

---

## ¿COMO ARTICULA EL LIDER LA VISION?

---

Diciembre 2008

**Por Arnoldo Arana**

“La visión del líder está matizada por su conocimiento - aprendizaje, su experiencia, su motivación, su intuición, sus mapas metabolizados o introyectados, su cosmovisión de la vida, su carácter, y por la conciencia que tiene en sí mismo de lo que está ocurriendo en el entorno, en la organización donde lidera y dentro de los límites de sí mismo. Todos estos elementos configuran el ambiente interno en el que florece o se marchita la visión, en donde se construye la visión o se obstaculiza el proceso de definición de ésta”.

Arnoldo Arana

¿De dónde surge la visión del líder? ¿Qué fuerzas o factores influyen en su definición? ¿Cómo engendra el líder la visión? ¿Qué fuentes utiliza para inspirarse y definirla? Algunos historiadores y biógrafos de líderes célebres, definen la visión de éstos como una chispa mágica propia de un genio o talento superior, o una especie de fuerza interior misteriosa que opera en el líder. Quizás en algunos casos la realidad corresponda a tal apreciación, pero una revisión exhaustiva muestra que mayoritariamente la visión no procede de una energía o fuerza mística dentro del líder. Al respecto comentan dos de los más respetados estudiosos del liderazgo como lo son Warren Bennis y Burt Nanus: “La visión no se origina en la personalidad del líder, sino más bien en otros”. Agregan los mencionados autores en relación con algunos líderes visionarios reconocidos:

“John Kennedy pasó mucho tiempo leyendo libros de historia y estudiando las ideas de los grandes pensadores. Martin Luther King encontró muchas de sus ideas en el estudio de la religión y de las ideologías sobre la ética, lo mismo que en las tradiciones de su propio pueblo y de otros. Lenin recibió gran influencia de los conocimientos de Karl Marx, tanto como muchos líderes empresariales son influidos por los trabajos de economistas destacados”.

---

Lo mismo podría decirse de líderes como Simón Bolívar o Mohandas Gandhi. Bolívar conocido como el Libertador de América, se inspiró en las ideas precursoras de Francisco de Miranda y en las ideas de libertad, igualdad y fraternidad que enarbolaba la revolución francesa. Por otra parte, Bolívar interpretó el sentir de un pueblo que clamaba por la emancipación de un yugo extranjero. Gandhi tuvo como antecedente su experiencia de lucha contra la discriminación racial en Sudáfrica. Así mismo, su conocimiento de las necesidades y problemas de la gente, adquirido en sus viajes al interior de la India, observando y contactando la realidad, le permitió interpretar la voz de un pueblo, y articular una visión arraigada tanto en los hechos como en la esperanza de un futuro mejor.

Este proceso de contacto con la realidad de las personas / organizaciones, es indispensable para articular una visión inspiradora, motivadora, persuasiva, influyente y guiadora del futuro de la organización; una visión que haga resonancia en el corazón de las personas. El líder actúa como una caja de resonancia de los sueños y aspiraciones de la organización o grupo de personas. La visión del líder es, pues, una respuesta a los problemas reales de las organizaciones. No es un ejercicio académico. Como lo expresa Manuel Barroso: "La visión se amarra a las necesidades de los individuos, dentro del contexto organizacional y del negocio específico". La visión del líder tampoco es simplemente una radiografía de los problemas y necesidades de la gente y las organizaciones, sino primordialmente la visualización de un futuro más prometedor. Dice Stephen R. Covey: "Sin visión y sin una sensación de esperanza, aceptar la realidad puede ser algo deprimente y desalentador".

El líder es un intérprete de la realidad que con imaginación, creatividad e intuición articula escenarios futuros en forma optimista, vale decir, selecciona las imágenes, resume el sentir de un grupo y articula lo que hasta ese momento nadie había vocalizado, pero que existía dentro de las personas, dándole forma y legitimidad a las aspiraciones y esperanzas de un futuro mejor. Ese es el valor de la visión que articulan los líderes: una imagen de un futuro mejor.

El líder es, entonces, aquel que interpreta la realidad de una organización, nación, etc., y logra articular una visión clara, coherente, emocionante e inspiradora de un futuro mejor. En este sentido, comenta Robert E. Quinn: "Una visión influyente refleja la perspicacia de un individuo o grupo que ha contemplado profundamente los problemas centrales". Y agregan Warren Bennis y Burt Nanus: "Si hay una chispa de genio en la función de liderazgo, debe radicar en esta capacidad trascendental, una especie de magia, para ensamblar – a partir de toda la variedad de imágenes, señales y alternativas – una visión claramente articulada del futuro, que sea a su vez sencilla, de

---

fácil comprensión, claramente deseable y enérgica". Se espera, pues, que el líder abra las brechas, cree los escenarios, diseñe/ ensamble la visión.

El líder para articular su visión necesita ser abierto y receptivo a los planteamientos de las personas; necesita ser un buen oyente; necesita establecer canales de comunicación- puentes – entre él y sus seguidores, y requiere cultivar la retroalimentación de arriba hacia abajo y viceversa. El líder también necesita aprender a leer los procesos que se mueven en lo interno de la organización y en el entorno que le rodea (procesos de trabajo, mercado, cultura organizacional, cambios tecnológicos, sistemas, potencial de las personas, etc.). Dicho en palabras de Manuel Barroso: "Es una manera de mirar hacia adentro, después mirar hacia fuera, mirar hacia atrás, mirar hacia adelante, mirar en todas las direcciones, y desde esa diversidad de escenarios, seleccionar la mejor manera de intervenir".

Hay una diferencia entre cómo mira el líder y cómo mira el gerente. El gerente mira a través de los modelos y teorías aprendidos. El líder ve con los lentes de la creatividad, la imaginación y la intuición. Porque como lo expresa Wolfgang Gil: "La visión no es una proyección lineal desde el presente. No es el resultado de un cálculo utilitario. Todo lo contrario es una visión que viene desde el futuro hacia el presente, producto de nuestras expectativas más profundas iluminadas por la imaginación". En este sentido son oportunas las palabras de Albert Einstein: "Creo en la intuición y en la inspiración. En ocasiones me siento seguro de estar en lo cierto sin saber la razón para ello. La imaginación es más importante que el conocimiento pues éste es limitado mientras que la imaginación puede abarcar todo el mundo".

A veces la visión no es tan evidente. Muchas veces la visión no surge espontáneamente, debe ser descubierta y construida progresivamente en la mente y experiencia del líder, en la medida que éste acciona. Dice Wolfgang Gil: "La visión no es algo que podamos poseer. Más bien es algo que nos posee. Es muy importante que sepamos cual es la visión que está agazapada en el fondo de nuestra mente. Algunos tienen la bendición de tenerla clara. La mayoría, no". Lo cierto es que hasta que el líder no la visualiza, le crea una estructura, le da forma, logra articularla en forma clara, se apasiona con ella y fortalece su resolución para alcanzarla, es solo una imagen borrosa - una buena intención.

Como líder engendrar y conseguir expresar su visión va a requerir realizar esfuerzos importantes y una inversión de tiempo considerable. Stephen Covey llama a este proceso: "Encontrar su voz propia y utilizarla". Este proceso demanda del líder aprender a conocer su verdadera naturaleza y sus dones y el cultivar una profunda comprensión de las necesidades y las oportunidades que le rodea.

Muchas personas no logran articular su visión de lo que desean hacer realidad, y menos traducir en significados entendibles esa visión a otras personas. El líder, por el contrario, desarrolla la capacidad sintetizar y articular (proyectar, expresar) su visión: estado deseado de cosas, un futuro mejor. Al respecto comenta Robert Quinn: "Es mucho más fácil enfocarse en resolver los problemas actuales que moldear el futuro. Es más fácil ser un analista operacional y un supervisor que ser un motivador y un emprendedor". Engendrar una visión es un proceso difícil y que demanda un gran compromiso por parte del líder, porque requiere algo más que datos, información y análisis. En el proceso de concebir y articular la visión el líder compromete todos sus recursos internos (emocionales, espirituales e intelectuales). La visión es más que un ejercicio intelectual para el líder; la visión demanda un gran involucramiento emocional, que consume la energía y los recursos de atención del líder. Concebir la visión para el líder, es como el proceso de embarazarse para la mujer. La visión necesita ser alimentada y sustentada, como la mujer al feto, desde las propias entrañas y energía interna. Comenta Robert E. Quinn: "Una visión valiosa no surge de un compromiso sin dolor".

El líder necesita, pues, tomar contacto emocional con la visión, y es precisamente su contacto emocional con la visión, lo que provee al líder del compromiso, la energía y el enfoque para concebir, sustentar y dar a luz la visión. Su contacto emocional con la visión, con sus propias necesidades y las de la organización, se convierten en la brújula interna que le guía en el proceso de sintetizar y articular la visión de un futuro mejor.

Cuando el líder logra articular en forma clara y viva su anhelo, sueño y pasión en la forma de una visión (ideas, metáforas, imágenes, modelos), logra traducir para él mismo y otros, en forma de significados, su percepción de un futuro mejor para la organización. De esta forma el líder articula una visión inspiradora y emocionante, pero a la vez viable y creíble. Y dado que la visión representa un proceso en prospectiva más que en retrospectiva, la visión inspiradora del líder permite inventar e imaginar un futuro mejor, porque la visión del líder comienza con su imagen del futuro. No es solo una proyección desde el presente hasta el futuro. En tal sentido expresa Wolfgang Gil: "El *futurable (la visión de futuro)* no nace de una extrapolación del presente hacia el futuro. Eso lo mejor que produce es un pronóstico". Y agrega: "El *futurable* es el sueño transformador". De esta forma el líder influye en la formación del futuro. La visión del líder permite moldear el futuro. La visión del líder desata energías, recursos y direcciona/alinea esfuerzos que acercan el futuro deseado al presente.

---

Las visiones son expresiones naturales del ser humano. Ellas afloran procedentes del corazón (sueños, anhelos, esperanzas, expectativas); pero también pueden morir fácilmente si no se les cultiva. Las visiones, si no se alimentan frecuentemente por el líder, pueden ser presas fáciles de la crítica, el negativismo, la incompreensión, el pragmatismo, la conveniencia temporal o el conformismo propio y de las personas que le rodean. Si constantemente la visión no es recordada, visualizada, imaginada, alimentada, anhelada y experimentada en la vida diaria del líder y de la organización, ésta pierde la fuerza motora que la caracteriza. Mientras mayor sea la conciencia, el conocimiento, la experiencia y el contacto emocional que el líder tenga con la visión, mayor será su deseo, expectativa, apetito, apremio y sentido de urgencia por hacerla realidad.

La visión representa la evidencia de la verdadera autoexpresión de un líder. Y mientras más claramente el líder logre articular y expresar su visión, más plenamente se está expresando, porque la visión recoge las aspiraciones del líder, sus experiencias, sus instintos, su pasión por las promesas de la vida; ese deseo profundo por realizar un sueño. Cuando ese anhelo y pasión profundos logran expresarse en una visión y representan una contribución valiosa para otras personas, el líder está en la ruta de generar influencia.

Por otra parte, la visión del líder no solo es un camino a través del cual éste expresa sus anhelos, sus creencias y su pasión, sino que ésta viene a significar una respuesta a las necesidades de otras personas, las cuales se sienten representadas e identificadas con la visión de líder. Las personas requieren sentirse representadas en la visión, sentir que ésta le es relevante a la consecución de sus objetivos y afín a sus creencias y convicciones.

---

## Referencias Bibliográficas:

1. Quinn Robert E, Sabiduría para el cambio, 1997.
2. Warren Bennis y Burt Nanus, Líderes, 1991.
3. Barroso Manuel, Meditaciones Gerenciales, 2005.
4. Gil Wolfgang, artículo revista Debates IESA, número 3, 2008.
5. Covey Stephen, El 8vo. Habito, 2005
6. Buckingham Marcus, Lo único que usted debe saber..., 2006.

## Resumen Curricular del Autor (Arnoldo Arana)

Maestría en Gerencia de Empresa y Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Es certificado como facilitador en Dinámicas de Grupo por el Centro de Aprendizaje e Investigación en Facilitación Gestaltica (CENAIF). Actualmente cursa, en proceso de culminación, la formación en facilitación terapéutica en procesos personales y organizacionales en el CENAIF. Tiene una certificación (diplomado) como coach avalado por la firma Future Achievement International y la Universidad Iberoamericana de Liderazgo. Posee una certificación como TLC Coach de Liderazgo por Liforming Leadership Coaching. Se ha desempeñado como profesor universitario en instituciones tales como la Universidad del Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de la Tercera Edad (UTE). A la fecha se desempeña como docente en la Universidad de Carabobo. Así mismo ha ocupado posiciones gerenciales en importantes empresas de Venezuela tales como Mi Mesa, Seguros Catatumbo y PDVSA. Ha recibido capacitación con John C. Maxwell. Ha sido conferencista y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas empresas e instituciones en el país tales como TEALCA, MULTILAC, Colegio de Ingenieros, Cámara de Industriales del Edo. Aragua, entre otros. Ha publicado artículos en variados medios como revistas, periódicos y web. Es Director/Consultor de Global Leadership Consulting.