

¿VISIÓN-MISIÓN O SUEÑO COMPARTIDO? METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SUEÑOS EL SUEÑO COMPARTIDO; LA REVOLUCIÓN ES LA ESTRATEGIA

Salvador García
 Luis M^º.Huete
 Marcos Urarte
 Pharos Consultoría Estratégica

El combustible para el viaje al futuro no es sólo el capital, sino la energía intelectual, emocional y ética de todas las personas que componen la empresa

Adaptado de Hamel y Prahalad (Compitiendo por el futuro, 1997)

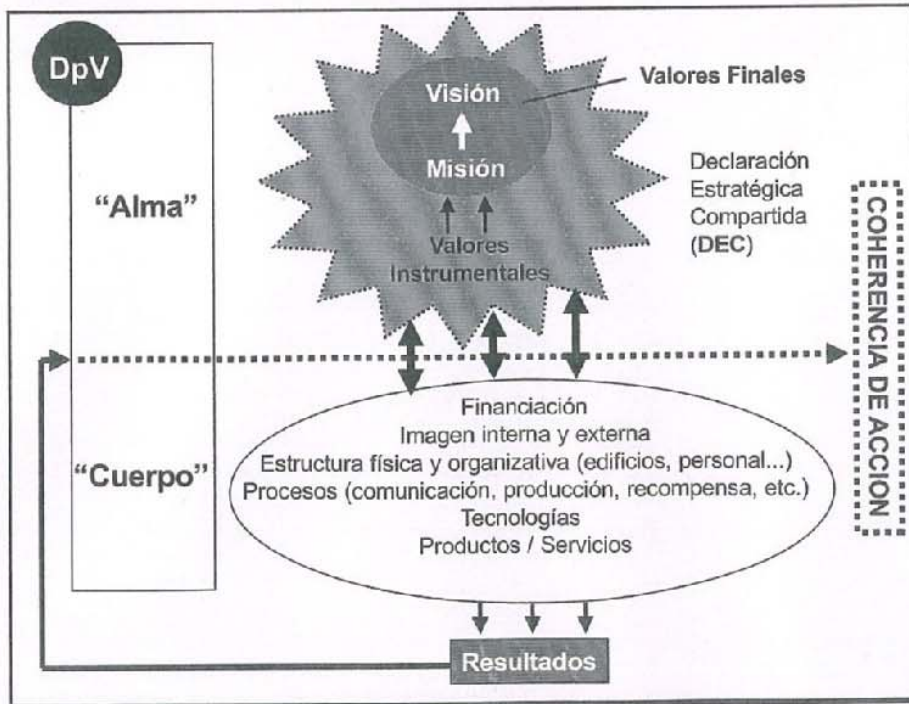


Figura 1

A inicios del siglo XXI estamos empezando a asistir tímidamente a la configuración de una nueva forma de pensar y hacer las cosas en el mundo de las organizaciones empresariales: una nueva cultura que está descartando el antiguo supuesto de que sólo unos pocos en la cima de la organización tengan el conocimiento y la energía emocional suficiente para diseñar y poner en práctica eficazmente las estrategias de supervivencia y desarrollo de la empresa. Por otra parte, la predicción generada por expertos -ya sean internos o externos- no tiene el mismo valor que la visualización creativa y el consenso de valores compartido por todos.

to, y «ago», conducir, por lo que viene a significar el arte de dirigir o conducir las operaciones militares. Sin embargo, si confiamos en que los cambios de todo tipo se suceden de forma acelerada en los momentos actuales, podemos afirmar que el fin de la concepción estratégica empresarial basada en el paradigma militar verticalista está próximo. En la actualidad, hasta el mismo ejército y otras organizaciones conceptualmente emparentadas como la iglesia, han de cambiar radicalmente muchos de sus supuestos tradicionales si desean sobrevivir y desarrollarse.

Es bien sabido que el término estrategia proviene del griego «strategós», compuesto de «stratós», ejérci

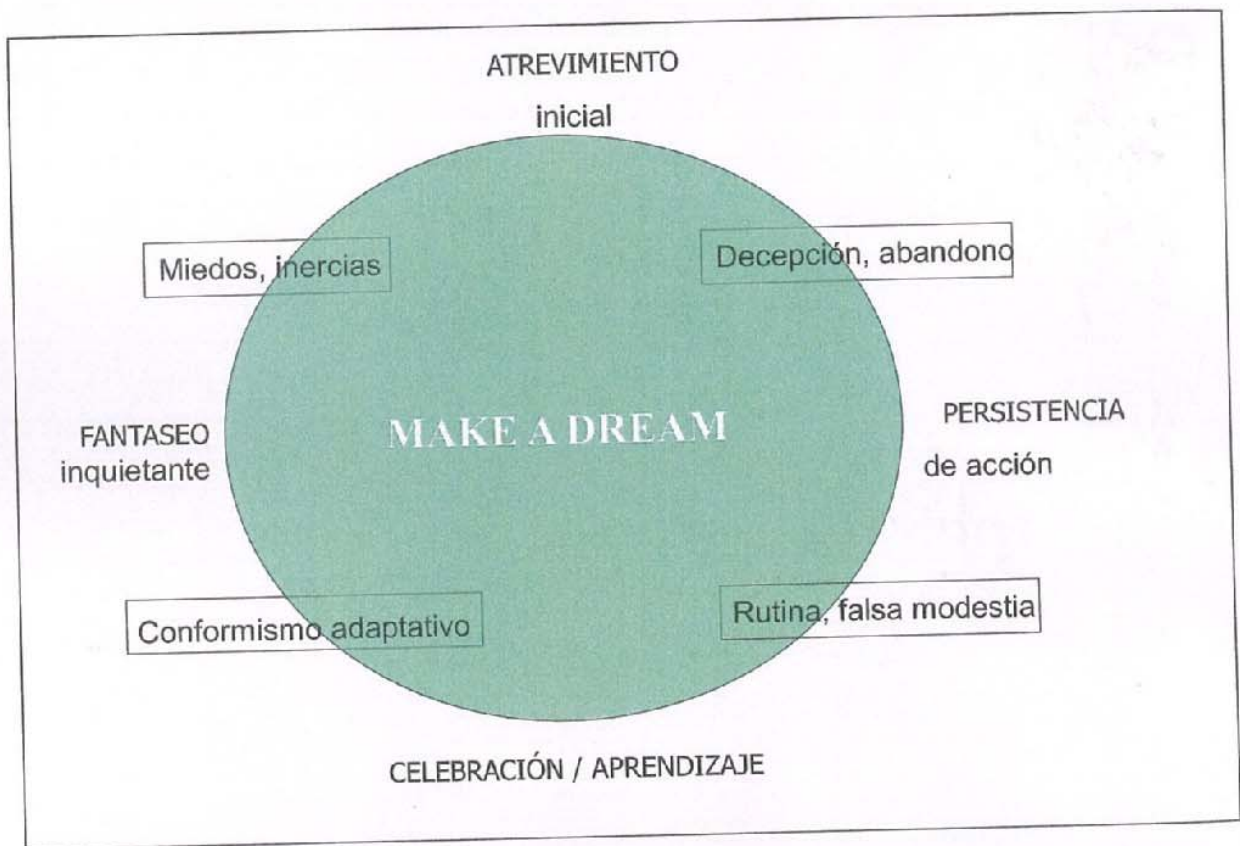


Figura 2

La mayoría de planes estratégicos no animan ni entusiasman más que a quienes los han elaborado porque, además de carecer de alma, no se han basado en un auténtico diálogo organizativo y no están redactados para comunicar y entusiasmar, por lo que no cumplen ni de lejos con el objetivo de compromiso que pretenden. Acostumbran a ser más un ejercicio académico o un fruto de una consultoría de control de cuadro de mando que un discurso vivido y vivificante. El diseño organizativo convencional crea una diferenciación entre generadores, gestores y miembros del sistema de valores. Según este planteamiento, resulta paradójico pedir a los miembros que se sientan realmente propietarios psicológicos de un sistema que ellos mismos no han construido.

El diálogo es un proceso alternante de afirmar y cuestionar entre dos o más personas con el ánimo de aprender unos de otros y construir un significado común. Para que se produzcan condiciones de diálogo ambas partes se deben identificar mutuamente como capaces y bien intencionadas, lo cual es la base de la confianza mutua.

Por supuesto, dialogar no es exponer la estrategia ante un gran número de personas, preguntar si hay dudas, esperar unos segundos de angustioso silencio y lanzarse a por los canapés.

Tal como afirman Collins y Porras, está consolidándose en todo el mundo un revolucionario enfoque estratégico. En un entorno cada vez más turbulento, glo

bal y competitivo, ya no basta con tener una buena idea, capitalizar una oportunidad de mercado y tratar de maximizar beneficios a corto plazo. Los negocios oportunistas han de pasar a ser organizaciones perdurables bien estructuradas mediante valores finales e instrumentales que les den orientación y sentido más allá de generar beneficios económicos a corto plazo a sus propietarios.

La visión-misión es el elemento esencial de la estrategia. Sin ellas, ninguna decisión tiene pleno sentido. El análisis racionalista convencional de la Planificación Estratégica genera casi siempre formulaciones de visión desprovistas de la necesaria energía emocional y participativa, ambas esenciales para que dicha visión no acabe sus días olvidada en un cajón de la Dirección General; eso sí, perfectamente editada en cuatricomía.

Los líderes organizativos necesitan comprender que si los empleados han de ser creativos necesitan una visión y una misión en la que creer y necesitan ser tratados verdaderamente como personas, no como meros recursos. El problema radica en que para la mayoría de altos directivos la creatividad de sus empleados es más una amenaza que una fuente inagotable de ventaja competitiva, sobre todo cuando lo que se busca es únicamente la eficiencia de gestión económica a corto plazo. ¿Cómo prefiere usted ser tratado, como un recurso humano o como una persona? ■ ■

| | Ventajas | Inconvenientes |
|--------------------|-------------|----------------|
| Modelo militarista | Conocido | Obsoleto |
| Modelo humanista | Potenciador | Desconocido |

Tabla 1

| La reformulación de la visión -misión | | |
|---------------------------------------|--|--|
| | Modelo militar | Modelo humanista |
| | Convencional | Postconvencional |
| | Verticalista | Participativo |
| | Optimizador | Potenciador |
| ¿ Quién ? | Líder máximo y su equipo | Todos los grupos de interés adecuadamente representados (Impulsado por el líder y su equipo) |
| ¿ Cuándo y para qué? | “En guerra”. Para “atacar” mercados. Para cumplir normativas de calidad. | Revitalización antes del declive. Reinención del proyecto. Cambio cultural asociado a RSC |
| ¿ Cómo ? | Solución de problemas por parte de expertos y la jerarquía | Cambio positivo mediante diálogos participativos |

Tabla 2

VISIÓN Y MISIÓN: UNA GRAN CONFUSIÓN QUE PUEDE SER SUPERADA

Ambos términos constantemente se confunden, y la mayoría de autores los utilizan de forma sorprendentemente indistinta. Collins y Porras llegan a afirmar que las empresas visionarias son las que tienen misión.

La visión es la chispa fundacional y la *photo finish* de una formulación estratégica. Una buena visión es una gran meta que ha de tensar a la empresa hacia un futuro de éxito. Ha de ser una frase breve, recordable y de significado atractivo y entusiasmante para todos los miembros de la organización. En este sentido, no ha de contener conceptos técnicos. Ha de ser vivida como una locura responsable que genere orgullo de pertenencia.

Mientras que la misión es el conjunto de razones de ser o compromisos fundacionales de la empresa, la

visión es un sueño competitivo a alcanzar, es un gran proyecto de posicionamiento estratégico. De ahí que existan dos clases de pobres: los que no tienen recursos para alcanzar sus sueños y los que no sueñan. Y los grandes sueños surgen de los grandes compromisos. La misión es más perdurable que la visión. De hecho, la misión es lo que confiere perdurabilidad a la empresa y a sus visiones a lo largo del tiempo. Las visiones son grandes metas, ambiciones o aspiraciones de futuro a través de las cuales se va desarrollando en forma de grandes ciclos de vida la misión o razón de ser fundacional de la organización.

Algo tradicionalmente reservado a la cúpula de la organización como es el pensamiento estratégico y la creación de valores ha de ser cada vez más compartido y dialogado con el conjunto de miembros de la empresa si se desea que ésta sea verdaderamente competitiva. Por ahí empieza el verdadero estímulo de

la iniciativa y la conducta emprendedora por parte de los empleados tan brillantemente exhortada por todos los analistas de «empresas excelentes». Por supuesto, el verdadero reto radica no en apreciar o incluso aceptar estos supuestos, sino en ponerlos en práctica.

BIBLIOGRAFÍA

DOLAN, S., GARCÍA, S. y NAVARRO, C. 1999. La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. Harvard- Deusto Business Review. Nº 90 pp 78-89.

DOLAN, S.L., GARCÍA, S, DIEGOLI, S and AUERBACH, A., 2000. Organisational values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity. Economics and Business Working Paper 485. Universitat Pompeu Fabra. June.

COLLINS, J.C y PORRAS, J.I., 1994. Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro. Barcelona: Paidós. ■

Salvador García, Luis M^a. Huete y Marcos Urarte
www.pharos.es