



La VISION de los líderes

José Luis Rocés- Adaptado de “Desarrollando Líderes” (Ed. Temas)

La “*visión*”, representa el proceso mental que todo directivo elabora para establecer una orientación que sea esclarecedora, motivadora y creíble para sus “seguidores” (colaboradores). Los directivos, en su rol de líderes, en los distintos niveles jerárquicos, no construyen la estrategia. Sin embargo, el líder cumple su rol, cuando transmite la estrategia, como una “historia” atractiva para sus colaboradores.

Si no hay una visión interesante las acciones propuestas por el líder no pueden llevarse adelante.

La expresión de la visión, tiene varias modalidades de acuerdo al nivel directivo correspondiente. Podrá ser una política, un objetivo, una meta o una guía.

En síntesis responde a la necesidad de orientación de sus colaboradores, demanda básica de todo acto directivo.

El otro factor a considerar es el “contexto”, o sea la porción del entorno que rodea al sistema (empresa, institución, área), donde el líder tiene influencia a través del impacto de sus decisiones o el resultado de las acciones de sus colaboradores.

Ese contexto, es el ambiente donde la acción del líder se va a ver reflejada y donde su responsabilidad será medida por indicadores de gestión internos al sistema o externos del medio ambiente. En este sentido, no hay líder para todos los contextos.

Finalmente el último factor es la “situación”. El líder suele describirse como “el hombre de la situación”. La urgencia decisoria, la necesidad de buscar consensos, la demanda de participación o la conveniencia de pedir opiniones, son elementos que caracterizan toda situación de liderazgo. En el modelo de liderazgo reconocemos que la componente “situacional” debe ser considerada en forma singular dentro del modelo.

En base a ello la construcción de una visión al ser pensada, elaborada y transmitida, es una pieza clave de la efectividad del liderazgo. Cuando se falla en la “visión”, todo lo que viene después goza de una gran vulnerabilidad. Es el primer acto para generar credibilidad con los “seguidores”.

El **diseño de una visión efectiva** debe reunir:

- Una explicitación del período de tiempo que ella se piensa. (meses, años, lustro)



- Una descripción de las variables externas (mercados, situación económica, social o política) que se estiman como las más probables que permitan la comprensión de los desafíos a enfrentar.
- Las acciones que se esperan que los encargados de recibir esta visión deberán hacer en términos de “líneas estratégicas” no en forma detallada.
- Los propósitos y las razones de las mismas, en forma de contribución esperada de cada una de las áreas.

La visión debe ser escrita, para favorecer la claridad de su transmisión, pero la efectividad sólo se logra cuando se transforma en una conversación “interpersonal” del líder con sus colaboradores.

No alcanza con escribirlo, es imprescindible “vivenciarlo” en el diálogo, en la escucha y en la aclaración.

No se resuelve con una sola vez, es necesario repetirla tantas veces como sea necesaria para esclarecer a los colaboradores y evitar los malos entendidos o prejuicios.

Sólo cuando la visión es compartida, es posible avanzar en la definición de objetivos, metas y planes que resuelvan los temas específicos que la llevarán adelante.

Los conflictos actuales en las empresas, son crisis de significado.

La gente no está segura de sí misma, porque no ve el porqué detrás del qué .El rol del liderazgo en gran medida es aclararlo.”

KARL ALBRECHT

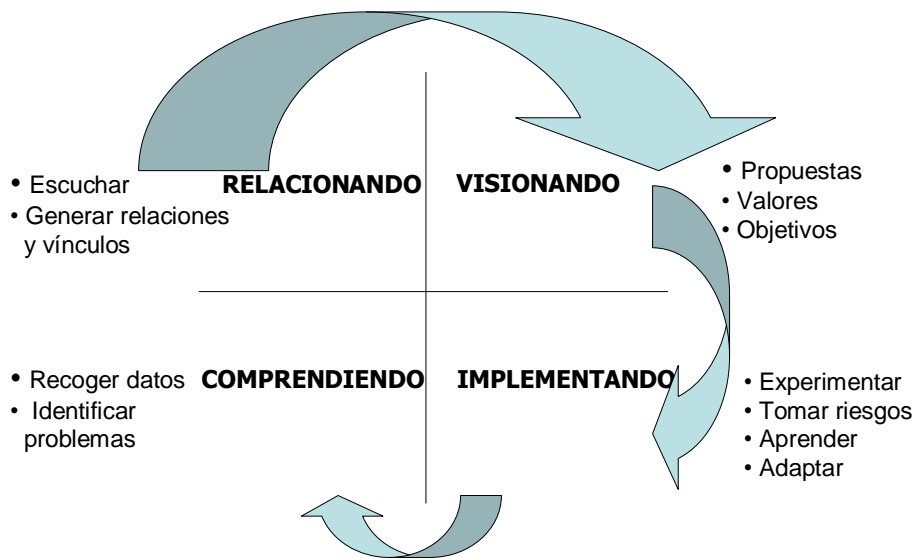
“Es un futuro realista, creíble, atractivo para la institución....señala el camino...hacia donde se pretende ir “

BURT NANUS

“Es como un quantum de fuerza intencional que penetra en la organización como una ola de energía “

MARGARET WHEATLEY

Construyendo una visión



CONDICIONES A REUNIR EN LOS LÍDERES PARA GENERAR VISIÓN COMPARTIDA

- Aptitudes de reflexión e indagación
- Diálogo y discusión experta.
- Interpretación de modelos mentales diversos.
- Respeto por las emociones.
- Dominio intra- personal.
- Honestidad intelectual: credibilidad.
- Claridad en las restricciones políticas o de otro tipo.
- Proteger la intimidad de los miembros.
- Eliminar la manipulación.
- Alentar la creatividad y la innovación.
- Evitar la transferencia de “responsabilidad”.