de información sobre rumores de la empresa. Cuando los empleados oyen rumores sobre un cambio organizativo, sus cerebros ansían saber lo que va a suceder. No menos importante es la cantidad de malos entendidos productos de una información o comunicación incompleta e ineficaz (Lefcovich, 2001).

5. El cerebro busca constantemente nuevos conocimientos e información. Al igual que lo que acontece con el resto de nuestro cuerpo, el cerebro requiere de ejercicio para mantenerse sano y en forma. Se vuelve más fuerte y riguroso mediante el fortalecimiento del conocimiento existente y la incorporación de información nueva. Al igual que un atleta en buena forma física, cuanto más ejercite su cerebro, más fácil le resultará realizar tareas mentales difíciles. Además, cuanto más conocimiento e información procese el cerebro, más fácil le resultará aprender nueva información. Cuando se alimenta el cerebro con nueva información relevante, él se mantiene en forma y al máximo de sus capacidades mentales. Si deja que el cerebro se quede estancado, se vuelve débil y perezoso. Los investigadores han descubierto que no existen impedimentos a aprender nuevas cosas con el paso del tiempo. Para beneficiarse del aprendizaje, no es necesario que la nueva información tenga relación con algo que le resulte familiar. De hecho, aprender algo sobre una materia totalmente diferente a su base de conocimiento puede ser una excelente forma de estimular la creatividad (Lefcovich, 2001).

6. El cerebro busca la verdad. Para el cerebro, la verdad significa supervivencia, y por ese motivo se esfuerza por aprender o descubrir. El cerebro necesita imperiosamente conocer la verdad para poder sobrevivir (Lefcovich, 2001).

7. El cerebro es tenaz. Una de las características más importantes del cerebro es su capacidad para ser tenaz, para seguir esforzándose por conseguir el éxito, independientemente de las probabilidades. El cerebro, utilizando sus capacidades de sinergia y creatividad, seguirá generando ideas y planes para conseguir sus

objetivos. No obstante, es esencial centrar la atención en el objetivo definido, no en los obstáculos (Lefcovich, 2001).

El término sinergia, muy utilizado en medicina, representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Este fenómeno permite que haya la mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo (Cortese, 2004).

Por lo tanto, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia, algo así como la luz 'coherente' de un rayo láser en contraste con la luz incoherente y dispersa (Cortese, 2004).

Por otro lado Cathcart (2002), sostiene que la valoración de las diferencias (mentales, emocionales y psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

Además de existir sinergia en el equipo, éste debe transitar por varias fases para consolidarse: afiliación, poder, realización y madurez. Estos términos pueden variar según la literatura, pero, en esencia, el significado es el mismo.

La afiliación. Corresponde a la etapa inicial, en la cual los integrantes se conocen, atienden a las preferencias y características de los demás miembros del grupo y fijan los objetivos. En esta etapa, lo principal es conocerse, es la base

para este trabajo. Dentro de esta fase, deberá asegurarse que todos los miembros se conozcan, exterioricen sus inquietudes, comenten sus objetivos, compartan sus experiencias y aclaren sus habilidades y conocimientos. Es el momento en que pueden salir o entrar miembros al equipo, de suceder posteriormente, causaría un desequilibrio (Cathcart, 2002).

El poder. Se da en el instante de integrarse. Los miembros empiezan a tener confianza y cada uno realiza aportaciones tendentes a conseguir el objetivo. En esta etapa, se empieza a gestar la inercia, que más adelante será la base para lograr la sinergia. Normalmente, en esta etapa surge un líder, cuya función es moderar las reuniones, apoyar las ideas, estimular la comunicación entre los integrantes, facilitar el diálogo y retroalimentar a los integrantes respecto a sus conductas (Cathcart, 2002).

La realización. Se da al haberse integrado el equipo, ya se conocieron (afiliación) y ya hay quien dirija y modere las reuniones (poder). Es la fase productiva del trabajo en equipo y en ella se responde a los problemas de manera eficiente. El líder ahora sólo facilita el proceso de toma de decisiones y ayuda al equipo a formar un plan de acción. Es muy importante puntualizar que el líder no es el 'jefe', no va a mandar, ni a ordenar, ni a exigir. El líder sólo servirá para facilitar el proceso de trabajo en equipo, pero no lo va a dirigir (Cathcart, 2002).

La etapa de madurez. El equipo ya trabaja solo. Cada uno de los miembros sabe qué hacer y cuándo. El líder en esta etapa sólo interviene para solucionar algún conflicto que se suscitara. El objetivo de formar un equipo es llegar a esta etapa y trabajar en ella (Cathcart, 2002).

Por otro lado, al igual que la sinergia, hay otro concepto que es fundamental y tiene relación cuando se habla y se discute acerca del trabajo en equipo, éste es el concepto de Visión Compartida que además hace parte de las cinco disciplinas propuestas por Senge (1996) en su libro La Quinta Disciplina.

Para Senge (1996), la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, se basa en el desarrollo de cinco disciplinas:

Pensamiento sistémico. Poseer una visión global y de la interrelación de sus partes.

Dominio personal. Se refiere a la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal a lo colectivo.

Modelos mentales. Se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en el modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son los mapas mentales. Esta disciplina apunta a sacar a la superficie y hacer conscientes los modelos internos, para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de los objetivos.

Construcción de una visión compartida. Se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.

Aprendizaje en equipo. Desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos, resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales.

Una vez potenciadas estas disciplinas, la organización se encuentra en condiciones de potenciar el aprendizaje individual y colectivo y administrar el conocimiento, en función de las estrategias del negocio.

En esta revisión teórica se hará hincapié en la disciplina de la visión compartida que según Senge (1996) es ‘una imagen futura que se desea’, es decir, muestra dónde se quiere ir y cómo se será cuando se llegue allí. Se dice compartida, porque la idea hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie, todos pueden participar en la medida que deseen hacerlo, pero, como todo proceso, nunca termina, cuando se llega a la primera meta se está preparando el próximo futuro. Como se dice, ‘la meta está en el infinito’. Es más fácil obedecer, pues así quien se equivoca es el otro. Consecuencia de todo ello es un proceso largo, costoso en tiempo y energía, ya que hay que cambiar, además de los elementos externos, que suelen ser los más fáciles, los elementos de comportamiento de las personas, por ejemplo si se ejercía el mando de forma autoritaria, quizás se tendrá que cambiar. Por lo tanto, es un cambio que se origina en el interior de las personas y que además no se puede forzar. Se deben crear las condiciones precisas para que cada persona se vaya incorporando al proceso de visión compartida a su ritmo (en la medida de lo posible). Con todo ello la organización no puede parar, ni descuidar sus tareas cotidianas (Senge, 1996).

La Visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. ‘Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso’. Claro puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona pasa de ser una sola imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente (Senge, 1996).

La Visión es verdaderamente compartida cuando todas las personas tienen una imagen similar y les interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno. Dicho de otra manera, si se logra que la Visión Personal se convierta en la Visión de todos los demás integrantes de la organización y estos no solo no acepten como tal sino que además se identifiquen con esa Visión y la hacen suya, entonces es verdaderamente compartida. Cuando la gente comparte una visión está conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados (Senge, 1996).

En contraposición a lo anterior, la visión personal nace con cada persona, está por dentro de cada individuo. La mayoría de los adultos tienen poco sentido de una visión real. Tienen metas y objetivos, pero no son visiones. Al preguntarse qué desean, responden de qué quieren librarse. Asimismo, se suelen concentrar en los medios y no en el resultado (Senge, 1996).

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito, y con ello se refiere al 'por qué un individuo cree que está vivo'. Como premisa funcional la idea tiene gran potencia, entre otras cosas porque implica que la dicha puede ser el resultado de vivir en coherencia con su propósito (Senge, 1996).

Ahora es necesario diferenciar la visión de propósito. Propósito es dirección, la Visión es un destino específico, la imagen del futuro deseado. El propósito es abstracto en tanto la visión es concreta. La visión es intrínseca y no relativa. Es algo que se desea por su valor intrínseco no por su posición en relación con otras cosas. Pero cuando la visión se alcanza (o no), el sentido de propósito guía más allá, impone una nueva visión. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina. Un proceso de localizarse continuamente, una y otra vez, en lo que se desea de verdad, en las visiones (Senge, 1996).

Cabe agregar que la visión es multifacética, tiene facetas personales, sociales, y todas forman parte de lo que deseamos. Es claro que se necesita valentía para defender nuestra visión personal.

La diferencia entre el plano individual y el cooperativo se radica en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro (Senge, 1996).

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipo. Estimular es excitar, incitar, mover con viveza a la realización de algo, o acelerar una actividad, operación o función. El estímulo no es un apoyo blando y dulce. Es una intervención auténtica en la vida de alguien. El estímulo, en un equipo, debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, hacia abajo, a lo ancho y hacia adentro. En relación con esta última dirección (hacia adentro) es donde se revela la importancia de la motivación. Motivar es dar causa o motivo para algo. El término motivo proviene del latín *motivus*, de *motum*, supino de *motere*, que significa mover. O sea, un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover. El motivo moviliza hacia la acción. Un motivo precipita la acción. Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien (Senge, 1996).

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, como el deseo de seguridad, el de una oportunidad (económica) y el ver reconocidos los méritos propios (Senge, 1996).

Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporalmente, más, dada la opción, la mayoría de las personas prefiere ir tras una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que suele faltar es la disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida (Senge, 1996).

Por eso, la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar ‘visiones del futuro’ compartidas, que propicien un compromiso genuino antes que un

solo acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera y noble que sea la intención del mismo.

Por tal motivo, las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso entre las personas. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo hacia la visión compartida. Se deduce entonces que las visiones pueden morir porque la gente se desalienta ante la aparente dificultad de concretar la visión, ante los difíciles obstáculos que se presentan continuamente. Al aumentar la claridad acerca de la índole de la visión, también aumenta la brecha entre la visión y la realidad actual. La gente siente incertidumbre o se vuelve cínica, lo cual produce un deterioro del entusiasmo (Senge, 1996).

Para finalizar, es necesario resaltar la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones desde las perspectivas de la sinergia y la visión compartida, porque interactúan y se complementan a través de la práctica obteniendo óptimos resultados a nivel financiero, humano y de competencia.

## Referencias

Blanchard, J., Randolph, A. (1996). *Empowerment: 03 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Grupo Editorial NORMA. Santiago de Chile.

Cathcart, E. (2002). *Cibernética Aplicada a la Medicina (CECAM)*. Instituto *Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM)*. Ciudad de La Habana, Cuba.

Cortese, A. (2004). *Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo. La versatilidad de los grupos de trabajo reducidos*.

Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*. Editorial Pirámide. Madrid, España.

Holmes, P. (2006). *La revista del empresario cubano*. Ciudad de La Habana, Cuba.

Katzembach, J. (1997). *Equipos de Alta Gerencia*. Editorial Norma, Barcelona, España.

Katzenback, J., Smith D. (1993). *The Wisdom of Teams*.

Katzenbach, J., Smith, D. (1997). *La Sabiduría de los Equipos*. Editorial CECOSA, México.

Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC.

Madrid, España.

Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica.