

CÓMO SE CONSTRUYE LA VISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

La Ideología Central

Las compañías exitosas tienen valores centrales y propósito central que permanecen fijos mientras que sus estrategias y prácticas de negocios se adaptan continuamente a un mundo cambiante.

La Ideología Central

Las empresas realmente grandes entienden la diferencia entre lo que nunca debe cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es sagrado y lo que no lo es.

La Ideología Central

Esta rara habilidad de manejar cambio y continuidad (como disciplina practicada conscientemente) está muy relacionada con la habilidad de desarrollar una visión.

La Ideología Central

La visión de la empresa puede definirse como compuesta por la ideología central de la empresa y el futuro visualizado. La ideología central contiene los valores fundamentales y el propósito central de la empresa.

La Ideología Central

El futuro visualizado contiene una meta audaz y descabellada a un plazo de diez a treinta años en el futuro y una visión vívida de lo que sería llegar a esa meta.

La Ideología Central

La Ideología Central

Está compuesta por los postulados que definen el carácter duradero de la organización: los valores centrales y el propósito central de la empresa.

La Ideología Central

Provee el aglutinante que mantiene a la empresa cohesionada a medida que crece, se descentraliza, se diversifica, y enfrenta un entorno cambiante e incierto.

La Ideología Central

Los Valores Centrales

Son los principios esenciales y duraderos de la organización. Representan un pequeño grupo de principios guía perpetuos que no requieren justificación externa.

La Ideología Central

Tienen valor intrínseco dentro de la organización y son escogidos por la empresa.

La Ideología Central

No existe un conjunto universal correcto de principios: lo clave no es cuáles principios tiene la empresa, sino que existan tales principios fundamentales y sean fuertemente compartidos dentro de la organización.

La Ideología Central

¿Cómo identificar los principios fundamentales?

La empresa puede hacerse la siguiente pregunta:
Si las circunstancias nos penalizaran por sostener
ese principio, ¿aun así lo sostendríamos?

La Ideología Central

Por ejemplo, la alta gerencia de una empresa había postulado como uno de los principios fundamentales de la organización, "ofrecer la más alta calidad al cliente".

La Ideología Central

Sin embargo, al examinar qué harían si el mercado penalizara a la empresa por ofrecer la más alta calidad (si la demanda por la más alta calidad no fuese rentable en ese mercado),

La Ideología Central

encontraron que no estarían dispuestos a mantenerla sino más bien a ajustar la calidad con tal de poderse mantener rentablemente en ese mercado.

La Ideología Central

Por tal razón concluyeron que el principio de la más alta calidad al cliente no era parte de los principios fundamentales de la empresa.

La Ideología Central

No se cambian los principios en respuesta a cambios en el mercado: más bien se cambian mercados para permanecer leales a los principios.

La Ideología Central

El Propósito Central (misión)

Es la razón de ser de la organización.
Refleja las motivaciones de la gente para trabajar en la empresa y debe durar al menos 100 años.

La Ideología Central

No es algo que se logra, sino que se persigue continuamente, sin alcanzarlo. Es como la estrella en el horizonte, que guía el rumbo de la empresa.

La Ideología Central

¿Cómo identificar el propósito central?

Muchos afirman que la misión de la empresa (y de toda organización con fines de lucro) es maximizar el valor de la participación de los accionistas.

La Ideología Central

Aunque es cierto que en general esa es la principal meta financiera a largo plazo de la mayoría de las empresas, sin embargo no debe considerarse como el propósito central por las siguientes razones: no inspira a la organización, no es guía consistente a largo plazo.

La Ideología Central

Es percibido como un estándar para quienes no tienen nada más que lograr. Más aún, se puede afirmar que el criterio de maximizar o elevar el rendimiento de la inversión de los accionistas es un requisito de factibilidad para la empresa

La Ideología Central

(es necesario para la sostenibilidad financiera y por tanto para la sostenibilidad de la empresa) más que la razón de ser de la misma.

La Ideología Central

Una forma de identificar el propósito central es preguntarse, por ejemplo ¿qué se perdería si la empresa dejase de existir?
¿porqué es importante que exista?

La Ideología Central

¿porqué la gente debe dar su mejor esfuerzo en la organización? ¿qué atrae a la mejor gente a la empresa, más allá de la recompensa material que obtienen?

La Ideología Central

La mejor y más motivada gente está formada de voluntarios que tienen otras alternativas con sus vidas, y la razón de ser de la empresa debe ser parte importante de la explicación de su vinculación a la empresa.

La Ideología Central

Descubriendo la Ideología Central
Excepto en las empresas nuevas, la ideología central de una empresa no se crea ni se establece, se descubre. Se entiende mirando hacia adentro.

La Ideología Central

Debe responder a la pregunta, ¿cuáles valores verdadera y apasionadamente tenemos?. No es la respuesta a la pregunta ¿cuáles debíamos tener?

La Ideología Central

El papel de la ideología es guiar e inspirar, no diferenciar. Las compañías visionarias se diferencian de las demás no por el contenido de la ideología, sino por la autenticidad, la disciplina, la intensidad y la consistencia con que la ideología es vivida dentro de la organización.

La Ideología Central

La ideología central no tiene que inspirar a los de afuera: no es para consumo externo.

No es para atraer clientes nuevos. La ideología central permite establecer quiénes están dentro y quiénes no. No puede ser impuesta a la gente.

La Ideología Central

Debe permitir encontrar gente predispuesta a compartir los valores y el propósito central, atraerlos y retenerlos, y dejar que quienes no los compartan se vayan.

La Ideología Central

Sin embargo, compartir la ideología no significa pensar igual en todo: significa compartir las premisas fundamentales que hacen valiosa a la organización.

La Ideología Central

La ideología central no tiene que ser explícita: puede haber ideología intensa sin declaración expresa.

La Ideología Central

La tarea es, entonces, tratar de encontrar el contenido real de la ideología de la organización, no se trata de crear un propósito perfecto, sino de descubrir los valores centrales y el propósito real de la empresa.

La Ideología Central

La ideología central tampoco son las competencias claves. Estas últimas se refieren a aquellas capacidades especiales requeridas para lograr el éxito en la estrategia,

La Ideología Central

y por su propia naturaleza varían a lo largo del tiempo como resultado del cambio tecnológico, los cambios en el mercado, los cambios en el entorno regulador y las presiones competitivas.

La Ideología Central

Luego de identificada la ideología central, la empresa debe sentirse libre de cambiar cualquier cosa que no sea parte de ella.

¿En qué consiste el futuro visualizado y cómo se combina con la ideología central para producir la visión de la empresa?

La Ideología Central

¿En qué consiste el futuro visualizado y cómo se combina con la ideología central para producir la visión de la empresa?