

Visión

¿Qué es?

Una definición de las características y situación a que una organización aspira, como ideal de excelencia en que desea convertirse en el futuro.

¿Para qué sirve?

- Establecer una meta hipotética como referencia de culminación de misión, cultura y valores.
- Servir de marco general de referencia para establecer sus estrategias, objetivos y planes a corto, medio y largo plazo.
- Sensibilizar a todos hacia los aspectos más notables a desarrollar para orientarse hacia ese ideal, a través de la autoevaluación, el aprendizaje, la creatividad y la innovación.
- Mantener un espíritu y tensión positiva para canalizar esfuerzos hacia las metas específicas que suponen el progreso hacia esa visión.
- Constituir una imagen que ayude a identificar organizaciones excelentes cuyas características puedan servir como referencia para emular o adoptar.

Explicación

La formulación o puesta al día de la VISIÓN debe ser un ejercicio que se lleve a cabo periódicamente en el contexto del establecimiento del conjunto de referencias que constituyen las señas de identidad de la organización: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, PRINCIPIOS ÉTICOS.

Es una forma de concretar en una declaración y propósito por parte de la organización, lo que ésta entiende como el ideal que cualquier persona puede presuponer o esperar de su relación con la misma, sea como cliente, accionista, proveedor, empleado o representante de la sociedad.

No es algo que se deba cambiar frecuentemente ya que tiene un carácter de referencia global. Por otra parte, en caso de cambio, puede ser muy conveniente mantener todo aquello que también se acomode a la nueva realidad, y que pueda servir de “puente” para facilitar la adaptación a la nueva VISIÓN.

Su modificación o retoque debería realizarse en función de cambios de paradigma que, por motivos internos o externos, afecten al futuro de la organización, al entorno cercano o al contexto global en que desarrolla sus operaciones. Pueden ser motivos para el cambio por ejemplo, cambios en las estrategias tales como diversificación de productos y servicios, mercados en los que se decide operar, o cambios estructurales importantes. Cualquiera de ellos podría motivar una adaptación de la VISIÓN a la esta nueva condición de la organización. Asimismo, cambios en el entorno de tipo social, demográfico, político, legislativo, económico, etc. podrían suponer nuevos retos futuros y, por consiguiente, una nueva VISIÓN.

Debe tenerse siempre en cuenta que declarar una VISIÓN significa asociar la imagen de la organización a un ideal, a un firme propósito y a un compromiso de todos largo plazo, lo que siempre generará expectativas internas y externas a las que habrá que responder a lo largo del tiempo.

El proceso genérico para la formulación de la VISIÓN, debería integrarse en el proceso de establecimiento del marco de referencia MISIÓN, VISIÓN, VALORES, y de formulación de la estrategia, y podría contemplar lo siguiente:

1. **Análisis de la trayectoria** de la organización en los últimos años hacia su **VISIÓN** actual, en función de sus estrategias y planes.
2. **Análisis de los potenciales y características de diferenciación** con que cuenta la organización y sus colaboradores tanto internos como externos.
3. **Visualización** de la nueva etapa a recorrer, el cambio que supone y cómo afecta a la **VISIÓN** actual.
4. **Formulación** de la nueva **VISIÓN**, en coherencia con la **MISIÓN**, **VALORES** y **PRINCIPIOS**.
5. **Uso de esta nueva VISIÓN** para la decisión de alternativas y la formulación de estrategias.
6. **Comunicación** de la misma en el contexto de despliegue y comunicación del marco de referencia y de las estrategias o planes.

Ejemplos prácticos

A continuación se ponen dos ejemplos hipotéticos que pueden ilustrar lo anterior.

Organización de nueva creación:

Se establecen por primera vez el marco de referencia **MISIÓN**, **VISIÓN**, **VALORES** O **PRINCIPIOS**, y las estrategias. La **VISIÓN** podría proyectarse en relación con la imagen de otras organizaciones de referencia (aunque naturalmente no se mencionen), que sean reconocidas en su sector, tratando de añadir a esta imagen los rasgos característicos propios que mejor puedan ayudar a obtener éxito.

Organización que diversifica sus servicios:

Una organización por motivos de mercado o por iniciativa propia, decide diversificar la orientación de sus servicios, por ejemplo, pasando de ofrecer servicios de desarrollo de aplicaciones informáticas, a ofrecer además servicios de valor añadido y mantenimiento.

Supongamos que su actual **VISIÓN** se articula utilizando términos tales como “ser el proveedor favorito dentro del sector... para grandes empresas de tipo ... en el desarrollo de aplicaciones informáticas... por su nivel de excelencia, su competitividad en precios, su capacidad de respuesta, su sostenibilidad probada y su comportamiento ético” .

Quizás la mayor parte de su **VISIÓN** no deba variar, ya que su fundamento de excelencia no varía, pero sí que convendría cambiar la parte que concierne a su actividad, por ejemplo en el siguiente párrafo: “... en el desarrollo, servicios de integración, formación y mantenimiento de aplicaciones informáticas ...”


Tanto en un caso como en otro, su **VISIÓN** ha de ser (o mantenerse) coherente con su **MISIÓN**, es decir con su razón de ser. En el primer caso se formularán conjuntamente, en el segundo, lo lógico es que la **MISIÓN** cambie de forma similar a como lo hace la **VISIÓN**

Cuestiones clave para autoevaluar ¿Identifica nuestra **VISIÓN** una proyección de nuestro ideal como organización al que vincular nuestro futuro y nuestra imagen? ¿Nos sirve de orientación e inspiración?

¿Se ha formulado una VISIÓN de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El proceso de formulación ha contado con la participación de las personas que representan las distintas características y ámbitos de la misma?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Representa lo más remarcable, caracterizado y diferenciador de imagen e ideal futuro de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La VISIÓN proyecta la consecución de altas cotas de excelencia y competitividad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha comunicado en contexto con el conjunto de señas de identidad o estrategias?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha asegurado su comprensión y constituye una referencia de orientación e inspiración para todos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se utiliza efectivamente como referencia sobre todo en los ciclos de formulación de estrategias y en la toma de decisiones de gran calado y proyección futura?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existen mecanismos de medición y seguimiento para comprobar el grado en que la organización progresa hacia su VISIÓN ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se mantiene o pone al día en función de las necesidades de cambios de paradigma, misión o estrategias?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: Abelardo Rubio López	Cargo: Socio Director
	Empresa/organización: Creatividad y Gestión Excelente	
	Actividad: Consultoría, Formación y Asesoría EFQM	Contacto: arubio@clubexcelencia.org