
Unidad II

Misión y Visión del establecimiento de salud

UNIDAD II

MISIÓN Y VISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad tendremos la ocasión de compartir con ustedes, la imagen del futuro que necesitamos, crear para nuestra organización, nos referimos a la construcción de la visión; aquella que genera en los trabajadores compromiso, involucramiento y nuevas actitudes; aquella fuerza que brota del corazón y que constituye un impresionante poder. La visión es lo que deseamos crear, es decir aquel deseo de las personas de estar conectadas a una tarea importante; por eso es que la visión es vital para las organizaciones inteligentes.

La visión requiere ser compartida, despertar el compromiso de la gente debe fluir desde el interior de las organizaciones; además debe ser estimulante, crear la chispa y la excitación que eleve a la organización por encima de lo mundano; es decir profesa el trabajo en equipo, creando una identidad común.

El liderazgo visionario es un arte que construye visiones compartidas a partir de visiones personales; por eso para la formulación del plan operativo debemos abandonar la noción tradicional que la visión renuncia desde arriba.

La visión debe guardar coherencia con los valores que la gente vive a diario. Estas ideas deben responder a tres preguntas críticas;

¿Qué?: Imagen del futuro.

¿Por qué?: Por qué existimos.

¿Cómo?: Cómo queremos actuar en coherencia con la misión.

Los dos elementos vitales para la construcción de la visión, están constituidos por: los valores fundamentales de la organización que pueden ser los trabajadores, clientes, productos, ética, historia, etc., y una imagen sugerente de como nos gustaría ser.

LECTURA Nº 1:

VISIÓN COMPARTIDA

SENGE, PETER M. *LA QUINTA DISCIPLINA.* 1992.

RESUMEN

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y visiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar «formulación de visión»), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen si no porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento, una visión compartida: no un «recetario» sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar «visiones del futuro» compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión. Por sincera que sea.



VISIÓN COMPARTIDA

Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: «¿Qué deseamos crear?». Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva a la gente a una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su rigor del profundo interés de un individuo en la visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Hemos llegado a la conclusión de que una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada a una tarea importante.

La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente. La idea de aprendizaje generativo ->expandir la capacidad de crear-> resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiera alcanzar de veras.

En la actualidad, «visión» es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las «visiones» son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre la organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ello refleja la visión personal de esa gente.

Muchas visiones compartidas son extrínsecas, es decir, se concentran en lograr algo relacionado con un factor externo, como un competidor. La visión de Pepsi está explícitamente dirigida a derrotar a Coca Cola, la visión de Avis a competir con Hertz. Sin embargo, una meta que se limita a la derrota de un oponente es transitoria. Una vez que se alcanza la visión puede transformarse en una postura defensiva («proteger lo que tenemos, no perder nuestra posición de número uno»). Esas metas defensivas rara vez despiertan la creatividad y el estímulo para construir algo nuevo. Un maestro de artes marciales se concentra menos en «derrotar a los demás» que en su pauta interior de «excelencia» esto no significa que las visiones deban ser intrínsecas o extrínsecas. Ambos tipos de visión pueden coexistir. Pero el peso de una visión que se basa únicamente en la derrota de un adversario puede debilitar la organización a largo plazo.

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 los servicios de las organizaciones: Acelerar el aprendizaje a través de los ordenadores personales, alcanzar el mundo a través de un servicio telefónico universal, promover la libertad de movimientos a través del automóvil personal.

Las visiones son estimulantes. Crean la chispa y la excitación que eleva a una organización por encima de lo mundano. Una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respalden el status quo pueden ser abrumadoras. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de una meta induce nuevos modos de pensar y actuar. Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. Con una visión compartida tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a expectativas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización.

La visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos. Cuando estamos inmersos en una visión.

Por último, la visión compartida apela a un gran enigma que ha frustrado muchos esfuerzos para desarrollar el pensamiento sistemático «¿Cómo se puede alentar un compromiso con un largo plazo?».

Aunque la planificación estratégica se describe como un modo de orientarse hacia el futuro, la mayoría de los directivos, bajo cierta presión, admiten que sus planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy que las oportunidades de mañana.

El primer paso en el dominio de la disciplina de construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia «desde arriba» o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización».

Difusión de las visiones:

Alistamiento, compromiso y acatamiento

El compromiso es uno de los temas más caros a los directivos contemporáneos. Acicateados por estudios que indican que la mayoría de los trabajadores norteamericanos exhiben bajos niveles de compromiso laboral y por rumores sobre el compromiso de la fuerza laboral de los competidores extranjeros, los directivos estudian la «administración mediante el compromiso», los «sistemas laborales de alto compromiso» y otros enfoques. Aún así, el verdadero compromiso aún es raro en las actuales organizaciones de los Estados Unidos. Según nuestra experiencia, aquello que en general pasa por compromiso es acatamiento.

Hoy es común que los directivos hablen de lograr que la gente «participe» de la visión. Temo que para muchos esto sugiere una transacción donde uno vende y el otro compra. Aún así, hay un mundo de diferencia entre «vender» y «alistar». «Vender» generalmente significa lograr que alguien haga algo que quizá no haría si dispusiera de todos los datos. «Alistarse», en cambio, significa «incluir nuestro nombre en la lista». El alistamiento implica libertad de elección, mientras que «comprar» a menudo significa otra cosa.

Por ejemplo, la gente a menudo se alista en causas sociales por un deseo genuino, por ejemplo, ver la eliminación de ciertas desigualdades. Una vez por año hace una donación para contribuir a una campaña de recaudación de fondos. Pero cuando la gente está comprometida, la «causa» puede contar con ella. Hará lo que sea preciso para que la visión se concrete. La visión la instiga a la acción. Algunos usan la expresión «fuente de ser» para describir la singular energía que comprometió a la gente con el logro de esa visión.

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, hay relativamente pocas personas «alistadas», y aún menos «comprometidas». La gran mayoría se encuentra en un estado de «acatamiento». Los que acatan siguen el impulso de la visión. Hacen lo que se espera de ellos. Respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos.

El acatamiento a menudo se confunde con el alistamiento y el compromiso. En parte esto ocurre porque el acatamiento ha prevalecido tanto tiempo en las organizaciones que ya no sabemos reconocer el verdadero compromiso. Además hay varios niveles de acatamiento, y algunos de ellos inducen conductas que se parecen mucho al alistamiento y el compromiso:

ACTITUDES POSIBLES ANTE UNA VISIÓN
<p>Compromiso: Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las «leyes» (estructuras) que sean necesarias.</p> <p>Alistamiento: Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del «espíritu de la ley».</p>
<p>Acatamiento genuino: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la «letra de la ley». «Buen soldado.»</p> <p>Acatamiento formal: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no nos queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.</p> <p>Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. «No lo haré: no podéis obligarme».</p> <p>Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión. Ni manifestamos interés ni energía. «¿Ya es hora de irse?»</p>

LECTURA Nº 2:

VISIÓN MIRANDO EL FUTURO

PHILLIPS, NICOLA. NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN. Ediciones Folio S.A. 1994

RESUMEN

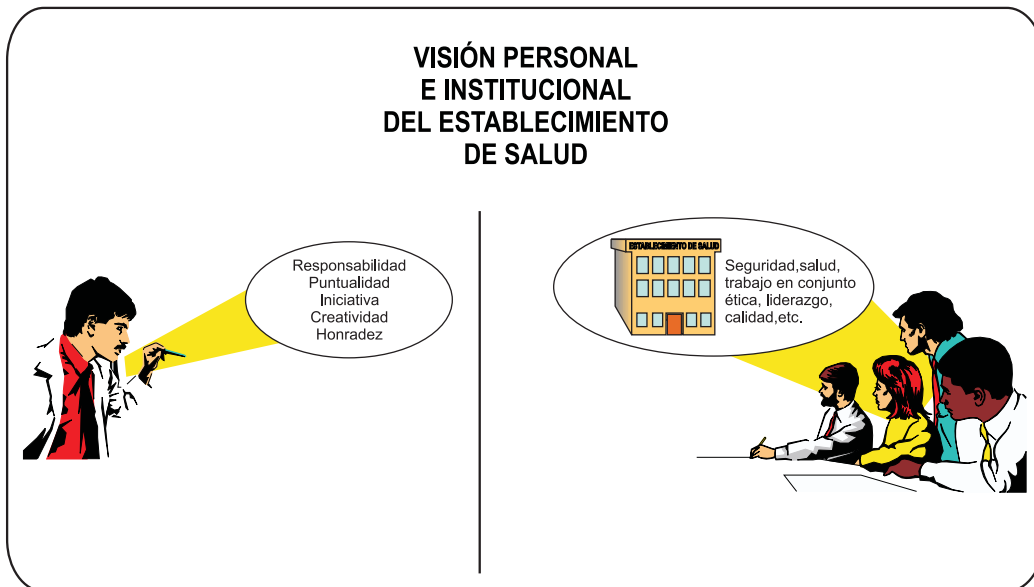
La tendencia que tienen hoy en día las organizaciones a crecer y centralizarse provoca en los empleados de muchas de ellas la impresión clara y generalizada de que la Dirección les apremia cada vez más a estos estímulos desarrollando una «visión» característica del tipo de empresa que les gustaría ser.

Pero hay que saber qué es una «visión de la empresa» y cómo debe crearse. En esta lectura se estudian de cerca algunos de los elementos que conforman una visión eficaz y examinaremos algunos ejemplos buenos y malos procedentes de empresas reales.

Esta lectura demuestra que, para que una organización sea realmente dinámica en un mercado que cambia rápidamente, debe tener una visión clara de su papel. La visión de la empresa es mucho más que una simple «declaración de misión»; está formada por dos elementos vitales: los valores fundamentales de la organización y una sugerente descripción de cómo le gustaría ser.

Los valores fundamentales de una empresa pueden referirse a sus empleados, sus clientes, sus beneficios, sus productos, su ética y su visión de la sociedad. Deberían formar la base de su finalidad general y de la idea que tiene de su propio papel en el mundo. Es evidente que para motivar a las personas de una organización, estos valores deben poder estimular y animar a la gente.

Sin embargo, se reconoce el valor de la omnipresente declaración de misión al plantearse el segundo elemento de la visión de una empresa: la imagen inspiradora. La declaración de misión tiene menor alcance que el propósito general de la organización y debería evocar las metas que quiere alcanzar la organización.



VISIÓN MIRANDO EL FUTURO

Una de las tareas más importantes de los altos directivos de cualquier organización es decidir qué dirección tiene que seguir la empresa. Ellos y sólo ellos tienen que proporcionar la «visión» para el resto de la organización.

Una visión es algo que puede determinar un modo de trabajar y caracterizar las acciones y las políticas. La visión tiene que tener en cuenta argumentos intelectuales y económicos, e ir más allá.

Puede ser más fácil conocer una visión que explicarla. Como afirman que dijo Louis Armstrong cuando le pidieron que definiera el jazz, «si tienes que preguntarle, no lo sabrás nunca». Del mismo modo, podría decirse que si no entiendes la «visión» de tu empresa, quizá sería mejor que no trabajaras en ella. Sin embargo, la responsabilidad de asegurar que se reconozca la visan en toda la empresa recae sobre los altos directivos. Si el personal no entiende esta visión, es poco probable que pueda ayudar a la empresa a progresar en la dirección deseada.

Un aspecto que está adquiriendo cada vez mayor importancia en el arte de la dirección innovadora de empresas es que se reconozca lo importante que es tener una visión clara para el buen funcionamiento de la empresa. Si crea esta visión, la empresa tendrá muchas más probabilidades de poder labrar su propio futuro, y menos probabilidades de ser meramente reactiva.

Una razón de la importancia creciente de la visión es la tendencia hacia la descentralización y la globalización. Las organizaciones que están ampliando su campo geográfico y descentralizando los centros de control tienen cada vez mayor necesidad de encontrar un principio unificador que inspire a sus empleados desplazados. Para que las políticas sean coordinadas y coherentes en este nuevo tipo de organizaciones es indispensable crear una visión compartida.

La recesión Mundial ha sido otra razón relevante para la importancia de una visión clara. Cada vez más, las empresas están revisando cómo tratan su gasto general más costoso, el personal. La creación de una visión de la empresa se considera un modo de aprovechar mejor la fuerza de trabajo, que es muy cara, presentando algo con lo que pueden identificarse todos los empleados.

VISIÓN: ALGO MÁS QUE UNA SIMPLE «DECLARACIÓN DE MISIÓN»

La visión es difícil de describir. Explicándola se corre el riesgo de destruir la «magia», que es una parte esencial de su fuerza. Sin embargo, hay algunas cosas comunes a muchas visiones eficaces de empresa.

Quizás el aspecto más importante de toda visión sea que debe «cautivar» a la gente. En un momento en que las empresas piden a los empleados que acepten recortes o congelaciones de salario, la visión debe ser especialmente estimulante. Una buena visión debería poder motivar a las personas para que trabajen en la consecución de una meta común. Tiene que ser el centro de la atención, y electrizar a los empleados para que se dediquen en cuerpo y ala a la labor.

No es de extrañar que a muchos ejecutivos les cueste formular una visión clara para su empresa. Al no conseguirlo, muchos reaccionan creando una «declaración de misión». Aunque no se puede negar que esto es un paso en la dirección correcta, la mayoría de las

declaraciones de misión no consiguen dar una visión que estimule de verdad. He aquí algunos ejemplos:

Damos a nuestros clientes servicios bancarios individuales, financiación y productos bancarios para empresas que satisfagan sus necesidades de inversión, seguridad y liquidez.

Nuestra empresa trabaja en la aplicación de la microelectrónica y la tecnología informática en dos campos: hardware para ordenadores y servicios de perfeccionamiento informático, que incluyen información, formación y financiación.

Es evidente que estas declaraciones de misión no son más que una descripción clara de los productos y servicios de la empresa. He aquí un ejemplo más elocuente:

Somos una empresa excepcional gracias a la dedicación de los empleados. Mejoramos desde dentro sin prejuicio de raza, religión, credo o estudios. La Actitud, Orgullo y Entusiasmo es lo que hará prosperar y crecer a nuestros empleados y a nuestra empresa.

Esta declaración de misión utiliza palabras más estimulantes y suena más entusiasta. Sin embargo, le falta una idea general clara sobre la actividad de la empresa. En su lugar, evoca un batiburrillo de valores y credos distintos.

Muchas de las palabras que se utilizan para definir las «visiones» de la empresa son poco definidas y confusas. Sin embargo, para tener éxito las empresas deben tener un sistema de valores claro y explícito. En este aspecto las empresas son iguales que los individuos, que también tienen que decidir cuáles son sus principios y que consideran importante para alcanzar todo su potencial.

En la búsqueda de una visión coherente, puede ser de utilidad tener en cuenta que está formada por dos componentes principales, valores fundamentales y una imagen sugerente. Gran parte del resto de este capítulo estará dedicada a estudiar estos dos componentes.

VALORES FUNDAMENTALES

La visión empieza en los valores fundamentales. Estos deberían impregnar las decisiones, políticas y acciones de la organización y caracterizar todo lo que hace. Estos valores deberían formar un sistema, similar al sistema de valores individuales. Tienen que abarcar todo lo que la empresa considera importante en su vida y en la de la comunidad, cómo considera que debe llevarse el negocio, cómo tiene que responder la empresa a los asuntos externos, y qué debe considerarse inviolable.

Los valores fundamentales pueden expresarse en una o dos líneas, como hizo la polifacética empresa 3M.

11^º mandamiento:

No matarás la idea de un nuevo producto.

O el fabricante de ropa y accesorio para ocio, Patagonia:

Creo en eliminar la diferencia entre el trabajo y el placer.

Si no puedes levantarte por la mañana deseando ir a trabajar, estás haciendo algo mal.

Una empresa puede decidir también que viene varios valores fundamentales. La sociedad Exxon Chemical a creado un sistema de 12 valores centrales:

- Seguridad, salud y medio ambiente
- Equipo de trabajo y trabajo conjunto
- Ser los primeros
- Ética e integridad
- Calidad y mejora continua
- Diversidad y visión internacional
- Comunicaciones veraces y abiertas
- Implicación en el exterior y en la comunidad
- Crecimiento y desarrollo individual
- Innovación
- Diversión

Para describir estos valores a los empleados de la empresa, el presidente de Exxon utilizó las palabras de Thomas Watson Jr. hijo del fundador de IBM:

Para sobrevivir y alcanzar el éxito, toda organización debe tener un conjunto sólido de creencias en que basar todas sus políticas y acciones... El factor más importante para el éxito de la empresa es la adhesión fiel a estas creencias. Para enfrentarse a los retos del mundo cambiante, ésta debe estar dispuesta a cambiar todo lo que le afecta, excepto estas creencias.

Herman Miller Company, un fabricante de mobiliario moderno, hace preceder todos los valores de su empresa con la palabra «creemos»:

- *Creemos en el buen diseño en todos los aspectos de nuestro negocio.*
- *Creemos que debemos contribuir a la sociedad.*
- *Creemos en ayudar a nuestra gente a alcanzar todo su potencial.*
- *Creemos que el beneficio, que es esencial, es una consecuencia de esa contribución.*

Como muestran los ejemplos citados, los valores de la empresa pueden referirse a muchas cosas distintas como su propio personal, sus clientes, beneficios, productos o conceptos como «ética» y «sociedad».

Sin embargo, para que la «visión» sea realmente una fuerza que dirige la organización, es esencial que estos valores no sólo sean claros sino también auténticos. La organización no debe adoptar los valores que cree que debería tener, sino que debe preguntarse, «¿Que valores apreciamos realmente?» De otro modo, la gente responderá con un escepticismo justificable.

Una vez decididos sus valores fundamentales, la empresa estará en mucha mejor disposición para describir su propósito general. Lo ideal sería que pudiera hacerlo en una o dos frases. Estas frases deberían expresar de modo claro e inequívoco cómo satisface la empresa las necesidades humanas. En este sentido, se debería intentar que la declaración de propósito fuera sugerente y sólida.

No es necesario que el propósito incluya una descripción de los productos o los clientes. En realidad, sólo debe mencionarlos si tienen relación directa con una necesidad más fundamental.

He aquí algunos ejemplos de declaraciones sugerentes de propósito de empresa.

Nuestro negocio consiste en defender y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en conseguirlo.

Merck

Hacer feliz a la gente

Disney

Servir como modelo de comportamiento y herramienta para el cambio social.

Lost Arrow Corporation.

Hacer una contribución al mundo construyendo herramientas para las mentes que hacen que la humanidad avance.

Apple

Una buena declaración de propósitos no sólo refleja la importancia que la gente da al trabajo de la empresa; capta el alma de la organización. Para elaborar esta declaración, la organización debe plantearse preguntas como las siguientes:

- *¿Que pasaría si dejáramos de existir?*
- *¿Por qué no liquidamos nuestro activo?*
- *¿Por qué encausamos así nuestras energías?*
- *¿Cómo encajan nuestros objetivos personales en los objetivos de la organización?*

La visión es importante a todos los niveles de la organización, y actualmente algunas empresas intentan que cada función o departamento busque sus propias declaraciones de propósitos.

Dos consultores describieron recientemente cómo ayudaron a un departamento a encontrar y perfeccionar una declaración de propósitos. El primer intento de declaración de propósitos era:

Ser líder indiscutible en servicios de cálculo, control de proyectos y soporte de dirección.

Los consultores pidieron al directivo que pensara por qué era importante dar los mejores servicios a la organización. Después de comentarlo un poco, la respuesta del directivo reflejaba un sentido más profundo del propósito.

Proporcionar los mejores servicios de cálculo, control de proyectos y dirección para procurar que nuestra empresa dé a nuestros clientes obras acabadas de alta calidad.

Otra serie de preguntas aportó una declaración de propósitos aún mejor:

Ser la sangre vital y la conciencia de todos aquellos a quienes servimos.

Este ejemplo ilustra el hecho de que para llegar a una declaración de propósitos que pueda inspirar realmente a la gente puede ser necesario bastante tiempo y varios intentos.

Tener un propósito bien definido es de máxima importancia. Puede resultar de ayuda para decidir quién entra en la empresa y quién tiene éxito en ella. Puede atraer aquellas personas cuyos valores personales están en consonancia con los de la empresa, y servir para apartar a aquellos que no asumen los mismos valores.

El objetivo principal de la declaración de propósitos es estimular a la gente dentro de su organización; no debe considerarse como una maniobra de marketing. Si la declaración de propósitos estimula también a los de fuera de la empresa, es un valor añadido, pero el objetivo principal es motivar a los empleados de la organización para que se comprometan en la búsqueda del éxito de la empresa.

UNA IMAGEN SUGERENTE

Nos hemos detenido en el papel que juegan los valores fundamentales en la creación de una «visión» de la empresa. El segundo componente importante de toda visión eficaz es una imagen sugerente que resuma estos valores y los concrete.

Hemos dicho que muchas empresas que intentan definir una visión acaban formulando una declaración de misión ya es un paso para dar la imagen concreta que se necesita.

Una misión puede definirse como el objetivo que persiguen las acciones de la empresa. Tiene menor alcance que el propósito de la organización, y por lo tanto es más concreta y más fácil de visualizar. Por decirlo así, la misión es el camino hacia el propósito.

Como cualquier otra meta u objetivo, la misión de la empresa debería exigir un esfuerzo, implicar cierto riesgo, pero al mismo tiempo ser alcanzable. El objetivo de la declaración de misión es traducir el propósito general de la empresa, o su «alma», en algo que puede hacerse. Por lo tanto, tiene que ser claro como el agua y no necesitar más explicaciones.

La declaración de misión tiene que finar una escala definida de tiempo para su consecución. Sin embargo, si se da demasiada importancia a la cantidad podría disminuir la fuerza del mensaje. La pintoresca misión de Henry Ford de «democratizar el automóvil» hubiera perdido su gancho si la hubiera reducido al número exacto de coches que había que fabricar. Una buena declaración de misión se basa muchas veces en la creencia de que algo es posible. La descripción que hizo el Presidente Kennedy en 1961 de la misión lunar de la NASA es un buen ejemplo.

Conseguir el objetivo, antes de que acabe esta década, de llevar un hombre a la luna y devolverle sano y salvo a la tierra.

Muchas veces, las organizaciones definen su misión en función de sus «enemigos». Este es un modo clásico de enardecer a las tropas de la empresa. En otro tiempo la misión de Pepsi era «Ganar a Coca Cola». Cuando Yamaha ocupó el lugar de Honda como primer fabricante de motocicletas, Honda formuló esta declaración de misión:

Yamaha wo tsubusu! (Aplastaremos a Yamaha).

Nike, el fabricante de calzado deportivo, ha reiterado sus objetivos contra «enemigos» tiene sus inconvenientes. Normalmente fomenta el comportamiento reactivo, a corto plazo. Las misiones deberían ser positivamente estimulantes. La identificación de la

competencia pertenece en realidad al campo de la estrategia y no debería plantearse hasta haber establecido la declaración de misión.

Una de las formas en que una buena declaración de misión puede ayudar a la organización a crear una imagen clara de su visión es dando una idea de lo que serán las cosas cuando se haya alcanzado la misión. En este sentido, puede provocar la emoción necesaria y generar entusiasmo por la organización. Al plantearse su declaración de misión, los ejecutivos de la empresa tienen que pensar en qué significa para ellos el éxito. Tienen que saber si quieren ver la foto de la empresa en la portada de una revista, o si quieren disponer de la última tecnología en sus instalaciones, o si por el contrario quieren que se les admire en su comunidad local.

Algunos directivos se sienten incómodos si utilizan el lenguaje de las emociones como parte de su declaración de misión. Pero éste es el lenguaje que tiene que utilizar la organización si quiere generar entusiasmo y dedicación. Lo que motiva a la gente es la pasión y la convicción, y no las simples declaraciones de hechos.

Lo más importante es que la declaración de misión se exprese en un lenguaje vivido. La declaración de misión de General Motors nos da un buen ejemplo.

Al conseguir deshacemos de los tentáculos del rito y la burocracia ...

Aquí casi podemos ver los tentáculos chupando la sangre de la empresa.

Evidente, el cuadro que se presenta tiene que ser también algo que la empresa quiera realmente conseguir, sea lo que sea:

La gente vendrá a trabajar porque prefiere estar aquí antes que en cualquier otro sitio.

o:

La gente tendrá la impresión de que ha contribuido a la comunidad de un modo positivo.

UNA VISIÓN CLARA

En este capítulo hemos estudiado de cerca los distintos componentes que forman la visión de una empresa. Utilizándolos correctamente, la organización debería poder llegar a una visión clara y bien integrada de la empresa.

Los siguientes extractos de la declaración de visión de la empresa Giro Sport Design, un pequeño fabricante de artículos deportivos, dan un buen ejemplo de tal visión.

- **Valores y creencias:**

No se puede transigir en la integridad; sé honesto, coherente y leal.

No tomes nunca atajos; haz bien los detalles.

El estilo es importante; de todos nuestros productos deben parecer inmejorables.

Debe dominar el trabajo en equipo; di «nosotros», no «yo».

- **Propósito:**

Giro existe para tener un impacto positivo en la sociedad -para que la vida sea mejor- mediante productos innovadores de alta calidad.

- **Misión:**

Nuestra misión es...ser en el sector de las bicicletas lo que Nike es en el calzado deportivo y Apple en informática.

- **Descripción:**

Los mejores ciclistas del mundo utilizarán nuestros productos en los campeonatos mundiales... Nuestros empleados pensarán que éste es el mejor sitio donde han trabajado...Recibiremos llamadas telefónicas y cartas de clientes diciendo: «Gracias por estar en este negocio: uno de sus cascos me salvó la vida»...

CUANDO LA VISIÓN FALLA

Muchas veces, después de mucho esfuerzo, la empresa acaban sacando declaraciones de visión poco eficaces. Una de las causas principales de este fracaso es que las empresas son incapaces de enfocar la cuestión de los valores desde el punto de vista de sus empleados. Al igual que no se venden lavadoras diciéndole al cliente cuántos botones tienen, sino lo que hacen, una buena declaración de misión no enumera los hechos referentes a la empresa, sino sus beneficios para el empleado. El resultado de una ineficaz declaración de visión de este tipo es que lo empleados sólo la siguen en apariencia, y que se pierde la posibilidad de obtener una dedicación real.

A veces, las palabras que se utilizan para describir la visión de una empresa demuestran el poco contacto que tienen los altos directivos con las personas a quienes quieren llegar. La palabrería no hará más que alejar a aquellos a quienes tiene que motivar la visión.

Es evidente que hasta las mejores declaraciones de visión puede fallar si el personal ve que en los niveles más altos de la organización no se actúa en consonancia con ella. Si en la visión de una empresa se habla de dar autoridad a sus empleados y de permitirles tomar sus propias decisiones, la misión caerá en descrédito en el momento en que se note que los altos directivos cambien estas decisiones sin motivo aparente.

DIRIGENTES Y DIRIGIDOS

Uno de los mayores mitos que rodean el concepto de visión es la idea de que una organización visionaria exige un líder carismático que tenga unos poderes casi místicos de encanto y persuasión. En realidad, los líderes realmente carismáticos pueden llegar a ser destructivos. Muchos de ellos tienen una visión personal muy fuerte, que no quieren compartir, y que sobre todo no quieren ver neutralizada por el debate y el consenso.

Es evidente que un líder fuerte es un aspecto importante para desarrollar una visión. Los valores fundamentales de las organizaciones suelen proceder de sus primeros directivos, que las conciben y dejan en ellas su filosofía personal de la vida y de los negocios. En general, dan esta visión mediante el ejemplo y no haciendo discursos desde su autoridad. Richard Branson, de Virgin, y Anita Roddick, de The Body Shop, son buenos

ejemplos de jefes que han imbuido en sus organizaciones su propio planteamiento distintivo del negocio.

Mientras estos dirigentes trabajan en la empresa, los valores fundamentales que han establecido suelen mantenerse. Pero al madurar la organización y disminuir la presencia del dirigente, estos valores pueden dispararse fácilmente. Para ser una organización con visión, y no simplemente una organización con un único dirigente visionario, estos valores deben salir de los fundadores y ser entendidos por las masas. Uno de los mayores retos para muchas empresas pequeñas que tienen éxito es disminuir su dependencia de uno o dos individuos que están en la cumbre. Sólo si los valores se identifican con la empresa en conjunto, y no con individuos particulares, podrá convertirse en una organización duradera que se renueva por sí sola.

Otro obstáculo para que se pueda introducir con éxito una visión de la empresa es el fenómeno frecuente de jefes ejecutivos que se retiran antes de acabar el largo proceso de impregnar a la empresa con la visión. Una vez más, este caso ilustra los peligros de confiar una visión a individuos particulares, en lugar de la organización en conjunto.

Por todos los motivos que hemos descrito, el proceso de formular y seguir una visión es difícil. A pesar de las dificultades, es probable que la visión de la empresa se considere cada vez más como una herramienta vital del arsenal de la dirección innovadora de empresas. Sin ellas, las organizaciones se limitan a reaccionar ante su entorno que cambia continuamente. Con ellas, al menos tienen una posibilidad de crear su propio futuro.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Visión compartida:** Son imágenes que lleva la gente a una organización.
2. **Compromiso visionario:** Comprometer se con la visión de la organización.
3. **Acotamiento genérico:** Es el involucramiento voluntario con lo que se espera de la visión.
4. **Sinergia:** Asociación de varios organismos para el trabajo en equipo.
5. **Proactivo:** Proceso orientado a la acción.
6. **Reactivo:** Proceso orientado a la reacción.
7. **Formulación de la Misión:** Es el propósito duradero que distingue a un establecimiento de salud de otro.

BIBLIOGRAFÍA

1. VISION COMPARTIDA
SENGE, Peter M. *La Quinta Disciplina*.1992.
2. VISION MIRANDO EL FUTURO
PHILLIPS, Nicola. *Nuevas Técnicas de Gestión*. Edición Folio S.A. 1994.