

CAPÍTULO 1^a

LA CAPACIDAD DE FORMULAR UNA VISIÓN DE UN FUTURO DESEADO BASADO EN VALORES Y PRINCIPIOS COMPARTIDOS

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Por qué es útil tener una visión?
- ¿Qué elementos de una visión la hacen inspiradora?
- ¿Qué es necesario para que otros se comprometan con la visión?

I LA DEFINICIÓN DE VISIÓN

¿Qué es visión? Una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos. La visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de una situación ideal.

II LA IMPORTANCIA DE LA VISIÓN

Uno no tiene criterio para escoger bien su camino si no sabe adónde va. Si uno no tiene una visión, de su destino puede vagar por muchos senderos, algunos atractivos y otros indeseables. Pero lo más probable es que camine en círculo, siempre pisando las mismas huellas y nunca explorando territorio nuevo, o que se siga ciegamente a otros que dan la apariencia de saber hacia dónde van.

En estas circunstancias es muy difícil, sino imposible, hacer elecciones sabias o de generar un sentido de compromiso para los proyectos individuales o colectivos.

Al desarrollar una visión compartida se cambia todo esto. Cuando se ve claramente el destino, se pueden distinguir los caminos que van hacia éste, de otros que van en una dirección contraria. La visión provee un criterio para elegir entre diferentes alternativas, por eso, facilita la consulta y la toma de decisiones. Contribuye a la unidad de pensamiento, ayudando a liberar y dar dirección a la energía creativa.

^a Editado por Luis Dumani (2018) con base en “Planificación Estratégica” (1998). Capítulo1. Capacitación en Liderazgo Moral, EB-Prodec Universidad Núr, Santa Cruz: Bolivia.

Una visión compartida también da significado al trabajo. La visión compartida, permite la unidad de pensamiento y guía la unidad en acción. En el grado en que las actividades que uno realiza se relacionan con el logro de la visión, se vuelven significativas para uno mismo, para la organización y la comunidad.

¿Adónde Vas?

Mientras Alicia caminaba, perdida en el "País de las Maravillas" y se encontró en una intersección con un camino a la derecha y otro a la izquierda. Ella vio un gato y queriendo orientarse, le preguntó, ¿Qué camino debo tomar?

El gato le respondió con otra pregunta, ¿Adónde quieres ir? ¿Cuál es tu rumbo?

Alicia le aclaró, "No lo sé. No tengo rumbo. No voy hacia ningún destino en particular".

"Entonces", le dijo el gato, "cualquier camino que tomes te servirá."

El poder de una visión se deriva de su cimentación en valores apreciados y compartidos por todos los participantes. Al coincidir con la visión, los participantes se alinean con estos principios, ideales y valores, identificándose con ellos en el ámbito de su ser. Esta identificación profunda con la visión establece cierta conexión con otras personas que comparten la visión.

De esta conexión nace una unidad fundamental capaz de sobrevivir las muchas presiones y problemas superficiales del diario vivir, porque los problemas solo afectan la superficie de la vida cuando la visión está arraigada en el ser interior.

III CONSTRUYENDO LA VISIÓN

"No es cuestión de construir una nueva visión desde la nada. Una visión pertinente para nosotros hoy en día será construida sobre valores profundamente cimentados en la historia humana y en nuestra propia tradición... Los materiales de los cuales construiremos la visión serán las aspiraciones morales de la especie las de hoy y del pasado lejano".¹

Para que una visión tenga poder, tiene que incorporar tres elementos:

- 1) Enfocar un futuro deseado, alcanzable por el grupo y basado en valores compartidos:** Esta visión del futuro nace de una proyección de la misión de la organización o la comunidad hacia el futuro.

- 2) **Ser un desafío:** Algo demasiado fácil de realizar no genera una respuesta y un compromiso profundo de parte de los miembros.
- 3) **Tocar la esencia noble de los participantes:** Cuando las personas sienten que la visión para la cual están trabajando es noble, se sienten inspiradas a sacrificarse en pro de la visión, porque perciben su significado. En tal caso, al trabajar por la realización de la visión, cada persona siente que está potenciando lo mejor que hay dentro de sí misma. La visión ha de ser suficientemente noble como para inspirar un compromiso moral.

Tomando en cuenta estos tres elementos, se construye una visión por medio del proceso de la consulta. Puesto que el hecho de participar en la construcción de la visión genera una identificación con ella, es recomendable involucrar en este proceso a todas las personas claves. Al final la visión se puede construir a nivel personal, a nivel institucional y a nivel comunitario.

La Semilla

Una vez había dos hombres. A cada uno le regalaron una semilla de manzana. El primer hombre miró la semilla y dijo: "Esta semilla no sirve para nada" y la tiró. El segundo hombre tenía visión. Miraba la semilla y trataba de visualizar su potencial, y en su mente vio el árbol que crecería de la semilla.

Seguía trabajando con su visión, tratando de comprender sus potencialidades implícitas y logró ver las manzanas rojas y jugosas que crecerían en el árbol.

Mientras tomaba los primeros pasos de sembrar y cuidar la semilla, para que su visión se volviera realidad, seguía meditando acerca de la visión y logró ver la torta de manzana que se podría hacer con la fruta que daría el árbol.

Finalmente llegó a estar tan compenetrado con la visión que no solo veía la torta sino que la olía y la saboreaba. Entonces hablaba de ella con tanta convicción, deleite y entusiasmo que pronto muchos de sus vecinos también deseaban compartirla con él.

Como consecuencia, se organizaron para sembrar un huerto de manzanas en la aldea. Hoy en día esta aldea es famosa por las ricas manzanas que produce y los visitantes declaran con convicción que la torta de manzana hecha por las señoras de la aldea es la más rica que jamás hayan probado.

IV DINÁMICA DE LA VISIÓN

El pensador Horace Holley (1913) ha descrito la relación entre el mundo de la visión y el mundo de los hechos. Explica que el mundo de la visión es la causa y el mundo de los hechos es el efecto. Los hechos que experimentamos son generados por nuestra visión. Todas las cosas producidas por el ser humano, todas sus relaciones y sistemas sociales, existieron primero en la mente de algún ser humano, antes de aparecer en el mundo de los hechos. Por eso, para cambiar cualquier situación negativa, primero necesitamos formular una visión del fin positivo que deseamos; sólo entonces avanzaremos hacia ello.

Para cambiar cualquier situación negativa, primero necesitamos formular una visión del fin positivo que deseamos.

Cuanto más clara sea nuestra visión, con mayor claridad veremos el camino para llegar a su realización. Por eso, debemos aclarar la visión concentrarnos en ella hasta tal punto que podamos situarnos en el lugar de la visión y mirar hacia atrás. Esto nos ayudará a ver el camino para llegar hacia ella.

Cuando llegamos a este punto, nuestra visión se vuelve una realidad viviente. No la consideraremos como un sueño difícil de realizar, sino como algo real y palpable, que experimentamos ahora. Según el grado en que nuestra visión llegue a un nivel de conciencia que la hace una realidad viviente dentro de nosotros, se aumenta nuestra capacidad de comunicarla a otros e inspirarles para que colaboren en su realización. La visión motiva acciones que gradualmente la vuelven una realidad.

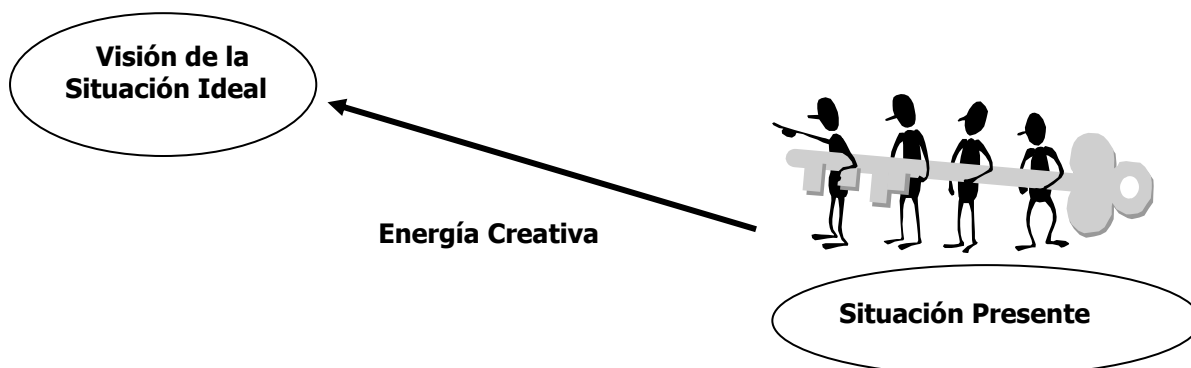
V CÓMO UTILIZAR LA TENSIÓN DINÁMICA GENERADA POR LA VISIÓN

Para ir de la situación actual a la situación visualizada, hay que pasar por un proceso que dura un tiempo, que puede ser de corto plazo, o al contrario, puede tardar años, o aún décadas. El tiempo requerido para realizar la visión depende de su magnitud. Por ejemplo, tarda menos tiempo realizar una visión de capacitar a los directivos de todas las organizaciones comunitarias en liderazgo moral que la visión de lograr un 100% de personas en la comunidad con su primaria concluida.

Pero, sea cual fuere la visión, al comparar la situación actual con la situación deseada, las diferencias observadas entre las dos generan un estado de tensión que encontramos incómodo.

Si creemos firmemente en la visión, enfocaremos esta tensión como energía creativa que nos impulsa a esforzarnos para la realización de la visión. Entonces, la canalizaremos para realizar pasos concretos en la dirección de nuestra visión.

El progreso gradualmente logrado por medio de estos pasos, crea un empuje constante, el cual motiva aún más, porque estamos viendo la realización de nuestra visión en el mundo de los hechos.



Pero si no tenemos suficiente compromiso con la visión, o no la comprendemos con la suficiente claridad para que pueda guiar nuestros pasos, puede ser que no utilicemos la energía creada por esta tensión para tomar los pasos hacia la realización de la visión. En tal caso, esta energía se degenera en un sentido de presión o tensión nerviosa, que en vez de motivarnos, puede paralizarnos. En vez de sentirnos estimulados por la visión, comenzamos a percibirla como una carga.

Para reducir esta presión incómoda necesitamos acortar la distancia entre la situación actual y la visión deseada. Por lo tanto, si no estamos en el proceso de modificar la situación actual por medio de tomar los pasos hacia la realización de la visión, lo más probable es que respondamos negando la visión, calificándola como demasiado idealista o utópica. Podemos criticar a otros, culpándoles por no hacer su parte para hacer realidad la visión o resignarnos cínicamente a la situación actual, afirmando que es imposible cambiarla. Peor aún, podemos pretender que no hay ninguna necesidad de cambio, y que las ideas y la situación actual es la mejor que puede haber.

Para evitar estas respuestas negativas hacia la visión, es importante estar conscientes de la tensión que ésta crea y estar preparados para usar la energía creativa, que genera la visión para tomar pasos concretos hacia su realización.

VI LA VISIÓN EN SU RELACIÓN CON OTRAS CAPACIDADES

El proceso de formular una visión y hacerla una realidad tiene una estrecha relación con el desarrollo de otras capacidades, tales como *las capacidades de la iniciativa, la perseverancia y la evaluación de las propias fortalezas y debilidades*.

Si pensamos sobre la visión en el contexto de las etapas de la iniciativa, la formulación de una visión corresponde a la segunda etapa, en que la intención se vuelve propósito.

La planificación guía los pasos necesarios para realizar la visión y corresponde a la tercera etapa, la definición de las medidas. En esa etapa una visión clara sirve para dar orden y dirección a las ideas y acciones a realizar.

Al llegar a la séptima etapa, la realización en el mundo de los hechos, la visión nos da guía y nos mantiene en la línea correcta. En esta última etapa se necesita la habilidad de moverse entre la visión y las actividades diarias. Entonces, la visión da perspectiva a las actividades y decisiones diarias. Puesto que la visión se basa en principios e ideales, nos guía hacia decisiones que son congruentes con estos principios.

En esta etapa la visión también contribuye a la capacidad de la perseverancia. Puesto que muchas de las actividades diarias que hay que realizar en la implementación de la visión pueden ser rutinarias, aburridas, cansadas o frustrantes, la visión es lo que da un significado trascendental a estas actividades y nos permite realizarlas con entusiasmo. La visión también nos provee de un criterio elevado, para evaluar nuestras acciones. Al comparar las actividades diarias y sus resultados con la visión, podemos darnos cuenta de las áreas en que estamos cumpliendo los pasos que llevan hacia la realización de la visión y de las otras áreas en que estamos débiles. Así, podemos reforzar las áreas débiles o tratar de idear otras estrategias, también compatibles con la visión, que ayuden a compensar estas debilidades.

La implementación de estrategias para el logro de la visión exige determinación perseverancia y paciencia, así como la habilidad de distinguir la visión de la realidad, sin desilusionarnos. Cuando alguien hace un comentario basado en el hecho de que en determinado campo no estamos obrando de acuerdo con nuestra visión, en vez de ponernos a la defensiva, podemos invitar a la persona para nos ayude a analizar los hechos a la luz de la visión y a definir los pasos necesarios para su modificación.

La implementación de estrategias para el logro de la visión exige determinación perseverancia y paciencia.

La visión nos provee de un criterio, para una evaluación continua de las situaciones que se presentan a diario y de las acciones que tomamos al respecto.

VII LA RELACION ENTRE LA VISIÓN Y EL CONTEXTO

La visión también nos da un criterio por el cual podemos evaluar el contexto (los diferentes aspectos de la realidad), con el fin de detectar cuáles de sus factores facilitan y cuáles dificultan la realización de nuestra visión.

Es importante elaborar la visión antes de estudiar el contexto, para que el contexto no limite la visión. Si evaluamos el contexto primero, es demasiado fácil permitir que las limitaciones que esto presenta condicionen nuestra visión. Pero si recordamos que la visión crea los hechos, y que sólo podemos mejorar el contexto por medio de una visión que lo supere, entonces primero elaboraremos la visión y luego idearemos las formas de tratar con los aspectos del contexto que no son favorables.

Con visión, hasta una situación de crisis puede ser percibida positivamente como una oportunidad para el cambio.

Al obrar de esta manera, descubriremos que muchos factores que podríamos considerar como limitaciones -por ejemplo, la falta de recursos económicos- pueden ser vencidos si la visión es suficientemente inspiradora para generar compromiso. En tal caso, el trabajo voluntario y el espíritu de sacrificio ayudarán a suplir algunas de las necesidades, y el entusiasmo y la convicción generada por la visión aumentarán el grado de persuasión que la visión ejerce en otros, atrayendo más apoyo y recursos externos para ayudar en su realización.

Además, la visión nos prepara mentalmente para percibir oportunidades en el contexto que contribuyen a su ejecución, en situaciones en las cuales de otra manera no nos fijaríamos. Con visión, hasta una situación de crisis puede ser percibida positivamente como una oportunidad para el cambio, mientras que sin la visión sólo veríamos el peligro. De hecho, es importante notar que una "crisis" representa un punto crucial, un punto tanto de peligro como de oportunidad, (la palabra crisis en chino está construida sobre estos dos signos) es una situación de pérdida de balance y de estabilidad y a la vez una situación que nos ofrece una oportunidad de cambio, de reflexión sobre la situación actual para promover algo diferente.

VIII VISIÓN ORGANIZACIONAL Y VISIÓN PERSONAL

Para que la visión de la organización o de la comunidad influya en la forma de actuar de sus miembros, cada persona tiene que hacerla suya. Las personas que participan en la elaboración de la visión generalmente se identifican con ella, porque sienten que es el producto de sus labores. A las demás personas se les debe socializar con ésta visión para que puedan apropiarse de ella.

Primero, tienen que ser informadas del contenido de la visión, luego, necesitan la oportunidad de consultar sobre ella hasta lograr comprenderla y participar en actividades que reflejan la visión hasta que la experimenten por sí mismas.

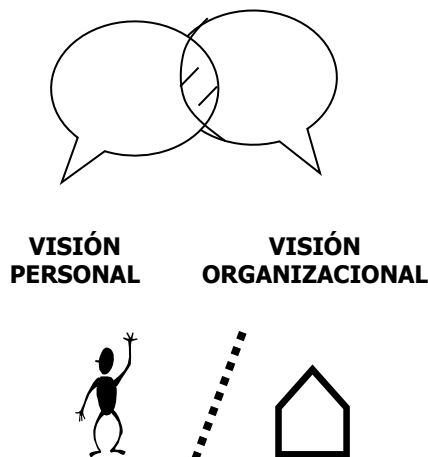
Al grado que una persona sabe lo que quiere hacer con su vida, tiene definida su propia visión personal. Cuantos más elementos de su visión personal coincidan con los elementos de la visión de la organización, mayor identificación sentirá con la visión organizacional. Si hay un alto grado de conciencia, se dará cuenta que su trabajo con la

organización le ayuda a realizar su propia visión y sentirá un alto nivel de motivación y compromiso con la visión organizacional. Por el contrario, si su visión personal es muy distinta a la visión organizacional, será muy difícil que se sienta inspirado por la visión de la organización o que se esfuerce por su realización. Sin embargo, muchas personas simplemente no tienen definida su visión personal.

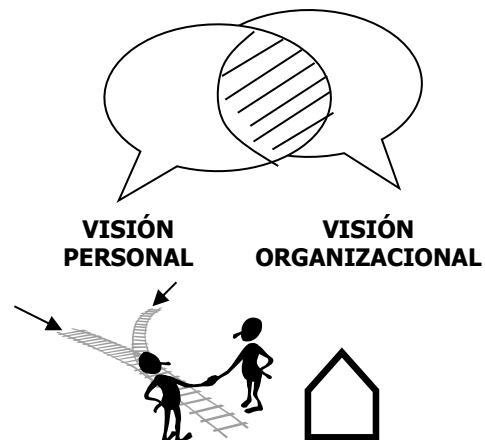
En tal caso, una visión de la organización bien definida que incluye los elementos de valores compartidos, desafío y nobleza, pueden inspirar a la persona y darle un sentido de propósito a su vida. En este caso, puede adoptar la visión de la organización completamente y formular su propia visión personal en términos de ella.

GRADO DE COMPROMISO CON LA VISION ORGANIZACIONAL

Bajo Nivel de Compromiso



Alto Nivel de Compromiso



De forma parecida, cuando hay un alto grado de coincidencia entre la visión de la organización y la visión personal, la visión de la organización puede estimular a la persona a ampliar y expandir su visión personal, ayudándole a ver más posibilidades implícitas en la visión que ya posee.

También puede suceder lo contrario. Una persona con gran capacidad de visión puede ayudar a la organización para ampliar su visión, siguiendo los mismos ideales, pero poniéndolos en un contexto más amplio.

De hecho, sea como persona o como organización, una de las mejores formas de desarrollar la capacidad de formular una visión más profunda y amplia es por medio de asociarse con personas o instituciones que tienen visiones bien desarrolladas, que a la vez están alineadas con sus propios ideales.

IX NIVELES DE VISIÓN

"No todo lo que sabe un hombre puede ser revelado, ni todo lo que él puede revelar, ser considerado como oportuno, ni tampoco puede toda expresión oportuna ser apropiada para la capacidad de aquellos que la oyen".²

"No digas lo que los oídos no resisten escuchar, pues tales palabras son como comida sabrosa para los niños pequeños. Por muy gustosa, rara y exquisita que llegue a ser la comida, ella no puede ser asimilada por los órganos digestivos de un niño de pecho. Por tanto, que a cada cual que tenga derecho, le sea administrada su medida."³

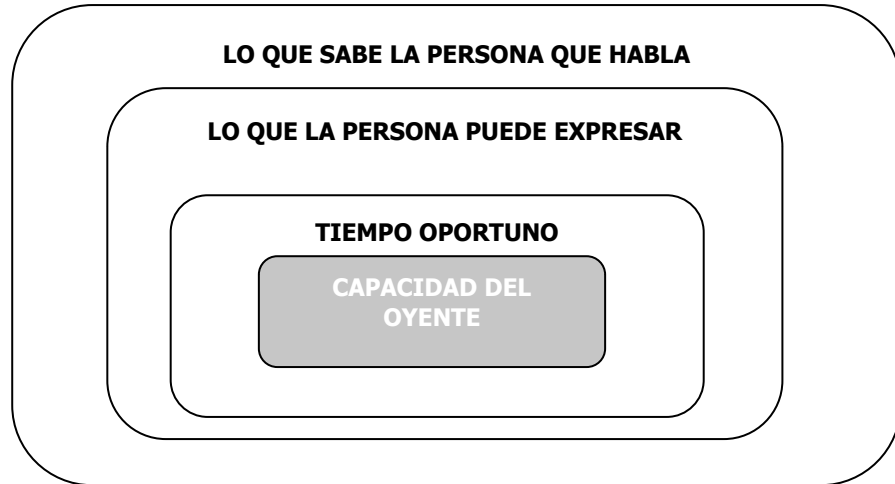
Una característica vital del liderazgo siempre ha sido la capacidad de visión. Sin embargo, es posible tener una visión que trascienda la capacidad de comprensión de la mayoría de las personas.

En tal caso, es importante tener suficientemente claros los pasos para la realización de la visión como para poder articularla a un nivel que sea un desafío para los demás, pero no más allá de su habilidad de imaginarla y de tener fe en su realización. Según la visión se va realizando en el mundo de los hechos, se puede gradualmente hablar más de sus potencialidades propias, poniendo más énfasis en pasos posteriores. Esto exige sabiduría.

La sabiduría, que nos ayuda a ajustar nuestras palabras a la comprensión de otros y de aplicar nuestro conocimiento para el bien de la humanidad, es algo más que el conocimiento intelectual que se aprende por medio del estudio. Más bien, es un fruto del desarrollo de la naturaleza espiritual del hombre.

Según el educador Dr. Muhájir (1979), la capacidad de visión en sí nace de la fe, que es otro fruto de la naturaleza espiritual. Tener fe quiere decir tener conocimiento consciente y la práctica de buenas acciones. Tener fe implica tener confianza de que hay un propósito elevado para nuestra existencia y nuestro destino. El primer signo de la fe es el amor.

Es la fe la que le permite a uno dar prioridad al mundo de la visión sobre el mundo real. La fe no significa creer en cosas ilógicas o que no estén de acuerdo con la razón, sino tener la certeza de que hay leyes espirituales fundamentales que rigen el funcionamiento del mundo. Cuando tratamos de trabajar de acuerdo con estas leyes fundamentales, tenemos fe en que las fuerzas y ritmos subyacentes de la creación nos sostendrán en nuestros esfuerzos de realizar nuestras aspiraciones más elevadas para crear el bien común. Nos da esperanza en el futuro y en nuestra capacidad de crear ese futuro.



EJERCICIOS

1. Explique la importancia de la visión.

2. ¿Cuáles son tres elementos importantes para tomar en cuenta al formular una visión”?

3. ¿Qué relación existe entre el mundo de la visión y el mundo de los hechos?

4. La discrepancia entre la situación actual y la visión crean una tensión. ¿Cuáles son las dos formas (positiva y negativa) de resolver esta tensión?

5. ¿Qué relación existe entre la visión personal y la visión de la organización?

APLICACIÓN PERSONAL

Ejercicio para desarrollar una visión personal:

a) Piense en 9 aspectos de su vida: personal (espiritual y/o material), relaciones sociales y familiares, trabajo o voluntariado que aprecia y no desea perder.

b) Piense en 9 aspectos que no tiene, pero que le gustaría tener.

c) Revise cada lista a) y b) tome 3 de cada una que le parecen más importantes y escríbalos en una misma hoja. Si desea descríbalos en unos pocos párrafos.

d) Cierre sus ojos y trate de formar una imagen mental de cómo sería su vida tomando en cuenta todos los aspectos de a) y de b) que le quedaron después de revisar la lista.

e) Durante una semana lea cada día la descripción de sí mismo y la lista de elementos que escogió y medite sobre acciones concretas que puede tomar para realizar esta visión en su vida. Un mes después vuelva a revisar esta descripción. Revísela por los próximos tres meses.

COMPROBACIÓN DEL APRENDIZAJE

CAPÍTULO 1

Escoja la respuesta más apropiada

1. Una visión consiste en:

- a) Una descripción de la realidad tal como más.
- b) Una descripción de un futuro deseado, basado en valores compartidos y que es un desafío poder lograr.
- c) Una descripción de un futuro ideal perfecto.
- d) Una descripción copiada de un libro.

2. Cuando uno tiene visión:

- a) Puede tomar mejores decisiones.
- b) Puede lograr todo lo que desea fácilmente.
- c) No tiene que trabajar tanto.
- d) No tiene que pensar más.

3. Tres elementos que deben caracterizar una visión son:

- a) Valores compartidos, nobleza y facilidad.
- b) Desafío, nobleza y dinamismo.
- c) Valores compartidos, desafío y nobleza.
- d) Valores compartidos, desafío y dinamismo.

4. La capacidad de la visión se relaciona estrechamente con la capacidad de:

- a) Ser un miembro cariñoso de la familia.
- b) Oponerse a las pasiones
- c) Manejar sus asuntos con rectitud.
- d) Tomar iniciativa.

5. Una persona puede comprometerse fuertemente con la visión de la organización cuando:

- a) Esta visión comparte muchos elementos con su propia visión personal.
- b) Hay poca relación entre la visión de la organización y la visión personal
- c) Solo la directiva de la organización comprende la visión.
- d) La visión es muy fácil de realizar.

¹ Gardner, John W. (1993): On Leadership, USA. The Free Press, New York

² Bahá'u'lláh (2011): Pasajes de los Escritos de Bahá'u'lláh. España. Editorial Bahá'í

³ 'Abdu'l-Bahá (2012). Selección de los Escritos de AB. España. Editorial Bahá'í