

Título reducido: VISIÓN COMPARTIDA Y ORGANIZACIÓN ALINEADA

La visión compartida como disciplina fundamental para llegar a una organización
alineada

Katherine Díaz Borda, Diana María Rosas Jiménez

Universidad de la Sabana

Resumen

Este artículo presenta una reflexión acerca del tema “Visión Compartida”, el cual implementado dentro de las organizaciones, trae varios beneficios para éstas y para las personas que trabajan en ellas. En el transcurso del artículo se darán a conocer algunas bases del pensamiento sistémico, el cual está íntimamente ligado al tema que nos concierne. Así mismo, se describen algunos conceptos que también están relacionados como valores organizacionales, dominio personal, liderazgo, así como compromiso y alineación. Finalmente, se citarán investigaciones sobre algunos de los temas planteados anteriormente y específicamente el caso de una empresa colombiana que implementó dicha visión.

Abstract

This article is a review of “Shared Vision”. We document how this discipline when introduced in organizations brings some benefits to the people who work there. In addition, some bases of systemic thinking were explained because of its close relationship with Shared Vision. Furthermore, other subjects related to this topic like organizational values, self-control, leadership, commitment and alignment were described. Finally, a specific case that introduced Shared Vision in Colombia was considered.

La visión compartida como disciplina fundamental para llegar a una organización
alineada

Cuando Checoslovaquia adoptó la democracia de un momento a otro en 1989, una de las primeras tareas de los nuevos dirigentes consistía en planear elecciones. Podrían haber diseñado períodos de cinco o seis años, suficientes para fortalecer nuevas instituciones del país, pero en cambio fijaron el caso en dos años, que apenas bastaba para redactar una constitución. Posteriormente, el presidente electo, dijo: “nos encontrábamos en un período de transición en que todo renacía... La idea de la democracia, vencía en todos los aspectos, pero el resultado aún no era una democracia plena y genuina”.

El presidente tenía muchas ideas sobre el rumbo que debía seguir el nuevo país, pero reconocía los peligros de imponer una visión, desde arriba, por valiosa que fuera. Por esta razón, él y los demás dirigentes checoslovacos elaboraron mecanismos estratégicos para lograr la participación de todo el país en el desarrollo del futuro a través de referendos, reuniones públicas, respaldo de partidos políticos, reuniones públicas, debates radiales, entre otros.

Los dos años que se dedicaron a la creación de una visión compartida no resolvieron muchos problemas, pero generaron un ambiente donde la gente se creía parte de una entidad común, una comunidad. “La nueva República Checa posee hoy la atmósfera más efervescente de Europa del Este”.¹

Actualmente, muchos directivos procuran obtener el entusiasmo y el compromiso que generan las visiones auténticamente compartidas, pero desafortunadamente muchos aún creen que la visión es tarea de los de arriba. La visión de un líder puede llevar a una organización a superar una crisis, pero según el

presidente electo de Checoslovaquia, existe un desafío más profundo, la creación de una ruta que vincule a la gente y la impulse a cumplir sus aspiraciones más hondas. (Smith, 1994/1995).

La disciplina de construir una visión compartida se centra en un proceso permanente, donde las personas de una organización expresan sus historias comunes en torno de la visión, el propósito y el porqué de la importancia de su trabajo. (Smith, 1994/1995).

La visión compartida es el “resultado de la libre convicción de que nuestra visión personal está alineada con la visión del grupo”. Los miembros de un grupo con una visión compartida se sienten identificados con el objetivo común de todos. La visión compartida no se debe imponer ni ordenar, pues se perdería el verdadero objetivo de su construcción. (Villacrés, 2004).

La visión compartida genera energía que conduce a los integrantes de un grupo a lograr algo de la mejor manera posible y a convencerse de alcanzar excelentes resultados, llevándolos a motivarse y a generar estrategias de empoderamiento, obteniendo así altos niveles de rendimiento con resultados positivos, basados en un muy buen desempeño. (Villacrés, 2004).

Peter Senge es uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema y en su libro “La Quinta Disciplina” propone desde el enfoque sistémico cinco disciplinas que contribuyen a impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, donde la visión compartida es una de ellas.

Una organización inteligente es aquella que aprende y continuamente expande su capacidad para construir su futuro, donde su gente descubre cómo crear su realidad y cómo modificarla. (Senge, 1990/1992).

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones aprenden mal pues el modo en que están diseñadas y administradas, el modo en que se definen las tareas de los empleados y la forma de pensar e interactuar con la gente, lineal y reduccionista, traen problemas fundamentales, que limitan el aprendizaje y generan soluciones que no van dirigidas a la causa fundamental del problema, es decir, que resuelven sólo una parte de éste, sin conseguir una solución duradera o llevan a que los problemas se vuelvan más crónicos.

Este tema está siendo cada vez más estudiado y más empresas están interesadas en implementarlo en sus organizaciones, debido a las ventajas que éste trae consigo y a las posibilidades de aprendizaje que facilita.

La visión compartida está dirigida a que la visión personal y la visión de la empresa estén alineadas, es decir, que todas las personas trabajen con un propósito común y líneas integradas de acción, donde cada uno aporte lo mejor de sí en el proceso de construir y lograr objetivos y metas comunes, lo cual lleva a incrementar los niveles de rentabilidad y la utilidad, así como posicionarse en los primeros lugares del mercado. De igual manera, implementar esta visión contribuye a aumentar el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores, facilitando el trabajo en equipo y por ende, el aprendizaje dentro de la organización.

Cuando una empresa está “alineada”, con su estrategia, sus productos, sus servicios, pero sobretodo con la visión, lleva a empleados y directivos a compartir un futuro parecido en cuanto a sus respectivos conceptos de éxito. (Villacrés, 2004).

Reconociendo que este proceso, de implementar una visión compartida, a través de la participación de todos los miembros de la organización y así llegar a una organización alineada, es válido conocer y adentrarse un poco más en el tema pues

este brinda una opción sobre la cual trabajar, si se quiere crear o modificar empresas que busquen obtener mejores resultados.

Por lo tanto, este artículo pretende hacer una descripción teórica sobre algunos de los factores o aspectos relacionados con el tema Visión Compartida desde la perspectiva del enfoque sistémico, así como relacionar el tema con la organización alineada, mostrando la importancia y los beneficios de implementar dicha visión dentro de las organizaciones, con el fin de que el lector conozca y reflexione sobre este tema.

El tema de las organizaciones ha sido estudiado a través del tiempo por distintos autores, y desde enfoques diferentes que han permitido conocer diversas perspectivas sobre la administración.

Iniciando con Frederick Taylor, este autor alude a la escuela de la racionalización del trabajo humano, con el objetivo de alcanzar la mayor prosperidad para el patrón y también para cada uno de los empleados. Este autor citado por López (1999) plantea “las palabras máxima prosperidad están empleando en su sentido más amplio, para dar a entender que se trata no sólo de dar grandes dividendos a la compañía o al propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio, de tal manera que la prosperidad pueda ser general y permanente”.

Su visión de lo que hoy puede denominarse “organización” está casi exclusivamente limitada al taller o a la planta de producción, donde había también un “salón de planeación” en el cual los patronos se construían una visión mental del trabajo. En Taylor y sus seguidores no existe una idea de “organización” como grupo social, sino sólo el taller, un conglomerado de obreros que respondían a los planes de los “hombres de salón”, como si fueran un cierto agregado de las máquinas. En la

mayoría de los casos el operario recibía instrucciones completas por escrito, describiendo de manera detallada la tarea y los medios para la realización del trabajo. (López, 1999).

Si bien los cimientos de la teoría y práctica norteamericana son heredados de una concepción ingenieril con un paradigma mecánico en su trasfondo, en un momento posterior de su desarrollo, una nueva concepción de lo que hoy denominamos “organización” y una distinta forma de ser analizada, va a ser aportada desde la sociología y psicología, ciencias que impulsaron el surgimiento de la postura teórico-práctica del movimiento de las relaciones humanas de la teoría del comportamiento. (López, 1999).

En los estudios de autores venidos de la corriente de las relaciones humanas como Elton Mayo y otros que en la misma línea paradigmática han aportado a dicha concepción de la organización (Chester Barnad, Kart Lewin, M. Haire, los seguidores de Maslow, Mc Gregor, Chris Argyris entre otros) se orientan por la relación que existe entre la productividad en el trabajo y los factores psicológicos y sociales. Los temas de estudio son motivación, satisfacción en el trabajo, productividad, liderazgo, supervisión, dirección, dinámica de grupos, clima y cultura organizacional, etc. (López, 1999).

Así mismo, términos relacionados con el enfoque sistémico comenzaban a aludirse tímidamente por autores de línea de las relaciones humanas como George Homas, Phillip, Pearson Merton, con orientación de tipo funcionalista cuyos estudios conformaron un cierto precedente de lo que Katz y Kahn (1966), psicólogos de la Universidad de Michigan, aportarían a lo que hoy se conoce como “Enfoque

Sistémico de la Organización”, contribuyendo al planteamiento del enfoque para el análisis de la sociedad y de la cultura. (López, 1999)

De igual manera, y retomando a Elton Mayo, gracias a los experimentos de Hawthorne y otras investigaciones, este autor contribuyó al enfoque sistémico, destacando la interrelación de diferentes fenómenos y de diversos elementos de la organización, dentro de una concepción que daba poca atención a la interrelación entre la organización y el medio ambiente. (Dávila, 2001).

Después de haber hecho un pequeño recorrido por diferentes autores que han contribuido al estudio de las organizaciones, se puede ver cómo en la época de Taylor no se tenía en cuenta a las personas como un recurso importante para la organización, ni existía un concepto como tal de la misma, y aunque luego los autores con enfoque humanista le dan dicha importancia, es sólo el enfoque sistémico el que llega a ver a la empresa como una totalidad compuesta por partes que se interrelacionan entre sí y se afecta mutuamente con el ambiente, llevando a reconocer una visión más integral y holística de lo qué es una organización, así como ampliar el panorama de las teorías organizacionales.

Algunos teóricos de sistemas han sugerido que sus trabajos brindan un marco de referencia revolucionario que rompe el enfoque tradicional de la ciencia reduccionista y consideran que el pensamiento científico debe reorientarse de acuerdo a nuevos lineamientos, por lo cual se plantea un reemplazo o una combinación de los modos de pensamiento positivistas y fragmentados, por otros que llevan a una visión holística e integrante con perspectiva constructora. (Martínez, 2002)

Los teóricos de sistemas más especializados argumentan que la teoría general de los sistemas es sólo el inicio de un movimiento que ha transformado el pensamiento contemporáneo. La tradición científica hizo pensar que la mejor forma de comprender algo era viéndolo como un objeto aparte del observador, separando sus partes para determinar lo que éstas hacían y llegando a conclusiones sobre los fenómenos y objetos, a partir de las características de sus componentes. Este enfoque denominado reduccionismo, es el paradigma clásico del método científico, el cual espera que el observador registre la realidad como algo externo e independiente que no es modificado por él ni por el acto de la observación. Por lo tanto, se espera que el que observa pueda describir la realidad objetivamente como si fuera un espejo y que todos los observadores vean la misma realidad. (Martínez, 2002).

En contraste con el enfoque reduccionista, la teoría general de sistemas reconoce al observador como copartícipe en la construcción de la realidad que observa y la interpreta y modifica, a través de su historia e interacción con su entorno. (Martínez, 2002).

Así mismo, Castellanos y Martínez (2002) plantean una nueva opción metodológica, la cual busca fortalecer la academia desde la universidad y proveer a las empresas, soluciones que garanticen la consecución de los objetivos. Esta opción metodológica, investigación en gestión, involucra un cambio de mentalidad, ya que utiliza hipótesis construccionistas y de complejidad. Es decir, un cambio de paradigma que requiere desarrollarse en ambientes cambiantes y de dinámica constante, con el fin de generar otros, que según Thomas Kuhn citado por estos autores considera que un “nuevo paradigma no es más verdadero que el anterior, sino simplemente más explicativo”.

Arthur Battram citado por Herrera (2004), considera que la teoría de la complejidad está cambiando la opinión de los especialistas sobre las organizaciones. Al no considerarse ya estructuras jerárquicas y rígidas, las organizaciones se aceptan como sistemas vivos y emergentes que el diseño organizativo y la práctica tradicional son incapaces de definir.

Este autor analiza las implicaciones profundas, aunque prácticas, de estos conceptos y demuestra cómo las organizaciones son sistemas adaptativos complejos a los que ahora se aplica un conjunto completamente nuevo de ideas sobre la gestión. (Herrera, 2004).

El paradigma de sistemas constituye una de las formas de pensamiento más avanzadas en la comprensión de la dinámica de las organizaciones y el diseño de modelos de gestión para las empresas de hoy en día. Sus ideas desarrolladas durante más de cincuenta años han regresado a las teorías administrativas con bastante fuerza y actualmente se han convertido en objeto de estudio fundamental en las escuelas de negocios. “La reingeniería, el movimiento de la calidad, el aprendizaje organizacional y las prácticas de los negocios electrónicos, para nombrar algunas, son las muestras más evidentes de la presencia de las ideas de sistemas en el mundo de los negocios” (Martínez, 2002).

Según Carlos Dávila (2001), el enfoque sistémico de las organizaciones es una aplicación de la teoría organizacional, de la teoría general de sistemas, cuyos conceptos básicos fueron desarrollados por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta. Otro de los pioneros de la teoría es Kenneth Boulding, quién clasificó los diferentes tipos de sistemas del universo en nueve niveles, lo cual ha llevado a algunas ciencias a acoger la teoría de sistemas.

Existe también otro aporte al enfoque sistémico en las organizaciones, el cual fue realizado por Barnard (1938), citado por Dávila (2001), quien concibe a la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. En una situación concreta en la que se de cooperación, serán sus componentes varios sistemas diferentes. Algunos serán físicos, otros tecnológicos, otros psicológicos, etc”.

Así mismo, Parsons (1964), citado por Dávila (2001), escribió sobre el funcionalismo estructural a la teoría organizacional. Este autor concibe la organización como “un sistema social organizado para el logro de una meta particular”. La organización es como una sociedad en pequeño, en la cuál varias de las características de los sistemas sociales son más fácilmente visibles que en la sociedad total. Es así como Parsons trata las características de la organización como sistema abierto, examina los prerequisites funcionales que esta debe cumplir para sobrevivir: capacidad de adaptarse, de lograr sus metas, de integrar sus partes constitutivas y de permitir el sistema dominante de valores y los patrones de interacción.

El principal aporte de la teoría sistémica organizacional está en la definición de sistema, el cual “se percibe como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites de su entorno o suprasistema” (Dávila, 2001).

Existe una clasificación de sistemas, la cual los divide en sistemas cerrados y sistemas abiertos. Los primeros hacen referencia a aquellos que no tienen interacción o no realizan transacciones con el ambiente, mientras que los segundos si lo hacen. (Dávila, 2001).

Teniendo en cuenta que anteriormente se definió a la organización como un sistema, cabe resaltar, que éste es un sistema abierto, el cual establece interacciones con el entorno. Los sistemas abiertos según Katz y Kahn (1977) citados por Dávila (2001), tienen algunas características como la interdependencia entre las partes, la interacción y transacciones con el entorno, el equilibrio dinámico, la diferenciación, la retroalimentación y los procesos de codificación de información, la equifinalidad y la sinergia.

Estas características permiten reconocer que una organización irá encaminada hacia un mismo fin, a partir de las interacciones que existan dentro de ella. Por lo tanto, es pertinente empezar a tratar el tema de visión compartida, tema específico de las organizaciones inteligentes de nuestro tiempo.

Según Yarce (2000), la organización inteligente es aquella que busca mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros, individualmente y a través de equipos de trabajo, donde “la gente continuamente aprende a aprender y aprende a emprender en busca de la excelencia: todos aprenden, todos enseñan”. Lo más importante en estas organizaciones es tratar de incrementar el capital intelectual, el cual se refleja en el saber y en la experiencia de la gente y el saber y la experiencia de la organización.

Peter Senge (1990/1992) en su libro *La Quinta Disciplina* plantea que las organizaciones están en constante cambio y propone cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes, a través de cinco disciplinas: tres individuales como pensamiento sistémico, dominio personal y modelos mentales y dos colectivas como visión compartida y aprendizaje en equipo. Para este autor, el pensamiento sistémico

es la disciplina resultante de la interacción entre las otras cuatro que convergen para innovar dichas organizaciones.

Reconociendo la importancia que tiene cada una de las anteriores disciplinas para crear una organización inteligente, este artículo busca hacer una reflexión sobre la Visión Compartida y su papel dentro de ésta.

Las visiones compartidas son imágenes que la gente tiene de la organización donde se desempeña. Estas generan una sensación de lazo común que empapa a la compañía y brinda coherencia a actividades diferentes. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. (Senge, 1990/1992).

Las visiones compartidas provienen de un interés común y son necesarias e importantes para la organización inteligente, ya que brinda concentración y energías para el aprendizaje. (Senge, 1990/1992).

En la actualidad visión es un concepto que se está manejando desde el liderazgo empresarial. Según Senge (1990/1992), la mayoría de las “visiones” son de una persona o grupo y se imponen sobre una organización. Generalmente, esas visiones exigen obediencia y no compromiso. En cambio, cuando se implementa la visión compartida, la gente se siente comprometida, pues dicha visión refleja la visión personal de esa gente. Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales y si la gente no tiene una visión propia, corre el riesgo de suscribirse a la visión de otro. (Senge, 1990/1992).

“Una visión compartida, especialmente una visión intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones” (Senge, 1990/1992).

“En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía “de ellos” sino “la nuestra.” Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico”. (Senge, 1990/1992).

El aprendizaje en una organización es compartido o no es verdadero aprendizaje. Cuando se trata de los valores siempre se unen a la visión porque es imposible “pensar en lo que se quiere llegar hacer en el sueño hacia futuro, si no va acompañado de valores, que den soporte a la visión, para mantenerla viva, presente y actuante”. Así mismo, esa unión entre la visión y los valores, está ligada a la razón de ser, misión, y a los objetivos y metas de la organización. (Yarce, 2000).

La visión y los valores compartidos forman un vínculo común que impregna la organización, brinda coherencia a actividades diferentes y concentra las energías para el aprendizaje; así mismo, esa cohesión se manifiesta en los equipos de trabajo, en la iniciativa y en la creatividad para trabajar por la meta común. (Yarce, 2000).

Es necesario entonces, un proceso de alineación entre la visión, la misión y los valores corporativos dentro de una planeación estratégica. De igual manera, se requiere de la alineación entre los valores personales de los empleados y los valores corporativos para que se produzca una sinergia mayor en su puesta en práctica; es decir, se trata de que los valores se vean reflejados en la misión y sean el fundamento para el logro de la visión. (Yarce, 2000).

No hay organización inteligente sin visión compartida, ya que la visión fija una meta que lo acoge todo. La excelencia de la meta promueve nuevas formas de

pensar y actuar. Con una visión compartida, se tiene más interés a exponer nuestro punto de vista, además de renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización (Senge, 1990/1992).

Un concepto importante y relacionado con la visión compartida es el dominio personal, el cual podría considerarse como cimiento de ésta, es decir, que no sólo la visión personal, sino también el compromiso con la verdad y la tensión creativa, contribuyen a la realización de una visión elevada, donde la persona es capaz de sostener al tensión creativa, es decir, “conservar nítida la visión y continuar indagando la realidad actual” (Senge, 1990/1992).

El primer paso en el dominio de la disciplina para construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se desarrolla a partir de los procesos de planificación institucionalizados de una organización. En la organización jerárquica tradicional, ninguna persona cuestionaba que la visión era creada desde los altos niveles, lo cual reflejaba que la imagen que guiaba a la firma ni siquiera era compartida. Los empleados se limitaban a conocer las órdenes para llevar a cabo las tareas que respaldan la visión más amplia. (Senge, 1990/1992).

En la organización de aprendizaje se parte del potencial personal , intelectual y emocional indagando la expansión permanente de las posibilidades de aprendizaje. Esta es una concepción del desarrollo humano en la que activamente cada persona se propone desafíos incitado por la organización, logrando así superar la visión pasiva de la capacitación y convertirla en autodesarrollo. Si hay aprendizaje personal, habrá aprendizaje organizacional pero no viceversa. (Yarce, 2000)

Peter Senge citado por Yarce (2000) sostiene que la gente con un alto dominio personal vive en continuo aprendizaje; que la gente con una alta autoestima puede sentir bastante confianza en lo que hace y es competente para enfrentarse al reto de la creatividad. Este tipo de personas tienden a ser más seguras de sí mismas y prevalecen en ellos valores como optimismo, audacia y entusiasmo siendo así hábiles para ser comunicados a otras personas.

Si se tiene la convicción de que “yo seré lo que quiero ser”, se logrará que en la empresa haya un clima de conciencia de la capacidad colectiva de aprender a lograr mayores resultados en cuanto a creatividad e iniciativa; así se aborda la vida proactiva y creativamente, contraria a la reactividad donde las personas esperan a que pasen las cosas para reaccionar en consecuencia. (Yarce, 2000)

Así como el dominio personal tiene una gran importancia en el desarrollo de la visión compartida, es necesario también reconocer el liderazgo como otro factor que interviene en dicho proceso.

Según Peter Senge et al. (1999/2000), el liderazgo es la “capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren”.

Valderrama (1997) plantea que puede manejarse un liderazgo rotativo según la mejor conveniencia para los resultados de la organización, donde en los equipos todas las personas que lo componen son líderes, pero reconocen que en determinado momento su papel es de vital importancia y en otras ocasiones es un poco menor, reconociendo un líder mayor, quien finalmente es el líder de los líderes que busca alcanzar los resultados, potenciando las cualidades de cada uno de los miembros y motivando el reconocimiento del liderazgo situacional o temporal de los demás como

liderazgos útiles, válidos y necesarios para lograr los resultados que benefician a todos. Por lo tanto, el líder verdadero es todo el equipo, toda la organización, que tiene que obtener los mejores resultados, es decir, llegar a la visión compartida.

Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo que lleve a alentarlos a compartir sus propias visiones. Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales. (Senge, 1990/1992).

Reconociendo entonces, la importancia de construir una visión compartida en las organizaciones, Smith (1994/1995) menciona cinco etapas o puntos potenciales de partida, los cuales, de acuerdo a la predisposición de la organización hacia cada uno de ellos, llevarán a crear dicha visión. Considera que éstos deben ser evolutivos, donde cada una a lo largo del proceso debe mejorar la capacidad de atención de los directivos, así como las aptitudes de liderazgo de los demás empleados, con el fin de pasar en conjunto a la etapa siguiente.

Para realizar un buen trabajo, el autor recomienda una evaluación objetiva de la etapa que actualmente describe a la organización, para luego, trazar un plan el cual lleve a moverse a la siguiente etapa. Las cinco etapas son: (1) imposición: el “jefe” sabe cuál debe ser la visión y la organización debe seguirla, por lo tanto muy pocos empleados encontrarán razones suficientes para comprometerse, (2) venta: el “jefe” sabe cuál debe ser la visión pero necesita que la organización “compre” antes de continuar, “los empleados son como los clientes del jefe y pueden decir que no de muchas maneras, entre ellas la resistencia pasiva. Mientras los empleados no han dicho que si con entusiasmo, los directivos no han cerrado el trato”, (3) verificación: el “jefe” tiene una idea de cómo debe ser la visión y quiere conocer las reacciones de

la organización antes de continuar, evalúa el entusiasmo y los aspectos que le interesa a su gente, (4) consulta: el “jefe” está elaborando una visión y necesita asesoramiento de la organización antes de continuar, reconoce que no tiene todas las respuestas y desea fortalecer la visión estimulando a los empleados a ser sus asesores, y (5) creación conjunta: el “jefe” y los demás miembros de la organización, mediante un proceso creativo, construyen conjuntamente una visión compartida, lo cual conlleva a que todos trabajen por lo que desean construir y no para complacer a un jefe.

Dentro de las cinco etapas, las cuatro primeras, imposición, venta, verificación y consulta están limitadas por el supuesto tácito de que el objetivo del proceso está en crear la visión desde la cima de la organización, “en vez de integrar visiones múltiples en un todo orgánico e interdependiente” (Smith, 1994). Por lo tanto, es necesario comprometerse con el proceso para finalmente llegar a donde se quiere llegar, a través del trabajo conjunto de todos los miembros de la organización.

Es necesario entonces, definir el concepto compromiso, el cual según Toro, (2002) hace referencia a la “buena disposición del empleado hacia el trabajo, a la buena voluntad al sentido de lealtad con la empresa” . Así mismo, Mowday, Steers y Porter (1982) citados por Toro (2002) definen el “compromiso como la identificación o el involucramiento de la persona, no sólo con el trabajo sino con la organización”.

En un estudio sobre el análisis del compromiso organizacional en las empresas colombianas, se encontró que existen dos condiciones claves en éste, las cuales son el clima organizacional y el apoyo organizacional percibido. El clima hace referencia a las percepciones compartidas que los empleados se forman en relación con las distintas realidades del trabajo y de la empresa. (Toro, 2002).

En otros estudios realizados en Colombia se han encontrado correlaciones positivas y significativas entre clima y compromiso, lo cual ha permitido llegar a concluir que el clima es un agente regulador de la motivación y el compromiso organizacional. (Toro, 2002).

La segunda condición para el compromiso organizacional es el apoyo organizacional percibido, el cual es definido por Eisenberger, et al (1986) citado por Toro (2002) como la creencia general de un empleado acerca del nivel en que la empresa valora sus aportes y se preocupa por su bienestar. Así mismo, Toro (2002) cita a Shore y Wayne (1993) quienes conciben el apoyo percibido como predictor del compromiso afectivo y de la continuidad por parte del trabajador.

El compromiso que se ve reflejado en las organizaciones que van dirigidas hacia una visión compartida, permite que todos los personajes de éstas sean miembros activos en la toma de decisiones, generación de ideas y logren entre todos crear un ambiente o clima organizacional que facilite la participación constante de los empleados, el crecimiento y bienestar personal, llevando a que todos finalmente, se dirijan hacia un mismo objetivo, donde existirá una reciprocidad que beneficiará tanto al empleado como a la organización.

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas hay pocas personas “alistadas” y “comprometidas”, siendo definido el primer concepto por Kiefer citado por Senge (1990/1992) como el proceso de transformarse en parte de algo por elección propia y compromiso como un estado de no sólo estar alistado sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión. Por otro lado, la mayoría de empleados se encuentra en un estado de “acatamiento” siguiendo así, el impulso de la visión, haciendo lo que se espera de ellos, respaldando la visión hasta cierto punto

pero no están alistados ni comprometidos. Las personas realmente comprometidas aportan energía, pasión y entusiasmo que no se pueden generar si la persona se limita a acatar, reflejan proactividad constante y unidas con un grupo que tenga una visión común, son capaces de lograr aquello que se han propuesto. (Senge, 1990/1992).

La diferencia fundamental entre las personas alistadas o comprometidas y las que acatan está en que las primeras quieren realmente la visión y las segundas sólo la aceptan o la quieren para conseguir otra cosa, peor no quieren la visión por y en sí mismo. (Senge, 1990/1992).

Así mismo, existe otro tipo de factores que se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible; como por ejemplo las destrezas de sus empleados, los sistemas de tecnologías de información y la cultura organizacional, entre otros. Por esto es muy importante que la estrategia de la empresa esté realmente alineada con este tipo de factores, para que estos creen un valor real en la compañía. (Kaplan y Norton, 2004).

Estos factores, también llamados activos intangibles, se clasifican en tres categorías esenciales para implementar cualquier estrategia enfocada hacia dicha alineación: (1) capital humano, que se refiere a las destrezas, talento y conocimiento de los empleados de la empresa, (2) capital de información, que se refiere a las bases de datos, sistemas de información, redes y tecnología de una empresa, y (3) capital organizacional, que se refiere a la cultura de la empresa, su liderazgo, alineación de su gente con los objetivos estratégicos y trabajo y aprendizaje en equipo. (Kaplan y Norton, 2004).

Teniendo en cuenta que la visión compartida lleva a que una organización esté alineada, es importante reconocer que ésta se caracteriza por el propósito común,

que tienen todos los empleados, así como por el entendimiento sobre la forma en que sus roles personales ayudan a la estrategia general. Esta organización incentiva la innovación y el correr riesgos, ya que los actos de los individuos se dirigen hacia objetivos de alto nivel. (Kaplan y Norton, 2004).

Nauta y Sanders (2001) realizaron un estudio en once empresas manufactureras, el cual tenía como objetivo identificar causas y consecuencias de formular metas diferentes en cada uno de los departamentos de dichas organizaciones, concluyendo que la coordinación efectiva entre éstos, evita que cada uno vaya dirigido hacia diferentes objetivos y se presenten conflictos entre ellos, buscando un objetivo común como organización.

Riaz Khadem (2002) autor del libro “Alineación Total”, narra la historia de la fusión de dos empresas, exponiendo todo el proceso de alineación desde el momento en el que todos los empleados crean el propósito y la visión de la empresa, dándolo a conocer a su gente y describiendo todos los otros aspectos que hay que tener en cuenta para tener una empresa realmente alineada, los cuales son: (1) responsabilidad alineada: cada persona enfoca sus acciones de modo que contribuyan realmente a la empresa, (2) información enfocada: saber enfocar la cantidad de información que tengamos en relación con nuestra responsabilidad, fortalezas y debilidades del desempeño, (3) capacidades alineadas: necesidad de identificar y mejorar las capacidades para cada área de responsabilidad, (4) comportamientos alineados: los comportamientos de los empleados deben estar alineados con la visión y la estrategia, (5) equipos alineados: se desarrolla un nuevo concepto de trabajo en equipo con enfoque ascendente, alineándose con la visión y la estrategia, (6) tutoría alineada: los gerentes prestan atención a sus empleados directos para ayudarlos a

tener éxito en todas sus áreas de responsabilidad, y (7) compensaciones alineadas: premiar a las personas por su contribución real y alineada con la visión y la estrategia.

Estos siete conceptos deben estar integrados para lograr una alineación verdadera dentro de la organización, la cual favorecerá la consecución de la visión compartida planteada por todos los miembros de la misma, buscando también alinearse con las necesidades urgentes de la humanidad.

Esta alineación además, permite que la energía de la persona infunda energía al equipo, así como evita que se sacrifiquen los intereses personales a la visión del equipo, es decir, que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. (Senge, 1990/1992).

El aprendizaje que se puede generar en el trabajo en equipo, es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de éste para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Este se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida junto con el dominio personal. (Senge, 1990/1992).

Teniendo en cuenta que para llegar a una organización inteligente y alineada existe una interrelación entre diferentes factores como pensamiento sistémico, visión compartida, dominio personal, aprendizaje en equipo, cambio de paradigmas; están apareciendo nuevas metodologías en investigación como por ejemplo la metodología para la investigación en gestión, la cual busca fortalecer sus grupos de manera conjunta e integral en los principios anteriormente citados, enmarcados dentro de la cultura de la organización que aprende. (Castellanos y Martínez, 2002).

Como ejemplo de algunas herramientas metodológicas de investigación se encuentran las encuestas, entrevistas y escalas de medición como las de tipo Likert,

las cuales ayudan a evaluar aspectos relacionados con la visión compartida, como clima y cultura organizacional, liderazgo, nivel de compromiso y motivación, entre otros, así como a la medición de la disposición de los empleados de la organización, en relación a cuánto saben y cómo entienden los objetivos estratégicos de ésta y ver si los objetivos personales son consistentes con la estrategia de la empresa, con el fin de identificar qué tan alineada se encuentre la organización. (Kaplan y Norton, 2004).

Después de una breve revisión teórica sobre los conceptos relacionados con la visión compartida, quisiéramos plantear un caso específico de una organización colombiana donde se implementó este concepto, brindándonos la posibilidad de ver en la práctica la creación de una organización alineada, a partir de la construcción de su visión, con la ayuda de todos sus empleados.

Esta empresa, del sector financiero, inició el proceso de creación de su visión compartida en 1998, con más de 400 empleados y otros 150 más como outsourcing a nivel nacional . El Gerente de Recursos Humanos de ese entonces fue quien vio la necesidad de implementar estrategias que llevaran a la construcción de una visión compartida, donde cada uno de los empleados tuviera la oportunidad de participar activamente en la formulación de la misma y en los procesos que estarían implicados en alcanzar dicha visión. Para este fin, diseñó encuestas buscando conocer qué tanta información tenían del funcionamiento y dinámicas de esta, así como las percepciones de la gente hacia la organización.

Luego de realizar las encuestas, se llegó a la conclusión de que los integrantes de la organización no conocían conceptos importantes tales como el balance general, el portafolio de clientes, información de las diferentes áreas de la organización y la

existencia de una brecha muy grande entre los cargos de alto perfil y los de menor perfil. Esto llevó al diseño de un plan de acción, dirigido a la construcción de una visión que fuera compartida por todos los miembros de la compañía, a través del trabajo con grupos de gestión, los cuáles se reunían periódicamente e incluían a empleados de diferentes áreas de la organización.

Simultáneamente, se realizaban talleres de sensibilización, los cuales iban enfocados a facilitar el proceso de cambio de paradigma que implicaba un nuevo modelo de aprendizaje, donde cada uno aprendía y aportaba tanto a su formación personal como a la empresa, reflejando mayores niveles de compromiso, pues el empleado reconocía que lo que estaba aprendiendo y haciendo, aportaba a la consecución de dicha visión, es decir, al tener en cuenta las opiniones de todos los miembros de la compañía, y saber que a partir de ellas se construiría lo que deseaban, se afianzaba e incrementaba dicho compromiso.

La construcción de la visión iba dirigida hacia el año 2005, con el fin de ir modificando, es decir, buscando un proceso dinámico acompañado de la reflexión e indagación constante de todos los miembros de la organización, incluyendo tanto a los antiguos como a los nuevos.

Otro de los objetivos a trabajar para construir la visión, fue la creación de un ambiente donde la confianza y el respaldo mutuo estuvieran presentes en cada una de las relaciones que se establecieran y actividades que se realizaran, donde se aprendía conjuntamente y el trabajo en equipo llevaba a la consecución de metas comunes, gracias al proceso de alineación que se daba entre sus miembros.

De igual manera, otro factor involucrado en los procesos para la construcción de la visión, fueron los sistemas de información y tecnología, ya que éstos también

tuvieron que ser modificados, pues debían estar alineados a los nuevos procedimientos que la organización estaba implementando. Así mismo, se cambiaron procesos como la evaluación del desempeño, los procesos de selección, capacitación y bienestar organizacional. Además, se empezaron a involucrar diferentes contactos relacionados con la organización como los proveedores, a los cuales se les informó acerca de los procesos que se estaban realizando.

Otro importante concepto implementado fue el domino personal, el cual fue desarrollado a partir de los siguientes pilares: la gente como fuerza activa, la organización aprende a través de las personas, la capacitación para llevar vidas enriquecedoras y así, proporcionar crecimiento tanto a las personas como a la organización.

Cabe resaltar que durante todo el proceso anteriormente descrito, el presidente de la compañía estuvo involucrado en cada uno de los procedimientos, así como en contacto directo con la gente, ya que él creía que este proceso traería excelentes resultados para la organización.

En el año 2002, se realizó una medición de clima organizacional donde se encontró que éste, después de un periodo de cuatro años, había mejorado notablemente, obteniendo el mejor puntaje entre las empresas del grupo a nivel internacional; así mismo, la empresa actualmente sigue trabajando bajo este mismo modelo y los resultados continúan generando excelentes niveles de utilidad.

A partir de la revisión teórica y del caso citado, quisiéramos exponer nuestro punto de vista respecto a este tema, “Visión Compartida”.

Desde que conocimos dicho tema, sentimos que éste podía ser de gran interés pues nos llevaba por un camino diferente al que siempre habíamos abordado desde

nuestra carrera y vida personal, veíamos posibilidades de desarrollar nuevas ideas generadas por este tipo de pensamiento, el cual ofrece nuevas perspectivas para resolver no sólo problemas de tipo organizacional, social o psicológico, sino también ampliar horizontes que nos llevan a una concepción de ser humano distinto, un ser humano no condicionado sin modelos mentales que lo limiten en su ser y en su actuar.

Por esto vemos que la visión compartida, al estar relacionada con diferentes aspectos que entran a jugar parte de la dinámica del pensamiento sistémico, permite mostrarnos una visión más integral, holística e interdependiente de los mismos, con el fin de buscar y encontrar diferentes alternativas a las que no necesariamente lleguemos por una visión lineal y reduccionista.

La opción de entender la realidad bajo una visión holística, nos brinda la posibilidad de estudiar el comportamiento de las organizaciones desde esta perspectiva, brindando nuevas herramientas que llevan a ampliar las posibilidades de intervención y de modificar procesos internos, con el fin de aumentar no sólo cantidades numéricas en cuanto a resultados sino también dedicarse un poco más al talento humano dentro de la organización, quien finalmente, trabaja para obtener lo que se quiere lograr como empresa.

A través del texto se fueron citando algunos aspectos relacionados con el proceso de la implementación de una visión compartida, los cuales llevan consigo beneficios tanto para las personas como para la organización. Algunos de éstos son el crecimiento personal, el mejoramiento del clima organizacional, aumento de niveles de compromiso, motivación y satisfacción laboral, mejoramiento de las relaciones interpersonales y comunicación entre los subsistemas, llevando a las personas en una

misma dirección, basados en el aprendizaje y trabajo en equipo, obteniendo resultados significativos para la organización como competitividad, posicionamiento en el mercado, incremento en los niveles de utilidad y rentabilidad, entre otros.

Además de esto, debemos tener en cuenta que el implementar la visión compartida en cualquier organización, trae consigo algunas limitaciones que obstaculizan el desarrollo del plan para construir dicha visión. Dentro de éstos, podríamos citar la rigidez mental de las personas, es decir, que los modelos mentales con los cuales se basan nuestras acciones, están limitados y sesgados por un pensamiento lineal que no deja ir más allá y no deja conocer de manera más integral la realidad. Así mismo, encontramos limitaciones como: conocer mas no introyectar los valores de la organización, liderar desde una concepción imponente y dominante, trabajar bajo una perspectiva de acatamiento e imposición, falta de conocimiento del funcionamiento integral de la compañía, poco reconocimiento de las competencias y potencial de todos los miembros de la organización.

Otro obstáculo que se presenta en el camino, es la poca credibilidad de los presidentes y directivos de las compañías en cuanto a la construcción e implementación de la visión, pues al llevar consigo un cambio de paradigma no es tan fácil que ellos tomen la decisión de hacerlo.

A pesar de que existen algunas limitaciones, unas más difíciles de vencer que otras, dependiendo de la organización, vale la pena intentarlo debido a los grandes beneficios que la implementación de la visión trae consigo.

Aunque este proceso puede requerir bastante tiempo en el diseño, planeación y ejecución, a partir de la participación reflexiva y constante de todos y cada uno de

los miembros de la organización, es claro que resultados satisfactorios se verán reflejados hacia un mediano y largo plazo.

Finalmente, este es un proceso que exige compromiso y constancia y que está disponible para aquel que quiera y decida aplicar opciones diferentes a las ya establecidas, con el fin de crear o modificar su organización buscando las mejores estrategias y soluciones que lleven a su empresa a caracterizarse por ser no sólo la mejor respecto al mercado sino también por su capacidad interna de gestión, que beneficie y aporte al resto de la humanidad; concluyendo, como dice Peter Senge citado por Yarce (2000) “No importa lo que la visión es sino lo que la visión logra”.

Referencias

- Castellanos, O. y Martínez, C. (2002). Bases conceptuales y opción metodológica de la investigación en gestión. *Cuadernos de Administración, Universidad Javeriana*, 4,105-132.
- Dávila L. de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Herrera, E. (2004). Lo que lee la city. Descargado el 10 de mayo de 2004 de <http://old.clarin.com/suplementos/economico/2003/01/05/n-01104.htm>
- Kaplan R. S. y Norton, D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Bussiness Review*, 28,2,42-53.
- Khadem, R (2002). *Alineación Total*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- López, F. (1999). La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. *Revista EAFIT*, 113, 19-40.
- Martínez, E. (2002). *Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización*. Bogotá: Publicaciones Universidad de la Sabana.
- Nauta y Sanders (2001). Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 321-342.
- Senge, P., Roberts, C., Ross R., Smith, B., Roth, G., Kleiner, A. (1999). *La Danza del Cambio*. Bogotá: Editorial Norma S.A. (Trabajo original publicado en el 2000).
- Senge, P., Roberts, C., Ross R., Smith, B., Roth, G., Kleiner, A. (1994). *La Quinta Disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Granica S.A. (Trabajo original publicado en 1995).

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A. (Trabajo original publicado en 1992).

Toro, F. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 21,1,14-17.

Valderrama, H. (1997). Liderazgo en equipo, clave para potenciar la empresa. *Portafolio*, lunes 21 de abril, 21.

Villacrés, G. (2004). *Guía de estudio de la Quinta Disciplina*. Guía de estudio, Facultad de Psicología , Universidad de la Sabana.

Yarce, J. (2000). *Los valores son una ventaja competitiva*. Bogotá: Ediciones Liderazgo.

1. Esta historia se cuenta en un libro de ensayos políticos de Vaclav Havel en Summer Meditations, traducido al inglés por Paul Wilson, citado por Smith, 1994.