

La emergencia de la visión en las organizaciones. Un proceso movilizador

Joan Roma-Vergés y David Sierra-Lozano
Instituto para la innovación organizativa y social (INNOVA)

Recibido: 24-7-2013

Aceptado: 13-11-2013

La emergencia de la visión en las organizaciones. Un proceso movilizador

Resumen. *Conceptos ya tradicionales, como visión, que incluyen asimismo una praxis y metodología, se han esclerotizado y han perdido su potencial movilizador. Los autores proponen alternativamente su revitalización invirtiendo su dimensión temporal: en lugar de una visión futura ideal, la visión estaría ya contenida en las acciones del presente, si sabemos identificarla. Su lugar de generación no residiría en unos pocos, sino que estaría co-creada por el conjunto de miembros de la organización al dar sentido a sus acciones.*

Partiendo del enfoque de la Transnovación Organizativa®, el artículo presenta una metodología para favorecer la emergencia de la visión, apelando a la identificación de la singularidad organizativa: la línea de base. Ello puede resultar un recurso para liderar las transiciones con solidez y flexibilidad en contextos de dificultad. Asimismo se presentan las implicaciones prácticas de esta metodología para la concepción del ejercicio del liderazgo y el management, en coherencia entre lo deseado y la forma en que se lleva a cabo.

Palabras clave: *visión, identidad, liderazgo*

The Emergence of Vision in Organizations. A Mobilizing Process

Summary. *Traditional managerial concepts, such as organizational vision, which include practice and methodology, have come to lose their mobilizing potential. The authors propose an alternative to revitalization by including a temporal dimension: instead of an ideal vision of the future, the vision is supposed to be already included in the present actions, if we are able to identify it. It is not created by a couple of people but co-created by all members of the organization, who confer sense to their actions. Using the Transnovación Organizativa® methodological approach, this article presents a methodology that is meant to foster the emergence of vision by the identification of the organizational singularity: its baseline. This can be used as a resource for leadership, so that the transitions can be guided with soundness and flexibility in a context of difficulties. We also present the practical implications of this method for the concept of leadership and management, in coherence between what is desired and how it is carried out.*

Keywords: *managerial vision, identity, leadership*

Correspondencia:

David Sierra Lozano/Joan Roma Vergés

Innova Institut per a la innovació organitzativa i social

c/ Tarragona, 102 - interior | 08034 | Barcelona

Tlf. +34 93 4153099

innova@innovaccio.net

www.innovaccio.net

Introducción y marco teórico-práctico

Las reflexiones que siguen parten del enfoque de la Transnovación Organizativa® creada por el Instituto Innova y de la propia experiencia acompañando a numerosas organizaciones y profesionales en sus transiciones. Este enfoque permite tratar los temas organizativos y su gestión tomándolos desde una perspectiva de complejidad a partir de cuatro dimensiones interrelacionadas: la dimensión psicosocial, la tecnoestructural, la política y la existencial. En resumen, analizamos la relación entre las formas organizativas y directivas (dimensión tecnoestructural) y sus dinámicas relacionales e inconscientes (dimensión psicosocial), su influencia mutua y los resultados que generan. Todo ello, considerando la distribución de poder y los mecanismos de influencia (dimensión política), así como aquellos intangibles que configuran la identidad organizativa y el compromiso de sus miembros en la misma (dimensión existencial). Cada una de estas dimensiones son prismas que posibilitan y enriquecen la comprensión de cualquier fenómeno organizativo.

Si bien no vamos a extendernos en una descripción exhaustiva de cada una de las dimensiones y su aplicación organizativa, nos detendremos en la dimensión existencial. Esta conecta con el sentido profundo de la existencia organizativa, su razón de ser en la sociedad y el mundo, así como el significado que cada individuo confiere a su actividad cotidiana, su identidad profesional y su pertenencia organizativa.

La visión organizativa entronca directamente con la dimensión existencial. El enfoque metodológico que se propone en los siguientes apartados trata de ayudar a descubrir los elementos que caracterizan esta singularidad organizativa como recurso para pilotar procesos de transición, al tiempo que se reducen las resistencias habituales que tienen lugar en los mismos. Ello puede ser especialmente útil en contextos críticos y de complejidad como los actuales, que dificultan el avance de los proyectos tal y como habían sido concebidos de inicio. En el siguiente apartado describimos las características de estas situaciones críticas que obligan a enfrentarse a transiciones organizativas inesperadas.

La dimensión existencial en contextos críticos

Los recientes acontecimientos políticos, sociales y económicos están provocando, en individuos y organizaciones, inesperadas transiciones que alteran los equilibrios internos que hasta el momento les daban confiabilidad y seguridad.

La lectura de tales acontecimientos podría realizarse desde diferentes escuelas. Por ejemplo, Weick (1995), a través de la perspectiva cognitiva, habla de “sucesos cosmológicos”; desde un marco analítico, Bion (1965) acuñaba el concepto de “cambios catastróficos” y, posteriormente, Gabriel (2012) hace referencia a la teoría del “miasma organizativo”. En cual-

quier caso, podríamos entenderlas como situaciones donde la ruptura de las expectativas afecta al significado que los implicados daban a su identidad individual y organizativa, provocando con ello una transformación en el “ser” más allá del “conocer”.

En ellas, las personas sienten que de repente el universo deja de ser sistema racional y ordenado, en las que no disponen de una explicación conforme a la perspectiva del mundo que les había permitido orientar y anticipar las acciones futuras, acompañando sentimientos de vulnerabilidad, miedo, impotencia, desorientación, etc. sin los recursos habituales para manejarse en el nuevo escenario de incertidumbre. No cabe duda de que este impacto en la dimensión existencial tiene su reverberación en las demás dimensiones descritas: psicosociales, tecnológicas y políticas.

La percepción pesimista de un contexto como el actual impacta en nuestro psiquismo generando sensaciones de restricción y escasez que se retroalimentan y refuerzan la inhibición y el desánimo, y, por ende, el estancamiento de acción. Cabría interpretar, desde la teoría de las relaciones objetuales de Klein (Klein, Heimann & Money-Kyrle, 1955), que ante un entorno amenazante podemos experimentar, por un lado, la angustia persecutoria –posición esquizo-paranoide– que invitaría a la hiperactividad contra el “imaginado” enemigo interno-externo; o por otro lado, desde la posición depresiva, tomarían preeminencia los sentimientos de desesperación, culpa, pérdida y, en definitiva, la parálisis y la inmovilidad, a la vez que el potencial de aprendizaje que tal posición conlleva.

Evitar estos duelos o negarlos puede tener altos costes para la potencial recuperación del psiquismo y el desarrollo de nuevos proyectos. Ello resulta tanto o más significativo cuando se necesita la apertura a nuevas oportunidades, el ingenio para descubrir recursos insospechados, la disposición para explorar otros territorios fuera de la zona de confortabilidad en la que no nos dábamos cuenta que vivíamos.

Cierto es que el miedo, que lleva a la parálisis o la sobreactuación, y la ansiedad de no poder prever ni planificar el futuro son emociones naturales y explicables y, como tales, inevitables. Pero, asimismo, contienen una gran dosis de energía que pudiera ser la base para nuevas iniciativas y la dinamización de otros agentes, el desarrollo de propuestas innovadoras y el compromiso de los miembros organizativos en el desarrollo de nuevos emprendimientos.

Sin embargo, el paradigma del “*homo economicus*” ha impregnado la narrativa dominante de tal manera que parecería que solo nos queda recurrir a soluciones estándar de reducción de costes y la aplicación de medidas de eficiencia en actividades y dimensiones muy dispares de la vida organizativa, lo que constriñe así la variedad de respuestas que puede ofrecerse a la complejidad actual.

Partiendo de nuestras investigaciones y experiencia consultora, proponemos a directivos y *mánager* una vía de exploración alternativa para que las organizaciones transiten en estos procesos de zozobra,

contando con el concurso de aquellas personas que necesariamente serán agentes y afectados por la organización futura.

Para ello, invitamos a retomar la propia singularidad organizativa en forma de “visión” como eje que guíe las acciones y los esfuerzos colectivos, lo que implica asimismo una reflexión de las concepciones organizativas y *manageriales* que las conforman.

La visión organizativa y sus diferentes acepciones

A medida que empieza a darse importancia al rol del líder, como algo diferencial del de *mánager* o ejecutivo, se considera un rasgo distintivo del liderazgo la acción de crear la visión organizativa como una tarea fundamental consistente en articular y proporcionar a la organización un sentido de la finalidad o propósito, de tal manera que se asegure el alineamiento de todos sus componentes.

Desde esta perspectiva, se considera al buen líder como un gran visionario que providencialmente guía y orienta a los demás miembros. Su empeño, una vez formulada la visión, es convertirla en operativa, hacerla descender a través de los diversos estados organizativos, comunicarla y asegurarse de que es implementada por aquellos que están en el último nivel. Se considera que los empleados son simplemente receptores de la visión.

¿Qué sucede entonces cuando los empleados no creen en ella, cuando no sienten que refleja sus preocupaciones o no pueden vincularse con sus valores? En estos casos, generalmente la visión ha sido formulada o por el jefe de la unidad o su equipo directivo sin tener en cuenta los demás elementos de la constelación de interesados, sus deseos, preocupaciones, conocimientos y aspiraciones. La formulación de la visión, pues, puede incluso resultar más perjudicial que no disponer de ella. La desconexión entre aquella y lo que los miembros de la organización sienten como pertinente aliena y perjudica el liderazgo de sus directivos. Pero existen otros enfoques y métodos para dar contenido a dicha visión, que responden a teorías alternativas del *management* y del liderazgo, y que confieren al término *visión* una comprensión diferente que se traduce en métodos específicos para hacerla emerger e incorporarla a la actividad cotidiana.

Entendemos la visión organizativa como la expresión vivida –generalmente, una imagen o metáfora– de su futuro deseado. Aquí nos referimos a visión “organizativa”, pero es aplicable tanto a un sistema de trabajo, unidad, proyecto, tema, persona, etc.

De forma explícita o implícita, la visión integra sus valores sobre su contribución a los diferentes *stakeholders* de la misma –clientes, miembros de la organización y a la sociedad– y con la que sus miembros se comprometen. Es decir, la razón profunda por la que la organización existe y lo concreta en una descripción vivida, como si fuera presente, del estado deseado en que se encontrará en el futuro. Este compromiso implica la voluntad de mejora profesional

necesaria y la persistencia a pesar de las dificultades que se presentan.

Sin embargo, debemos subrayar un aspecto crucial desde este enfoque: aunque se habla de “futuro”, los valores y razón de ser no pueden ser inventados; existen ya en la organización. Por ejemplo, una institución religiosa fundada hace unos cien años cuyo propósito es “curar cuerpos y almas de las personas enfermas” se concreta en una red de hospitales y centros de salud, reconoce y renueva unos valores fundamentales, tales como el respeto a la vida, la libertad de elección de sus pacientes, etc.

El uso de la imagen de “futuro” nos es útil porque contiene la construcción del tiempo, principalmente occidental, que provoca el deseo y la movilización de los afectos de las personas implicadas. Pero la visión de futuro siempre subyace en nuestras acciones presentes: lo que hacemos en el presente instante, manifiesta lo que deseamos en realidad más allá de lo que racionalmente podamos argumentar. Estas acciones contienen, si aprendemos a identificarlas, la guía y el estímulo para cualquier proceso de cambio, y el contenido para la formulación de la propia visión tal y como la describíamos. Esta perspectiva nos descubre metodologías diferentes para favorecer su emergencia y puesta en común, como detallaremos en próximos apartados.

Ya decía San Agustín (1961) en sus *Confesiones* que el futuro siempre se formula en presente y que los tiempos, en realidad son tres: presente del pretérito, presente de lo presente y presente de lo futuro (San Agustín, 1961).

Incluso hay algunas lenguas que tienen una distinción mucho menos marcada que otras entre el presente y el futuro. Por ejemplo, el chino mandarín, donde no es necesario un marcador obligatorio para el futuro, conceptualiza el futuro de forma muy similar al presente, lo que a fin de cuentas provoca que el futuro no se sienta tan lejano y sea más fácil para ellos actuar según sus intereses venideros. Hasta el punto de que Chen (2013), economista de Yale, defiende que esta estructura gramatical podría afectar el comportamiento económico de sus hablantes.

La visión organizativa como expresión de la línea de base

Siguiendo el ejemplo de la institución religiosa, la concreción de su visión fue convertirse en la referencia modélica en los aspectos científicos y humanos de la salud mental en los países en los que operaba. Es evidente que, como institución dedicada a la salud, establecerá metas, objetivos y planes que tendrán que ver con la naturaleza de su tarea y su tecnología, que pueden ser similares a otras instituciones de su ámbito, pero desde esta concepción de la visión, el sentido, compromiso y la forma de llevarlos a cabo serán diferentes, pues otorgará al conjunto organizativo una identidad específica y distinguible desde la cual cada miembro podrá identificarse como tal.

Cada visión organizativa refleja una identidad específica y distinguible. Esta es la que denominamos *línea de base* (Roma, 2011), donde se aglutina el ADN que singulariza la organización, el aroma específico que la diferencia de las demás, sus rasgos idiosincráticos que son el origen del negocio, de sus productos o servicios y, seguramente, de su forma organizativa.

La línea de base podría interpretarse, desde una perspectiva lacaniana, como aquello que buscamos como “falta” o, desde una óptica platónica, a lo que “aspiramos”; es lo que más allá de toda racionalidad, moviliza y hace persistir a sus miembros a pesar de las dificultades o impedimentos momentáneos.

El concepto *línea de base* no deja de ser una metáfora para mostrar aquella corriente subterránea que, independientemente de la forma que adopte, responde a un espíritu particular. Esta opera tanto a nivel de individuos como de organizaciones. Cuando el proyecto profesional de una persona incumple los criterios que “impone” su línea de base, aparecen sentimientos de vacío existencial o pérdida de sentido, lo más aproximado a un estado depresivo. A otro nivel, en el momento en que las organizaciones ceden a las presiones de estandarización de su entorno, corren el riesgo de matar su hecho diferencial y atractivo para clientes, proveedores, socios, etc.

La pérdida de la originalidad e identidad organizativa, es decir, el distanciamiento con su línea de base, son procesos muy habituales en empresas de propiedad familiar, donde los valores fundacionales se van disipando ante la presión por una mala entendida “profesionalización”. Inmersos en la voluntad de asimilarse con las demás empresas “serias” se pierde aquello que da energía y confiere originalidad a las acciones habituales. Es entonces cuando sus miembros “hablan sobre” lo que creen que son, pero los demás captan la incoherencia con “lo que hacen”.

Cuando las organizaciones disponen de más claridad en relación a su línea de base, operan con mayor libertad, creatividad y compromiso. Ello acompaña a concepciones diferentes del rol de *management*, exentas de la necesidad de control y encuadramiento. En estos casos, acción, emoción y pensamiento están alineados, pues congenian los deseos individuales con el propósito organizativo. En estas organizaciones no importa tanto la forma que adopten las acciones, ya que la energía proviene de esta singularidad. La innovación emerge como un proceso de elección con criterios internos y por eso es más potente que cualquier cálculo de oportunidades o estudios de *benchmarking*. En ellas existe una variedad de recursos internos para tratar lo inesperado y dar respuesta a la diversidad de demandas de un entorno complejo.

La línea de base no puede ser impuesta. Solo es posible entenderla desde el propio proceso individual y colectivo que permite su emergencia, al saber que forma parte de la propia capacidad humana de “hacer sentido” de las acciones que desarrollamos. En los siguientes apartados ampliamos las bases para

comprender los mecanismos que la hacen posible, así como las condiciones para su emergencia en forma de “visión organizativa” y su enriquecimiento desde metodologías participativas.

La creación de sentido como principio de gestión (*management*)

Cuando las organizaciones pueden articular su línea de base en forma de visión organizativa no solo se genera un estímulo para movilizar la acción, sino que también se conforma un marco de significado compartido que permite a sus miembros regularse mutuamente y atribuir sentido a sus acciones actuales y futuras. Esta creación de significado es uno de los principios de la gestión (*management*).

De forma natural, los miembros de una organización, individual y colectivamente, atribuyen sentido a las situaciones que se encuentran y que llevan a cabo. Como humanos, todos leemos el contexto, nos lo explicamos y lo compartimos con los demás según perspectivas que hemos desarrollado y establecido. Según esta aprehensión, que puede no ser completamente consciente y por definición es incompleta, la perspectiva manifiesta lo que puede revelar dentro del marco que lo delimita (perspectiva autopoietica), (Varela, Maturana & Uribe, 1974).

Mi propia historia, en toda su complejidad, va conformando un psiquismo específico, cuyas representaciones imago-afectivas (Roma, 2011), en tanto que imágenes cargadas de emociones, colorean el modo y el contenido de mi desear, intuir, percibir, valorar, actuar y relacionarme en la sociedad. Y, al mismo tiempo, esta historia se ha desarrollado y continúa desarrollándose junto a los demás y especialmente con los que me relaciono más estrechamente para llevar a cabo algo en común (sea en una familia, escuela o todo tipo de instituciones, incluidas las empresas).

La atribución de sentido es mutua entre las personas que constituyen diferentes sistemas o redes. También a través de la historia hemos formado “sentidos compartidos” de los roles o papeles que desarrollamos en los varios guiones que se crean en cada uno de estos sistemas o redes (con sus valores, orientaciones, deseos y límites). En definitiva, todos y cada uno de los miembros de cualquier organización contribuyen a la creación de significado y tienen la posibilidad de influirse mutuamente a través de sus relaciones de manera explícita o implícita.

Aun así, esta creación de significado no se dará en un vacío, sino que estará delimitada por un marco desarrollado a través de su historia, por sus fundadores, etc. y que los miembros actuales recrearán y actualizarán según la interpretación de las circunstancias internas y externas. Así pues, el significado no es algo dado definitivamente sino algo que va transformándose a través de nuestro quehacer diario (conversaciones, planes, elecciones, acciones, etc.). En línea con el enfoque del *storytelling*, Boje (1991) efectúa el siguiente análisis “observé que la gente compartía fre-

cuentemente pequeños pedazos de experiencias, pero muy raramente verbalizaban la historia completa en su día a día [...]; la historia, más que ser una cosa (por ejemplo, un texto), parecía ser parte de un proceso de reconocimiento, a la vez que un cambio que se iba cumpliendo y actuando colectivamente”.

Este proceso es de gran importancia para el ajuste de nuestras acciones en relación a las acciones de los demás. El sentido y la intencionalidad que atribuyo a mis acciones van en función de la que atribuyo a la de los demás. De esta forma, puedo ajustar y regular mi actuación, al mismo tiempo que los diversos sistemas humanos de la organización –unidades, departamentos, etc.– hacen este intento de regulación, al producir actuaciones sinérgicas que canalizan la energía en favor de los resultados cuyo significado también es fruto de la interpretación y de la valoración individual y colectiva. En esta línea, el éxito de una organización dependerá de cuán distantes resulten los significados atribuidos mutuamente y los marcos en los que se basan, dado que inevitablemente las acciones de sus miembros reflejarán el grado de coincidencia o discrepancia de sus respectivas interpretaciones.

Este proceso de auto y heteroregulación es lo que entendemos por gestión o *management*. Es una función bastante más extendida de la que habitualmente se atribuye a determinados puestos de trabajo. Con esta concepción, cada persona integrante de un equipo de trabajo ejerce el *management*. Si no fuera así, cada persona debería ser guiada externamente en cada momento y para cada acción, haciendo de la dirección algo prácticamente imposible y muy costoso, ya que requeriría un control casi absoluto de las acciones de los “subordinados”. Incluso cuando ello fuera posible, la naturaleza del ser humano tendería inevitablemente a ejercer esa capacidad que le es propia y a hacer su sentido particular de las situaciones que le rodean.

Cuando los miembros organizativos tratan de no implicarse en este proceso, la organización se encuentra en una posición muy vulnerable, además del desaprovechamiento de las capacidades que supone desde una perspectiva de eficiencia.

Por todo ello, el proceso de emerger y articular una visión compartida se convierte en materia prima para crear y transmitir significado a todas las personas involucradas en un sistema de trabajo, y por lo tanto para la gestión. En otros términos, la visión es *información estratégica* en el sentido que permite a las personas tomar decisiones discrecionales con una coherencia compartida (Hoebek, 2013).

Si somos capaces de tomar conciencia del sentido ya existente en nuestras acciones interaccionando con las acciones de los demás y con el sentido que nos atribuimos mutuamente, estamos en condiciones de reconocer un sentido común. Ello permite a cada uno conectar con la razón por la cual está trabajando y la línea de base organizativa que comparten y con la que se comprometen. Paradójicamente, también son más reconocibles y aceptadas las diferencias, como enriquecedoras del trabajo conjunto.

A menudo, los miembros de una organización no son conscientes en profundidad del sentido que tiene su trabajo individual y colectivo, pero todos ellos operan desde algún tipo de sentido y conforme al mismo hacen su trabajo y se explican los acontecimientos organizativos.

La articulación de la visión organizativa

La traducción del sentido compartido en una visión organizativa de excelencia permite aglutinar en una imagen enriquecida los deseos individuales y el compromiso movilizador de las energías y contribuciones de sus miembros. Para ello, se precisan metodologías dialógicas y sistémicas alternativas a los procesos de creación de visión *top-down*, donde “la visión organizativa podría emerger de aquellos que realizan el trabajo, siendo necesario un proceso de articulación en la forma de *hacer sentido*” (Raelin, 2006).

Cuando hablamos de visión, nos referimos a imágenes, no en el sentido narcisista que utiliza la publicidad o la estética, sino a las imágenes que, de forma inconsciente y después consciente, se nos forman a partir de las propias experiencias en contacto con los demás.

Por bien o por mal, no hay realización humana que no haya estado visualizada en parte en una imagen. Esta función anticipatoria lleva inconscientemente al deseo movilizador hacia la acción.

La naturaleza de la imagen y su carácter asociativo permite compartirla sin tener que defenderla ni tener razón, haciendo emerger los aspectos comunes que se comparten. Permite realizar asociaciones, sin lógica aparente e interpretaciones abiertas, que se convierten en objetos transicionales para iniciar el diálogo.

El compartir imágenes permite también la acción de conversar, es decir, de co-crear algo conjuntamente. Empezamos a compartir y en el proceso podemos encontrar que cada uno haya variado su punto de partida inicial. Aunque las imágenes puedan ser de utilidad para algunos observadores externos, el efecto principal lo tienen los propios participantes del proceso.

Imaginar es también generar espacios de posibilidad, aumentando la riqueza de alternativas de mundos deseados. Es adoptar una perspectiva de abundancia y salir de la escasez que caracteriza el cálculo de lo que solo es probable teniendo en cuenta una extrapolación del presente.

Sabemos de la fuerza de las imágenes cuando son utilizadas como metáforas para asociar estados de ánimo y crear opiniones marcadas inconscientemente a partir de las cuales la narración ciudadana se articula.

A pesar de las amenazas apocalípticas del entorno, las organizaciones pueden responder invitando a sus miembros a crear conjuntamente imágenes de potenciales donde ellos y ellas sean actores influyentes. La generación de imágenes en forma de metáforas permite un conocimiento de los contornos que va más allá de una definición que acota y establece similitudes de

unos objetos con otros, abre un campo de recursos insospechados donde los que generan imágenes no saben con antelación el propio significado.

Para estos procesos ya no necesitamos un líder visionario que nos oriente y encuadre, ni resúmenes de “visiones” estériles colgados en los pasillos centrales, sino crear un proceso participativo donde las estrategias, objetivos y tareas organizativas ofrezcan un nuevo significado que haga más probable la transformación y la innovación organizativa, a la vez que los miembros se sientan implicados y dispuestos a contribuir con sus esfuerzos. Ello comporta una concepción específica del liderazgo.

Liderazgo en procesos de emergencia de la visión organizativa

En el Instituto Innova, a través de los procesos de investigación operativa, hemos venido contrastando la eficacia de otros enfoques sobre el liderazgo. Son hipótesis procedentes tanto de nuestro acompañamiento en procesos de innovación con diversos tipos de organizaciones, a nivel nacional e internacional, como de las formuladas en las diversas ediciones del seminario internacional Liderazgo, Innovación y *Management* –experiencias en transformación–.

Estas nos han llevado a formular el modelo del liderazgo contributivo, que implica que una visión explicitada facilita la sinergia organizativa en razón que proporciona elementos de atribución de significados compartidos a las acciones de los miembros del sistema, es decir, las personas y unidades que forman la organización. Por ello, esta función potenciadora de la visión requiere de perspectivas diferentes sobre el liderazgo y su ejercicio.

Desde este modelo se propone que el liderazgo se ejerce en mayor plenitud cuando se comprende y vive como una “relación” entre diferentes roles. Es decir, el liderazgo no se crea por nombramiento ni se considera una capacidad individual, sino que se entretiene con un proceso evolutivo entre los miembros de una unidad u organización.

La atribución de liderazgo a alguien depende de la existencia de seguidores que asumen su rol e identifican a quien cataliza los valores y deseos del grupo, y le otorgan la capacidad de señalar el camino a seguir (de acuerdo con la etimología de *leadership*) y la confianza contrastada para persistir en la finalidad y en las tareas organizativas.

Como relación, el liderazgo emerge de la interdependencia de los componentes de un sistema humano de trabajo y, por tanto, es una característica compartida y no una calidad de un solo individuo. Cuando lo viven de esta manera, son posibles diversos liderazgos y son fácilmente reconocibles y empleados según las condiciones que requiere la tarea a realizar, lo que produce un enriquecimiento de las capacidades de cada uno de los participantes en el proyecto e incrementa las probabilidades de obtener mejores resultados conjuntos.

Hay algunas organizaciones que naturalmente operan con gran alineación, como si la hubieran formulado espontáneamente sin la necesidad de procesos específicos para la generación de una visión. Suelen ser organizaciones con una cultura compacta, aunque no uniforme, y con sistemas de inculturación suficientes para incorporar nuevos miembros. Si observamos a sus directivos, se comportan atendiendo a roles de referentes, líderes reconocidos por los demás y cuyo reconocimiento como tales estriba principalmente en haber identificado el sentido latente de la organización y/o crear condiciones para que emerja, muy en contacto con sus miembros y aquellos interesados significativos externos a la misma.

Aunque puede parecer que las figuras referentes tengan un don carismático para crear sentido, en realidad han aprendido a captar los estados y deseos, a leer e interpretar las capas profundas de los sistemas humanos a menudo inconscientes, de forma que al formularlos, los demás componentes se sienten reflejados en su expresión.

No obstante, con sus ventajas probadas, esta posición suele conllevar un plus de dependencia hacia la figura del superior, en detrimento de la capacidad de iniciativa y asunción de responsabilidad plena por las propias contribuciones de cada miembro organizativo y la aceptación del riesgo que acompaña. Desde una perspectiva de eficiencia, cuando esto sucede, se desaprovechan un sinnúmero de potenciales de contribución, por mucho que la organización se considere exitosa por lo que logra con este modelo.

Sin embargo, la capacidad de descubrir el sentido y generar la visión la ejercemos todos cuando deseamos que nuestro trabajo y su fruto aporte valor a la sociedad y sentir que nuestra vida no ha sido en balde.

Acompañando a directivos en transiciones organizativas y de su propio rol hemos constatado que buena parte de las llamadas *resistencias al cambio* vienen reforzadas, sino inducidas, por los propios métodos de plantear y llevar a cabo el proceso. Cuando se ha tenido en cuenta esta capacidad, se ha liberado energía para generar la innovación necesaria en una transición organizativa, incluida la de los roles de todos sus miembros.

Si hay algo irrenunciable en el rol de un directivo es su contribución para que sus colaboradores puedan desempeñar mejor su tarea. Seguramente su propia y mejor aportación a los resultados organizativos es procurar que desarrollen las capacidades necesarias. Quizás la primera es facilitarles que exploren el sentido que tiene desarrollar tales capacidades. Sin ello, no hay razón existencial para hacerlo. No es un empeño menor, toda vez que para el directivo, si quiere ser incorporado a la relación de liderazgo, este aspecto de su rol le requerirá que sea capaz de aprenderlo y aplicarlo a su práctica en el día a día, puesto que no hay nada que mejor destruya esta posibilidad que la incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

El seminario prospectivo-sistémico

En coherencia con el enfoque descrito hasta el momento, entre los diversos métodos para identificar el contenido de la visión, destacamos el seminario prospectivo-sistémico. Este aglutina las investigaciones y experiencias de autores clave en el desarrollo de metodologías sociales, como son Emery y Trist (1972), creadores de la metáfora ecológica de los sistemas, en los años cincuenta; Fox, Lippit y Shindler-Rainman (1976), que en los años sesenta introdujeron el concepto de *imágenes de potencial* como contrapuesto a las listas de problemas a ser resueltos; o más recientemente Weisbord (1992) o Beer (1979), entre otros.

Consiste en un espacio dialógico donde los miembros del sistema humano de trabajo pueden escucharse mutuamente, discrepar e influirse en relación a su tarea conjunta y a su contribución a sus clientes, a la organización y a la sociedad, y en qué y cómo pueden mejorarla. La elaboración de la visión de la unidad, organización o tema puede ser fruto de uno de estos espacios que entonces requieren metodologías específicas que permitan la escucha y el diálogo, y posiblemente el descubrimiento de una base común.

Los principios en que se basa el diseño del seminario prospectivo-sistémico son los siguientes:

- La generación de la visión es principalmente un proceso, no un producto acabado en que los miembros, muchas veces por primera vez, descubren de verdad que también pueden cooperar y escucharse.
- La experiencia del proceso mismo, de su preparación y de sus efectos, facilita el desarrollo de varias competencias en sus participantes.
- Acostumbramos a comprometernos con aquello que hemos ayudado a crear.
- No es un proceso de toma de decisiones ni requiere el consenso.
- Requiere unos límites claros de tarea y alcance.
- Toda aportación es respetada, aunque no se esté de acuerdo, y cada participante dispone de su espacio.
- Demanda la continuidad en la innovación de roles y acciones coherentes para el día a día.
- Puede constituir el inicio de otra forma de ejercer el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Los directivos no abdican de su responsabilidad de autoridad estatutaria, aunque sus decisiones pueden enriquecerse en gran manera y gozar de un mejor soporte que tendrá efectos en su aplicación.
- Las visiones deseadas pueden movernos, dado que reflejan nuestros deseos y valores tanto o más que los miedos del futuro o las extrapolaciones del pasado o del presente.
- En la medida de lo posible, conviene invitar a otros participantes como clientes, proveedores y a aquellos que más directamente pueden resultar afectados o afectar el desarrollo de la visión, incluidos otras unidades superiores si se realiza en alguno de los subsistemas organizativos. Así se incorporan

también representantes de las oportunidades y limitaciones del contexto.

- Conviene estimular la creatividad e imaginación, capacidades que vinculan afectos y que además siempre han estado presentes en las innovaciones a nivel organizativo, científico, etc.

En el proceso, los directivos se convierten en impulsores del mismo, explicando su finalidad y sus límites, creando condiciones suficientes para que pueda tener lugar, invitando a participar y asegurando la coherencia con el conjunto organizativo más amplio. Los demás miembros también pueden apreciar en ellos nuevos comportamientos al tiempo que los directivos descubren nuevas capacidades en sus colaboradores.

La influencia de este proceso en la mejora cualitativa de la tarea y cuantitativa en los resultados dependerá del mantenimiento del espíritu del seminario en el día a día y de la coherencia que los miembros mantengan. Aunque, ahora, más miembros pueden sentirse comprometidos a esforzarse y acercarse a la visión y liderar procesos de mejora para convertirse en contribuidores activos en lugar de subordinados que obedecen.

Señalemos que cuando se inicia un proceso de esta naturaleza cabe esperar dificultades, dudas, desconfianzas, etc. pero también apoyos y sorpresas agradables y descubrimientos de potenciales ocultos.

La admisión de que estamos aprendiendo juntos establece otras bases para el ejercicio del liderazgo, del *management* y del funcionamiento organizativo, como por ejemplo, que el error es de verdad una base de aprendizaje, que conviene centrarse más en los potenciales que en análisis culposos de los problemas, que la contribución del directivo no es ser omnipresente ni omnisciente, etc.

Y, por supuesto, el proceso puede descarrilar o ser inefectivo. Seguramente debido a no haber tenido en cuenta los principios mencionados. Conviene subrayar algunos de ellos:

- Que haya incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace, especialmente por parte de los impulsores y promotores del proceso.
- Que el seminario se considere una solución mágica que por ella misma nos llevará a la excelencia.
- Que el proceso participativo se gestione mal.
- Que las relaciones entre la mayoría de participantes estén impregnadas de enfrentamientos y desconfianzas insuperables.

Efectos de impulsar un proceso de emergencia de la visión organizativa

Recordemos que la generación de la visión es un proceso con un enfoque que abarca un amplio campo de comportamientos, prácticas, métodos de gestión y maneras de concebir el entorno. Así, el disponer de una visión no es solo un instrumento, sino que es una expresión también de una forma de vivir las organizaciones que impregna los comportamientos de sus miembros.

De acuerdo con varias de nuestras intervenciones y en consonancia con diversos estudios, el proceso de generación de la visión suele producir efectos como los siguientes:

1. Los miembros amplían la panorámica del contexto y de los elementos que afectan o son afectados por la organización, unidad o tema; y toman mayor conciencia de aquellos a los que debe prestarse atención y satisfacer prioritariamente, en vez de responsabilizar exclusivamente a sus jefes. Imagínese el impacto que tiene esto para una unidad dentro de una organización más amplia. Muchas de las dificultades de los directivos tienen que ver con la incompreensión de estos aspectos por parte de los demás miembros.
2. En situaciones de transición organizativa, la participación y el horizonte de futuro dan sentido a los esfuerzos que las transiciones requieren. En consecuencia, agilizan el proceso de transición y proporcionan legitimidad a su orientación.
3. Proporciona el marco para la toma de decisiones, ya que señala nuevas normas de comportamiento que regulan y encauzan conductas de lo que resulta aceptable y deseable. Con ello existe una menor demanda de corrección de acciones o de esfuerzos de conducción en la dirección correcta.
4. Una aplicación consistente y coherente, por el hecho de ser un proceso continuado, permite un aprendizaje progresivo a través de la experiencia del trabajo sistémico (de equipo) y del requisito de la interdependencia para llevar a cabo nuestro propio trabajo y obtener los resultados.
5. La naturaleza del proceso crea un mayor grado de implicación en las consecuencias prácticas de la tarea y, consecuentemente, los miembros muestran una mayor exigencia para sí mismos y los demás en cuanto a las contribuciones y los resultados.
6. La estimulación de la capacidad de agencia en contra de las invitaciones de impotencia, asociando el propio transcurrir profesional al de la organización y siendo partícipes de algo más comunitario que sobrepase las propias capacidades y limitaciones actuales.

En síntesis

El contexto actual invita a que las organizaciones y sus miembros organizativos sientan amenazada su propia identidad y supervivencia. Asimismo, el miedo y la ansiedad generada por tales acontecimientos pueden ser considerados en sí mismos como una energía canalizable hacia el impulso de nuevos proyectos y emprendimientos.

Tal fuente de energía provendría del núcleo de la dimensión existencial que denominamos *línea de base*, aplicable tanto a nivel individual como colectivo. Sería el lugar donde cristaliza la propia identidad y singularidad que moviliza las acciones y esfuerzos en una dirección determinada. Cuando los miembros de una organización disponen de mayor claridad y

conciencia de su línea de base organizativa, aumenta la probabilidad de adquirir un mayor compromiso, persistencia y libertad para transitar en momentos de dificultad e incertidumbre.

La línea de base no puede imponerse ni crearse artificialmente. Está contenida en las acciones que desarrollan sus componentes y, por tanto, ya existe en la organización. Su formulación en forma de “visión organizativa”, entendida como una imagen del futuro deseado desde el presente, proporciona una base de atribución de significado compartido disponible para las acciones realizadas por sus miembros, al tiempo que supone un estímulo y guía para sus acciones futuras.

Entre los métodos específicos para hacerla emerger e incorporarla a la actividad cotidiana, el seminario prospectivo-sistémico propone una metodología que crea condiciones para la co-generación de la visión organizativa con la participación de aquellas personas –agentes y afectados– del sistema y su entorno.

Implícita a esta perspectiva, se propone una concepción de la gestión (*management*) no reducida a unos estamentos específicos, sino considerada una función ampliamente distribuida cuya contribución estriba en la co-creación de sentido compartido que permite la auto y heteroregulación. En el mismo sentido, el liderazgo se focaliza en las relaciones de trabajo entre los diferentes roles interdependientes, cuyo funcionamiento depende de un proceso de ajuste mutuo.

Referencias

- Beer, S. (1979). *The heart of the enterprise*. London & New York: Wiley.
- Bion, W. R. (1965). *Transformations*. London: William Heinemann.
- Boje, D. M. (1991). Consulting and Change in the Storytelling Organisation. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 7-17.
- Chen, M. K. (2013). The Effect of Language on Economic Behavior: Evidence from Savings Rates, Health Behaviors, and Retirement Assets. *American Economic Review*, 103(2): 690-731. Editor's choice, Science Magazine, Vol. 339(4).
- Emery F. & Trist E. (1972). *Toward a Social Ecology*. London: Plenum.
- Fox, R.S., Lippitt, R. & Schindler-Rainman, E. (1976). *Humanized Future: some New Images*. LaJolla, Ca: University Associates.
- Gabriel, Y. (2012). Organizations in a State of Darkness: Towards a Theory of Organizational Miasma. *Organization Studies*, 33, 1137-1152.
- Hoebeker, L. (2013). *Mejorando los sistemas de trabajo-reflexiones de un profesional*. Madrid: INNOVA Ediciones.
- Klein, M., Heimann, P. & Money-Kyrle, R. (1955). *New Directions in Psycho-analysis*. Londres: Tavistock Publications.
- Raelin, J. (2006). Finding Meaning in the Organization. *MIT Sloan Management Review*, Spring.

- Roma J. (2011). Implicacions òbvies i no òbvies de la innovació. *Revista COPC*, 232 (noviembre), 20-22.
- San Agustín (1961). *Confesiones*. Barcelona: Plaza y Janés,
- Varela, F. J., Maturana, H. R. & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5, 187-196.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Ca: SAGE.
- Weisbord, M. (1992). *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berret-Koehler.

Resum

La emergencia de la visión en les organitzacions. Un procés mobilitzador

Conceptes ja tradicionals, com ara *visió*, que inclouen així mateix una praxi i metodologia, s'han esclerosat i

han perdut el seu potencial per mobilitzar. Els autors proposen alternativament la revitalització invertint-ne la dimensió temporal: en lloc d'una visió futura ideal, la visió estaria ja continguda en les accions del present, si sabem identificar-la. El lloc de generació no rauria en uns quants, sinó que seria co-creada pel conjunt de membres de l'organització al donar sentit a les seves accions. Partint de l'enfocament de la *Transnovación Organizativa®*, l'article presenta una metodologia per afavorir l'emergència de la visió, apel·lant a la identificació de la singularitat organitzativa: la línia de base. Això pot resultar un recurs per liderar les transicions amb solidesa i flexibilitat en contextos de dificultat. Així mateix es presenten les implicacions pràctiques d'aquesta metodologia per a la concepció de l'exercici del lideratge i el *management*, en coherència entre el desitjat i la forma en què es duu a terme.

Paraules clau: visió, identitat, lideratge, sentit, emergència