

TITULO: **Construyendo la Visión de su Compañía**

AUTOR: **Collins y Porras**

Las compañías que disfrutaron del éxito duradero tienen unos valores fundamentales y un propósito fundamental que permanecen fijos en el tiempo, mientras sus estrategias de negocios y prácticas se adaptan continuamente a un mundo cambiante. La dinámica de preservar lo fundamental mientras se estimula el progreso, es la razón por la cual compañías como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola, y Nordstrom llegaron a ser instituciones élite capaces de renovarse a sí mismas y alcanzar un rendimiento superior a largo plazo. Los empleados de Hewlett-Packard han sabido desde hace largo tiempo que cambios radicales en prácticas operativas, normas culturales y estrategias de negocios no significan perder el espíritu de La Manera Hewlett-Packard - los principios fundamentales de su compañía. Johnson & Johnson continuamente cuestiona su estructura y reorganiza sus procesos mientras preserva los ideales incorporados en su credo. En 1996, 3M vendió varios de sus negocios grandes y maduros – un movimiento dramático que sorprendió a la prensa económica – para reenfocarse en su propósito fundamental de resolver de una manera innovadora problemas aún no resueltos. Nosotros estudiamos compañías como estas en nuestra investigación para el libro "Hechas para Durar: Hábitos Exitosos de Compañías Visionarias" y encontramos que sus acciones en bolsa se han desempeñado mejor que el promedio por un factor de 12, desde 1925.

Las compañías verdaderamente grandiosas entienden la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no lo es. Esta rara habilidad para manejar continuidad y cambio – que requiere de una disciplina practicada conscientemente – está estrechamente ligada a la habilidad de desarrollar una visión. La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso. Pero visión se ha convertido en una de las palabras más sobre-utilizadas y menos entendidas del lenguaje, evocando diferentes imágenes a diferentes personas: valores profundamente arraigados, logros excepcionales, vínculos sociales, metas exhilarantes, fuerzas motivadoras, o razones de ser. Nosotros recomendamos un marco conceptual para definir visión, para agregar claridad y rigor a los conceptos vagos que giran alrededor de este término de moda y para dar una guía práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. Es un marco prescriptivo arraigado en seis años de investigación y refinado y probado por nuestro continuo trabajo con ejecutivos de una gran variedad de organizaciones alrededor del mundo. Una visión bien concebida comprende dos componentes principales: Ideología Fundamental y Futuro Visualizado. (Vea la figura "Articulando una Visión.") La ideología fundamental, el Yin en nuestro esquema, define lo que nosotros creemos y por qué existimos. El Yin no cambia y complementa al Yang, el futuro visualizado.

El futuro visualizado es lo que aspiramos llegar a ser, a lograr, a crear – algo que requerirá de cambio y progreso significativos para lograrse.

Ideología fundamental

La ideología fundamental define el carácter duradero de una organización – Una identidad consistente que trasciende productos o ciclos de mercado, innovaciones tecnológicas, modas gerenciales y líderes individuales. De hecho, la contribución más perdurable de aquellos que construyen compañías visionarias es

la ideología fundamental. Como dijo Bill Hewlett acerca de su amigo de siempre David Packard, cuando éste murió: "En lo que concierne a la compañía, lo más grande que él dejó fue un código de ética conocido como La manera Hewlett-Packard (The HP Way)". La ideología fundamental HP, que ha guiado la compañía desde su origen hace más de 50 años, incluye un profundo respeto por el individuo, una dedicación a la calidad a bajo precio y a la confiabilidad, un compromiso con la responsabilidad comunitaria (Packard mismo legó sus 4,300 millones de dólares en acciones de Hewlett-Packard a una fundación caritativa),

y una visión de que la compañía existe para hacer contribuciones técnica para el avance y bienestar de la humanidad. Constructores de compañías como David Packard, Masaru Ibuka de Sony, George Merck de Merck, William McKnight de 3M y Paul Galvin de Motorola, entendieron que es más importante saber quién eres que saber a dónde vas, porque el dónde vas cambia a medida que el mundo a tu alrededor cambia. Los líderes mueren, los productos se vuelven obsoletos, los mercados cambian, nuevas tecnologías emergen y las modas gerenciales vienen y van, pero la ideología fundamental de una gran compañía perdura como una fuente de guía e inspiración.

La ideología fundamental es el pegante que mantiene una organización unida mientras crece, se descentraliza, se diversifica, se expande globalmente, y acoge la diversidad cultural en sus sitios de trabajo. Piense en la ideología fundamental como algo análogo a los principios del judaísmo, que mantuvieron a

los judíos unidos por siglos sin tener un territorio propio. O piense en los ideales y principios perdurables de la comunidad científica que unen a científicos de varias nacionalidades en el propósito común de avanzar el conocimiento humano. Cualquier visión efectiva debe incorporar la ideología fundamental de la organización, que a su vez consiste de dos partes distintas: valores fundamentales, un sistema de principios guía, y propósito fundamental, la razón de ser más esencial de la organización.

Valores Fundamentales

Los valores fundamentales son los principios esenciales y perdurables de una organización. Los valores fundamentales son un pequeño conjunto de principios guía que no envejecen y no requieren justificación externa; ellos tienen un valor intrínseco e importancia para los que están adentro de la organización.

Los valores fundamentales de imaginación y decencia de Walt Disney Company no vienen de requisitos del mercado, sino de la creencia interior del

fundador de que la imaginación y la decencia deben ser promovidas. William Procter y James Gamble no inculcaron en la cultura de Procter & Gamble la concentración en la excelencia de sus productos meramente como una estrategia para el éxito, sino como un principio religioso. Y ese valor ha sido transmitido por más de 15 décadas por la gente de Procter & Gamble. El servicio al cliente, casi hasta el punto de ser servil, es un estilo de vida en Nordstrom que tiene sus raíces en 1901, ochenta años antes de que los programas de servicio al cliente se pusieran de moda. Para Bill Hewlett y David Packard, el respeto por el individuo fue esencialmente un principio personal profundo; ellos no lo sacaron de un libro o lo oyeron de un genio de la administración. Ralph S. Larsen, Gerente de Johnson & Johnson, lo pone de esta manera: "Los principios fundamentales incorporados en nuestro credo podrían ser una ventaja competitiva, pero esa no es la razón por la cual los tenemos. Los tenemos por que ellos definen lo que nosotros representamos y respaldamos, y les mantendríamos aun si se convirtieran en desventaja competitiva en ciertas situaciones." El punto es que una gran compañía decide por si misma qué valores guarda como fundamentales, independientemente del entorno actual, requerimientos competitivos, o modas gerenciales. Claramente, entonces, no hay un conjunto de principios fundamentales universalmente correctos. Una compañía no necesita tener como valor fundamental el servicio al cliente (Sony no lo tiene) o el respeto por el individuo (Disney no lo tiene), o la calidad (Wal-Mart no lo tiene) o el enfoque hacia el mercado (HP no lo tiene) o el trabajo en equipo (Nordstrom no lo tiene). Una compañía podría tener prácticas operativas y estrategias de negocios alrededor de esas cualidades sin tenerlas es la esencia de su ser. Además, las grandes compañías no necesitan tener valores fundamentales agradables o humanísticos, aunque muchas los tienen. La clave no es cuales valores fundamentales tiene una organización, sino que realmente los tenga.

Las compañías tienden a tener solo unos pocos valores fundamentales, usualmente entre tres y cinco. De hecho, encontramos que ninguna de las compañías visionarias que estudiamos en nuestro libro tenía más de cinco: La mayoría tenía únicamente tres o cuatro. (Vea el inserto "Los Valores Fundamentales son los Principios Esenciales de una Compañía.") Y eso es lo que deberíamos esperar. Solo unos pocos principios pueden ser verdaderamente fundamentales, es decir, tan fundamentales y profundamente arraigados que raramente serían cambiados, sí acaso.

Para identificar los valores fundamentales de su propia organización, esfuércese con honestidad para definir qué valores son realmente centrales. Si articula mas de cinco o seis, probablemente está confundiendo valores fundamentales (que no cambian) con prácticas operativas, estrategias de negocios, o normas culturales (que deberían estar abiertas al cambio). Recuerde, los valores deben pasar la prueba del tiempo. Después de que haya hecho una lista preliminar de los valores fundamentales, pregúntese acerca de

cada uno: Si las circunstancias cambiaran y nos penalizaran por mantener este valor fundamental, ¿aún lo mantendríamos? Si no puede responder honestamente que sí, entonces el valor no es fundamental y se debe eliminar.

Una compañía de alta tecnología se preguntaba si debía poner la calidad en su lista de valores fundamentales. El gerente preguntó: "Supongan que en diez años la calidad no hace ninguna diferencia en nuestros mercados. Supongan que lo único que importa es la velocidad y los caballos de fuerza, pero no la calidad.

¿Aún querríamos poner calidad en nuestra lista de valores fundamentales?" Los miembros del equipo gerencial se miraron entre sí y finalmente dijeron que no. La calidad se quedó en la estrategia de la compañía, y los programas de calidad permanecieron en su sitio como un mecanismo para estimular el progreso; pero la calidad no quedó en la lista de valores fundamentales.

Después, el mismo grupo de ejecutivos analizó el liderazgo en innovación como un principio fundamental. El gerente preguntó: "¿Mantendríamos la innovación en la lista como un valor fundamental, sin importar cómo el mundo que nos rodea cambie?" Esta vez, el equipo gerencial dio un sonoro "Sí". La perspectiva del equipo gerencial se podría resumir como "Nosotros siempre queremos hacer innovaciones de vanguardia. Esos somos nosotros. Es realmente importante para nosotros y siempre lo será. Sin importar nada más. Y si nuestros mercados actuales no lo valoran, encontraremos mercados que si lo hagan." El liderazgo en innovación se quedó en la lista. Una compañía no debe cambiar sus valores fundamentales en respuesta a los cambios del mercado; en vez de esto, debería cambiar los mercados, si es necesario, para seguir siendo fiel a sus valores fundamentales.

Las personas que deben estar involucradas en la articulación de los valores fundamentales varían con el tamaño, edad y dispersión geográfica de la compañía; pero en muchas situaciones nosotros hemos recomendado lo que llamamos el Grupo de Marte. Funciona de esta manera: Imagine que se le ha pedido recrear los mejores atributos de su organización en otro planeta pero solo tiene cupo en el cohete para entre cinco y siete personas. ¿A quienes enviaría usted? Probablemente, usted escogería a las personas que tienen un entendimiento de los valores fundamentales metido en sus entrañas, el más alto nivel de credibilidad con sus compañeros y los más altos niveles de competencia. Nosotros a menudo le pedimos al equipo que reunimos para trabajar en los valores fundamentales, que nomine un Grupo de Marte de 5 a 7 individuos, no necesariamente de este mismo equipo. Invariablemente, ellos terminan por seleccionar representantes de alta credibilidad, quienes hacen un trabajo excelente articulando los valores fundamentales precisamente por que ellos ejemplifican tales valores; ellos son

un grupo representativo del código genético de la compañía.

Aún organizaciones globales compuestas por personas de culturas bastante diversas pueden identificar un conjunto de valores fundamentales compartidos. El secreto es trabajar desde el individuo hacia la organización. La gente involucrada en articular los valores fundamentales necesita responder a varias preguntas:

¿Que valores fundamentales trae usted personalmente a su trabajo? (Estos deberían ser tan fundamentales que usted los mantendría ya sea que fueran recompensados o no.)

¿Cuales les diría a sus hijos que son los valores fundamentales que usted tiene en el trabajo y que espera que ellos tengan cuando se conviertan en adultos trabajadores?

Si usted se levantara mañana por la mañana con suficiente dinero para retirarse por el resto de su vida, ¿continuaría viviendo esos valores fundamentales? ¿Puede visualizarlos como válidos para usted dentro de 100 años tal como están ahora? ¿Le gustaría aferrarse a esos valores fundamentales aún si en alguna ocasión uno o más de ellos se volvieron una desventaja competitiva? Si usted fuera a comenzar una nueva organización mañana en una línea diferente de trabajo, ¿qué valores fundamentales construiría dentro de la nueva organización independientemente de su sector económico?

Las últimas tres preguntas son particularmente importantes porque ellas hacen la distinción crucial entre valores fundamentales perdurables que no deberían cambiar y practicas y estrategias que deberían estar cambiando todo el tiempo.

Propósito Fundamental

El propósito fundamental, la segunda parte de la ideología fundamental, es la razón de ser de la organización. Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la compañía. No solamente describe los productos de la organización o clientes objetivos; captura el alma de la organización. (Vea inserto "El Propósito Fundamental es la Razón de Ser de una Compañía.") El propósito, como lo ilustra un discurso que David Packard dio a los empleados de Hewlett-Packard en 1960, llega a las más profundas razones de la existencia de una organización, más allá de solamente hacer dinero. Packard dijo:

Quiero discutir por que una compañía existe antes que nada. En otras palabras, ¿por qué estamos aquí? Yo creo que mucha gente asume erróneamente, que una compañía existe simplemente para hacer dinero. Aunque este es un resultado importante de la existencia de un a compañía, tenemos que ir más profundo y

encontrar las razones reales de nuestra existencia. Al investigar esto, inevitablemente llegamos a la conclusión de que un grupo de gente se une para ser capaz de lograr algo colectivamente que no podría lograr separadamente, por lo general para hacer algo que es de valor. Ellos hacen una contribución a la sociedad, una frase que suena trillada pero es fundamental. Uno puede mirar alrededor en el mundo de los negocios y ver personas que están interesadas en el dinero y nada más, pero el entusiasmo interior que las mueve viene principalmente de un deseo de hacer algo diferente: fabricar un producto, prestar un servicio.

El propósito (que debería durar por lo menos 100 años) no debe ser confundido con metas específicas o estrategias de negocios (que deberían cambiar muchas veces en 100 años). Mientras se puede lograr una meta o completar una estrategia, no se puede llenar un propósito; es como una estrella guía en el horizonte, siempre perseguida pero nunca alcanzada. Aunque el propósito mismo no cambia, inspira cambio. El hecho de que el propósito nunca puede ser completamente realizado significa que una organización nunca puede parar de estimular el cambio y el progreso.

Al identificar el propósito, algunas compañías cometen el error de simplemente describir sus líneas de productos actuales o segmentos de clientes. Nosotros no consideramos que la siguiente declaración refleje un propósito efectivo: "Existimos para cumplir con nuestra acta de constitución y participar en el mercado secundario de hipotecas, empacándolas en papeles de inversión." Esta declaración es simplemente descriptiva. Una declaración de propósito mucho más efectiva sería aquella expresada por los ejecutivos de Fannie Mae: "Fortalecer la sociedad mediante la democratización continua de la posesión de vivienda." El

mercado secundario de hipotecas como se conoce hoy en día, podría no existir en 100 años, pero el fortalecer la sociedad mediante la democratización continua de la posesión de vivienda puede ser un propósito duradero, sin importar que tanto cambie el mundo. Guiado e inspirado por este propósito, Fannie Mae lanzó a

principios de los 90's una serie de iniciativas audaces que incluyeron: Un programa para desarrollar nuevos sistemas que reducen los costos de aseguramiento de los préstamos en un 40% en cinco años; programas para eliminar la discriminación en los procesos de asignación de préstamos; y una meta audaz de proporcionar \$1 millón de millones de dólares para familias que tradicionalmente han sido excluidas de la posesión de vivienda: minorías, inmigrantes y grupos de bajos ingresos.

De manera similar, 3M define su propósito no en términos de adhesivos y abrasivos, sino como la búsqueda perpetua de soluciones innovadoras a problemas aún no resueltos; un propósito que siempre lleva a 3M a nuevos campos. El propósito de McKinsey & Company no es hacer consultorías gerenciales, sino ayudar corporaciones y gobiernos a ser más exitosos: en 100 años, podría involucrar métodos diferentes a la consultoría. Hewlett-Packard no existe para hacer equipos electrónicos de pruebas y medición, sino para hacer contribuciones técnicas que mejoran las vidas de las personas; un propósito

que ha llevado a la compañía a campos bastante lejanos de sus orígenes en los instrumentos electrónicos. Imagine si Walt Disney hubiera concebido el propósito de su compañía como hacer dibujos animados, en vez de hacer feliz a la gente; probablemente no tendríamos a Mickey Mouse, Disneylandia, EPCOT Center o el equipo de hockey de los Mighty Ducks de Anaheim.

Un método poderoso para llegar al propósito es el de los cinco porqués. Comience por la oración descriptiva "Nosotros hacemos X productos" o "Nosotros prestamos X servicios", y entonces pregunte cinco veces una tras otra ¿Por qué esto es importante? Después de unos cuantos porqués, verá que está llegando al propósito fundamental de la organización.

Nosotros utilizamos este método para profundizar y enriquecer una discusión acerca del propósito cuando trabajamos con cierta compañía de investigación de mercados. El equipo de ejecutivos se reunió primero por varias horas y generó la siguiente declaración de propósito para su organización: "Proveer los mejores datos de investigación de mercados disponibles." Entonces preguntamos ¿Por qué es importante proveer los mejores datos de investigación de mercados disponibles? Después de un poco de discusión, los ejecutivos respondieron en una forma que reflejó un más profundo sentido del propósito de su organización: "Proveer los mejores datos de investigación de mercados disponibles para que nuestros clientes entiendan sus mercados mejor de lo que pudieran de otra manera." Continuando con la discusión, los miembros del equipo llegaron a la conclusión de que su sentido del valor venía no solo de ayudar a sus clientes a entender mejor sus mercados, sino también de hacer una contribución al éxito de sus clientes. Esta introspección llevó eventualmente a la compañía a identificar su propósito como "Contribuir al éxito de nuestros clientes ayudándoles a entender sus mercados." Con este propósito en mente, la compañía ya no enmarca sus decisiones de productos con la pregunta ¿Se venderá?, Sino con la pregunta ¿Hará una contribución al éxito de nuestros clientes?

Los cinco porqués pueden ayudar a las compañías en cualquier industria a enmarcar su trabajo de una manera más significativa. Una compañía de asfalto y gravilla podría comenzar por decir "Hacemos productos de asfalto y gravilla." Después de unos cuantos porqués, podría concluir que hacer asfalto y gravilla es importante porque la calidad de la infraestructura juega un papel vital en la seguridad y la experiencia de la gente; porque manejar en una carretera llena de huecos es molesto y peligroso; porque los 747 no pueden aterrizar de una manera segura en pistas construidas con una mano de obra no calificada o concreto inferior; porque los edificios con materiales fuera de los estándares se debilitan con el tiempo y se derrumban con los movimientos sísmicos. De tal introspección podría emerger este propósito: "Hacer mejor la vida de las

personas mejorando la calidad de las estructuras hechas por el hombre." Con un sentido de propósito muy por estas líneas, Granite Rock Company de Watsonville, California, ganó el premio nacional estadounidense de la calidad Malcolm Baldrige, una hazaña nada fácil para una pequeña compañía explotadora de canteras y fabricante de asfalto. Y Granite Rock se ha vuelto una de las compañías más progresivas y excitantes de las que hemos encontrado en cualquier industria.

Nótese que ninguno de los propósitos fundamentales cae dentro de la categoría "Maximizar el valor de las acciones." Un papel primario del propósito fundamental es guiar e inspirar. El maximizar el valor de las acciones no inspira a la gente en todos los niveles de una organización y proporciona poca guía. El maximizar el valor de las acciones es el propósito estándar de las compañías que aún no han identificado su verdadero propósito fundamental. Es un sustituto, y muy débil.

Cuando las personas en las grandes organizaciones hablan acerca de sus logros, dicen muy poco acerca de las ganancias por acción. La gente de Motorola habla de mejoras impresionantes de la calidad y el efecto de los productos que ellos crean en el mundo. La gente de Hewlett-Packard habla de sus contribuciones técnicas al mercado. La gente de Nordstrom habla del servicio al cliente heroico y del desempeño individual de cada vendedor estrella. Cuando un ingeniero de la Boeing habla de lanzar un nuevo, revolucionario y excitante avión, él no dice "Puse todo mi corazón y alma en este proyecto por que agregará 37 centavos de dólar a nuestras ganancias por acción."

Una manera de llegar al propósito que va más allá de simplemente maximizar el valor de las acciones, es jugar el juego de "El asesino corporativo." Funciona así: Suponga que usted podría vender la compañía a alguien que pagaría un precio con el cual todos dentro y fuera de la compañía estarían de acuerdo como más que justo. Suponga además que este comprador garantizaría estabilidad laboral para todos los empleados en la misma escala salarial después de la compra, pero sin ninguna garantía de que los trabajos serían en la misma industria. Finalmente, suponga que el comprador planea cerrar la compañía después de la compra. Sus productos y servicios serían discontinuados, sus operaciones serían cerradas y sus marcas desaparecerían para siempre. La compañía cesaría de existir total y completamente. ¿Aceptaría la oferta? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué se perdería si la compañía cesara de existir? ¿Por qué es importante que la compañía continúe existiendo? Hemos encontrado que este ejercicio es muy poderoso para ayudar ejecutivos cabeza dura enfocados financieramente a reflexionar acerca de las razones de ser más profundas de sus organizaciones.

Otro método es preguntar a cada miembro del Grupo de Marte, ¿Cómo podríamos enmarcar el propósito de esta organización de tal manera que si se levantara mañana con suficiente dinero en el banco para retirarse, de todas

maneras permanecería motivado a seguir trabajando aquí? ¿Qué sentido de propósito profundo le motivaría a continuar dedicando sus preciosas energías creativas a los esfuerzos de esta compañía?

A medida que las compañías entran en el siglo 21, necesitarán capitalizar completamente la energía creativa y el talento de su gente. ¿Pero por que la gente debería dar tanto de sí? Como ha dicho Peter Drucker, las personas mejores y más dedicadas son finalmente voluntarias, puesto que ellas tienen la oportunidad de hacer algo distinto con sus vidas. Debido a la movilidad de la sociedad en aumento, al cinismo acerca de la vida corporativa y al creciente segmento creador de empresas de la economía, las compañías más que nunca necesitan tener un claro entendimiento de su propósito para hacer el trabajo significativo y por lo tanto atraer, motivar y retener gente excepcional.

Descubriendo la Ideología Fundamental

La ideología fundamental no se crea o establece. Se descubre. No se deduce mirando el ambiente externo. Se entiende mirando hacia adentro. La ideología tiene que ser auténtica. No se puede fingir. El descubrir la ideología fundamental no es un ejercicio intelectual. No pregunte ¿Qué valores fundamentales deberíamos tener? Mejor pregunte ¿Qué valores fundamentales verdadera y apasionadamente tenemos nosotros? No debe confundir los valores que usted cree que la organización debería tener (pero no tiene), con valores

fundamentales auténticos. El hacerlo crearía cinismo a través de la organización. ("¿A quien están tratando de engañar? Todos sabemos que ese no es un valor fundamental aquí!") Las aspiraciones son más una parte del futuro que usted visualiza o parte de su estrategia, no parte de la ideología fundamental. Sin embargo, valores fundamentales auténticos que se han debilitado a través del tiempo se pueden considerar una parte legítima de la ideología fundamental, mientras le reconozca a la organización que se debe trabajar duro para revivirlos.

También tenga claro que el papel de la ideología fundamental es guiar e inspirar, no diferenciar. Dos compañías pueden tener los mismos valores fundamentales o el mismo propósito. Muchas compañías podrían tener el propósito de hacer contribuciones técnicas, pero pocas lo viven tan apasionadamente como

Hewlett-Packard. Muchas compañías podrían tener el propósito de preservar y mejorar la vida humana, pero pocas lo sostienen tan profundamente como Merck. Muchas compañías podrían tener el valor fundamental de servicio al cliente heroico, pero pocas crean una cultura tan intensa alrededor de este valor como

Nordstrom. Muchas compañías podrían tener el valor fundamental de la innovación, pero pocos crean los poderosos mecanismos de alineación que estimulan la innovación como los vemos en 3M. La autenticidad, la disciplina y la consistencia con que se vive la ideología, no el contenido de la ideología, diferencian a las compañías visionarias del resto.

La ideología fundamental necesita ser significativa e inspiradora solo para las personas dentro de la organización, no necesita ser excitante para los de fuera de ella. ¿Por qué no? Porque son las personas de adentro las que necesitan comprometerse con la ideología organizacional en el largo plazo. La ideología fundamental también puede jugar un papel en determinar quién está adentro y quién no. Una ideología clara y bien articulada atrae a la compañía a gente cuyos valores personales son compatibles con los valores fundamentales de la compañía; igualmente, repele aquellos cuyos valores personales son incompatibles. Usted no les puede imponer nuevos valores fundamentales o un nuevo propósito a las personas. Los valores y el propósito fundamentales tampoco son algo que se le puede vender a la gente. Los ejecutivos preguntan a menudo, ¿Cómo hacemos para que la gente comparta nuestra ideología fundamental? No se puede! En vez de eso, encuentre gente que esté predispuesta a compartir sus valores y propósito fundamentales; atraiga y retenga a esas personas; y deje que aquellos que no comparten sus valores fundamentales se vayan a otra parte. De hecho, el mismo proceso de articular la ideología fundamental puede causar que algunas personas dejen la compañía cuando se dan cuenta de que no son personalmente compatibles con el núcleo de la organización. Dé la bienvenida a ese resultado. Ciertamente es deseable retener dentro de la ideología fundamental una diversidad de personas y puntos de vista. Las personas que comparten los mismos valores y propósito fundamentales no necesariamente piensan o lucen iguales.

No confunda la ideología fundamental misma con declaraciones de ideología fundamental. Una compañía puede tener una ideología fundamental muy fuerte sin una declaración formal. Por ejemplo, Nike no ha articulado formalmente una declaración de su propósito fundamental. Pero de acuerdo a nuestras observaciones, Nike tiene un poderoso propósito fundamental que trasciende a toda la organización: Experimentar la emoción de la competencia, de ganar y de aplastar a los competidores. Nike tiene unas instalaciones que parecen más un santuario al espíritu competitivo que un complejo de oficinas. Fotos gigantes de los héroes de Nike cuelgan a lo largo del Pasillo de la Fama Nike, estatuas de los atletas Nike descansan alrededor de la pista de atletismo que rodea las oficinas, y los edificios hacen honor a campeones tales como el maratonista olímpico Joan Benoit, la super-estrella del baloncesto Michael Jordan y el tenista profesional John McEnroe. La gente de Nike que no se siente estimulada por el espíritu competitivo y la urgencia de ser feroz simplemente no dura en la cultura. Aún el nombre de la compañía refleja un sentido de competencia: Nike es la diosa Griega de la victoria. Así, aunque Nike no ha articulado formalmente su propósito, claramente tiene uno muy fuerte. Entonces, identificar los valores y propósito fundamentales no es un ejercicio de simple redacción. De hecho, una organización generará una variedad de oraciones a través del tiempo para describir la ideología fundamental. En los archivos de Hewlett-Packard, encontramos mas de media docena de versiones distintas de "La Manera HP", escritas por David Packard entre 1956 y 1972. Todas las versiones mencionaban los mismos principios, pero las palabras usadas variaban dependiendo de la era y las circunstancias. De igual manera, la ideología

fundamental de Sony ha sido enunciada de muchas formas diferentes a lo largo de la historia de la compañía. Durante su fundación, Masaru Ibuka describió dos elementos claves de la ideología de Sony: "Nosotros daremos la bienvenida a las dificultades técnicas y nos enfocaremos en productos técnicos altamente sofisticados que tienen una gran utilidad para la sociedad sin importar la cantidad involucrada; nuestro principal énfasis será en habilidad, desempeño y carácter personal, de tal manera que cada individuo pueda mostrar lo mejor en habilidad y destreza." Cuatro décadas más tarde, este mismo concepto apareció en una declaración de ideología fundamental llamada El Espíritu Pionero

de Sony: "Sony es un pionero y nunca intenta seguir a otros. A través del progreso, Sony quiere servir al mundo entero. Siempre será un buscador de lo desconocido.... Sony tiene un principio de respetar y estimular la habilidad de uno....y siempre trata de conseguir lo mejor de una persona. Esta es la fuerza vital de Sony." Los mismos valores fundamentales, en diferentes palabras.

Por lo tanto, usted debería enfocarse en obtener correctamente el contenido, capturando la esencia de los valores y el propósito fundamentales. El punto no es crear una declaración perfecta, sino ganar un profundo entendimiento de los valores y el propósito fundamentales de su organización, los cuales pueden ser luego expresados en una multitud de formas. De hecho, nosotros a menudo sugerimos que una vez el núcleo fundamental ha sido identificado, los gerentes deben generar sus propias declaraciones de valores y propósito fundamentales para compartir con sus grupos.

Finalmente, no confunda ideología fundamental (core ideology) con el concepto de aptitud fundamental (core competence). La aptitud fundamental es un concepto estratégico que define las capacidades de su organización; en lo que la compañía es realmente buena, mientras que la ideología fundamental captura lo que la compañía respalda y por que existe. Las aptitudes fundamentales deben estar bien alineadas con la ideología fundamental de una compañía y a menudo están profundamente arraigadas en ella; pero no son lo mismo. Por ejemplo, Sony tiene la aptitud fundamental de la miniaturización, una fortaleza que puede ser aplicada estratégicamente a una gran variedad de productos y mercados. Pero no tiene una ideología fundamental de miniaturización. Sony podría no tener la miniaturización como parte de su estrategia en 100 años, pero seguir siendo una gran compañía, aún tendrá los mismos valores fundamentales descritos en el

Espíritu Pionero de Sony y la misma razón fundamental de ser (avanzar la tecnología para el bien del público en general). En una compañía visionaria como Sony, las aptitudes fundamentales cambian con el paso de las décadas, mientras la ideología fundamental no.

Una vez usted tiene clara la ideología fundamental, se puede sentir libre de cambiar absolutamente cualquier cosa que no sea parte de ella. Desde ese momento, cuando alguien diga que algo no se puede cambiar por que "es parte de nuestra cultura" o "siempre lo hemos hecho de esa manera" o alguna

excusa por el estilo, mencione esta regla simple: Si no es fundamental, se puede cambiar. Una versión más fuerte de ella es: Si no es fundamental, cámbielo. Sin embargo, Articular la ideología fundamental es solo el punto inicial. Usted también debe determinar que tipo de progreso quiere estimular.

Futuro Visualizado

El segundo componente clave del marco de la visión es el futuro visualizado. Comprende dos partes:

Una meta audaz para de 10 a 30 años y descripciones vívidas de lo que sería alcanzar dicha meta. Reconocemos que la frase futuro visualizado es un poco paradójica. Por un lado, comunica concreción, algo visible, vívido y real. Por el otro lado, involucra un futuro aún no realizado, con sus sueños, esperanzas y aspiraciones.

MGAP a nivel visionario

Nosotros encontramos en nuestra investigación que las compañías visionarias frecuentemente usan misiones intrépidas, o lo que preferimos llamar MGAPs (abreviatura de Metas Grandes, Audaces y Peludas), como una manera de estimular progreso. Todas las compañías tienen metas. Pero hay una diferencia entre solamente tener una meta y comprometerse con un reto grande y amenazador, tal como escalar el monte Everest. Una verdadera MGAP es clara y convincente, sirve como un punto focal unificador, y actúa como catalizador para el espíritu de equipo. Tiene un punto de llegada claro, de tal manera que la organización sabe cuando ha logrado la meta; a la gente le gusta apuntar a puntos de llegada. Una MGAP fascina a las personas, les llega y los atrapa. Es intangible, energizante, altamente enfocada. La gente la entiende de inmediato. Necesita muy poca o ninguna explicación. Por ejemplo, la misión de la NASA a la luna en los 60s no necesitó un comité de redactores que gastara interminables horas convirtiendo la meta en una declaración de misión llena de palabras imposibles de recordar. La meta misma era tan fácil de comprender, tan convincente por si sola, que se podría haber dicho de 100 maneras diferentes y aún ser entendida por todo el mundo. La mayoría de las declaraciones corporativas que hemos visto hacen poco por estimular movimiento hacia delante por que no contienen el mecanismo poderoso de una MGAP.

Aunque las organizaciones pueden tener muchas MGAPs a diferentes niveles operando al mismo tiempo, una visión requiere de un tipo especial de MGAP; una MGAP a nivel de la visión que se aplique a toda la organización y requiera de 10 a 30 años de esfuerzo para completarse. Poner la MGAP tan lejos en el futuro requiere pensar mas allá de las capacidades actuales de la organización y del entorno actual. De hecho, inventar tal meta fuerza a un equipo ejecutivo a ser visionario, en vez de solo estratégico o táctico. Una MGAP no debe ser una apuesta segura; debe tener tal vez entre un 50% y 70% de probabilidades de

éxito, pero la organización debe creer que puede alcanzar la meta de todas maneras. Una MGAP debe requerir un esfuerzo extraordinario y tal vez un poco de suerte. Nosotros hemos ayudado compañías a crear una MGAP a nivel visionario aconsejándoles que piensen en términos de cuatro categorías amplias: MGAPs de objetivo a alcanzar, MGAPs de enemigo común, MGAPs de modelo a emular y MGAPs de transformación interna. (Vea el inserto "Las Metas Grandes, Audaces y Peludas Ayudan a la Visión de Largo Plazo.")

Descripción Vívida

Además de las MGAPs a nivel visionario, un futuro visualizado necesita de lo que nosotros llamamos una descripción vívida, que es vibrante, fascinante y es una descripción específica de lo que sería el alcanzar la MGAP. Piénselo como traducir la visión de palabras a imágenes, como crear una imagen que la gente pueda llevar consigo en sus cabezas. Es una cuestión de hacer una pintura con sus palabras. El hacerlo es esencial para hacer la MGAP de 10 a 30 años tangible para la mente de las personas. Por ejemplo, Henry Ford trajo a la vida la meta de democratizar el automóvil con esta vívida descripción: "Yo construiré un carro motorizado para la gran multitud.... Será tan de bajo precio que ningún hombre con un buen salario será incapaz de poseer uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios.... Cuando termine, todo el mundo será capaz de pagar uno y todo el mundo tendrá uno. El caballo desaparecerá de nuestras autopistas, el automóvil será dado por hecho.... Y nosotros daremos empleo a un gran número de hombres con buenos salarios."

La división de soporte de componentes de una compañía de productos de computación tenía un gerente que fue capaz de describir vívidamente la meta de llegar a ser una de las divisiones más solicitadas de la compañía: "Seremos respetados y admirados por nuestros compañeros.... Nuestras soluciones serán solicitadas activamente por las divisiones de producto final, quienes lograrán productos estelares en el mercado principalmente debido a nuestra contribución técnica.... Estaremos orgullosos de nosotros mismos.... La mejor gente de la compañía querrá trabajar en nuestra división.... La gente nos dirá que aman lo que hacemos.... Nuestra gente trabajará duro por que les gusta.... Tanto empleados como clientes sentirán que nuestra división ha contribuido positivamente a sus vidas."

En los 30's, Merck tuvo la MGAP de transformarse de un fabricante de químicos a una de las compañías fabricantes de drogas preeminentes en el mundo, con una capacidad de investigación que pudiera competir con cualquier universidad importante. Al describir este futuro visualizado, George Merck dijo al abrir los laboratorios de investigación en 1933: "Nosotros creemos que el trabajo de investigación llevado con paciencia y persistencia traerá nueva vida a la industria y el comercio; y tenemos fe en que en este nuevo laboratorio, con las herramientas que hemos suministrado, se avanzará la ciencia, se incrementará el conocimiento, y la vida humana se liberará más del sufrimiento y las

enfermedades.... Nosotros prometemos nuestra ayuda a este proyecto que hará mérito a la fe que tenemos en él. Que su luz resplandezca, que aquellos que buscan la verdad, que aquellos que trabajan duro para que este mundo sea un mejor lugar para vivir, que aquellos que sostienen en alto la antorcha de la ciencia y el conocimiento a través de estas épocas sociales y económicas oscuras, tomen un nuevo coraje y sientan sus manos apoyadas."

Pasión, emoción y convicción son partes esenciales de una descripción vívida. Algunos gerentes no se sienten cómodos expresando emoción acerca de sus sueños, pero eso es lo que motiva a otros. Churchill lo entendió cuando describió la MGAP que encaraba Gran Bretaña en 1940. Él no dijo únicamente, "Acaben con Hitler." Él dijo: "Hitler sabe que tendrá que arrasar esta isla o perder la guerra. Si podemos hacerle frente, toda Europa podrá ser liberada, y la vida del mundo podrá seguir adelante hacia horizontes más amplios y brillantes. Pero si fallamos, el mundo entero, incluyendo los Estados Unidos, incluyendo todo lo que hemos conocido y por lo que nos hemos preocupado, se hundirá en los abismos de una nueva Edad Oscura, hecha más siniestra y más prolongada por las luces de la ciencia perversa. Dedicuémonos entonces a nuestros deberes con empeño y tengamos en mente que si el Imperio Británico y su gente permanecen por mil años, los hombres aún dirán 'Esta fue su mejor hora.'"

Unos cuantos puntos clave

No confunda ideología fundamental con futuro visualizado. En particular, no confunda propósito fundamental con MGAPs. Los gerentes a menudo intercambian el uno con el otro, los mezclan o no los articulan como ideas distintas. El propósito fundamental, no una meta específica, es la razón por la cual la organización existe. Una MGAP es una meta claramente articulada. El propósito fundamental nunca se completa, mientras que la MGAP se puede alcanzar en un lapso de tiempo entre 10 y 30 años. Piense en el propósito fundamental como la estrella en el horizonte que será perseguida por siempre; la MGAP es la montaña por escalar. Una vez se alcance esta cima, se puede seguir con otras montañas. Identificar la ideología fundamental es un proceso de descubrimiento, pero establecer el futuro visualizado es un proceso creativo. Nosotros encontramos que los ejecutivos frecuentemente tienen mucha dificultad para inventarse una MGAP excitante. Hemos encontrado por lo tanto, que algunos ejecutivos hacen mayor progreso comenzando por la descripción vívida y retroceder desde allí hacia la MGAP. Este método incluye empezar con preguntas como, Estamos aquí sentados dentro de 20 años; ¿Qué nos encantaría ver? ¿Cómo debería verse esta compañía? ¿Cómo la deberían sentir los empleados? ¿Qué debería haber logrado? Si alguien escribe un artículo acerca de esta compañía para una revista de negocios importante, ¿Qué diría? Una empresa de biotecnología con la cual trabajamos tenía problemas visualizando su futuro. Un miembro de su

equipo ejecutivo dijo "Cada vez que nos inventamos algo para toda la compañía, es demasiado genérico para ser excitante, resulta algo tan común como 'avanzar la biotecnología a nivel mundial'." Cuando les pedimos que hicieran un dibujo de la compañía en 20 años, los ejecutivos mencionaron cosas como "en la cubierta de Business Week como una historia modelo de éxito...la lista Fortune de las 10 más admiradas...los mejores graduados de ciencias y negocios quieren trabajar aquí...la gente en los aviones habla de manera entusiasta acerca de uno de nuestros productos con sus compañeros de asiento...20 años consecutivos de crecimiento rentable...una cultura empresarial que ha dado origen a seis nuevas divisiones...los gurús de la administración nos usan como ejemplo de gerencia excelente y de pensamiento progresivo," y cosas por el estilo. A partir de esto, ellos fueron capaces de establecer la meta de llegar a ser tan respetados como Merck o Johnson & Johnson en biotecnología.

No tiene ningún sentido analizar si un futuro visualizado es el correcto. Con una creación - y la tarea es crear un futuro, no predecir - no puede haber una respuesta correcta. ¿Creó Beethoven la Novena Sinfonía correcta? ¿Creó Shakespeare el Hamlet correcto? Nosotros no podemos responder esas preguntas; no tienen sentido. El futuro visualizado asume preguntas esenciales como ¿lo encontramos estimulante? ¿motiva el progreso? ¿hace mover a la gente? El futuro visualizado debe ser tan excitante por sí mismo que debería mantener a la organización motivada aún si los líderes que establezcan la meta desaparecieran. City Bank, el predecesor de Citicorp, tuvo la MGAP: "Llegar a ser la institución financiera más poderosa, más servicial, con más cobertura que ha existido" - una meta que generó excitación a través de múltiples generaciones hasta que fue lograda. De manera similar, la misión lunar de la NASA continuó inspirando gente aunque el Presidente John F. Kennedy (el líder asociado con el establecimiento de la meta) murió años antes de que se completara.

El crear un futuro visualizado efectivo requiere un cierto nivel irracional de confianza y compromiso. Tenga en mente que una MGAP no es solamente una meta; es una Meta Grande, Audaz y Peluda. No es racional para un pequeño banco regional ponerse la meta de "llegar a ser la institución financiera más poderosa, más servicial, con más cobertura que ha existido," como City Bank lo hizo en 1915. No es una pretensión tibia que "democratizaremos el automóvil," como dijo Henry Ford. Era casi risible para Philip Morris - como la sexta empresa, con el 9% del mercado en los 50s - tomar la meta de vencer al Goliath RJ Reynolds Tobacco Company y llegar a ser el número uno. No fue nada modesto para Sony, como un pequeño negocio con problemas de efectivo, proclamar la meta de cambiar la imagen de mala calidad de los productos Japoneses en el mundo. (Vea el inserto "Juntándolo Todo: Sony en los 1950s.") Por supuesto, no solo cuenta la audacia de la meta, sino también el grado de compromiso con ella. Boeing no solo

visualizó un futuro dominado por sus jets comerciales; apostó la compañía con el 707 y luego con el 747. La gente de Nike no solo hablaba de la idea de aplastar Adidas; ellos hicieron una cruzada para cumplir con ese sueño. De hecho, el futuro visualizado debe causar que cuando la gente caiga en cuenta de lo que se requiere para lograr la meta, se les oiga tragar saliva.

Pero, ¿y que pasa si no se alcanza el futuro visualizado? En nuestra investigación, encontramos que las compañías visionarias mostraron una notable habilidad para alcanzar aún sus más audaces metas. Ford si democratizó el automóvil; Citicorp si llegó a ser el banco con más cobertura del mundo; Philip Morris si pasó de sexto a ser el primero y vencer a RJ Reynolds a nivel mundial; Boeing si llegó a ser la compañía de aviones comerciales dominante; y parece que Wal-Mart si logrará su meta de 125 mil millones de dólares, aún sin su fundador Sam Walton. En contraste, las compañías comparadas en nuestra investigación en general no lograron sus MGAPs, si es que las establecieron. La diferencia no está en poner metas más fáciles: las compañías visionarias tendieron a ambiciones aún más audaces. La diferencia no esta en un liderazgo carismático y visionario: las compañías visionarias a menudo lograron sus MGAPs sin tales líderes a la cabeza. Ni tampoco la diferencia está en una mejor estrategia: las compañías visionarias normalmente realizaron sus metas más por un proceso orgánico de "ensayemos un montón de cosas, y quedémonos con lo que funcione" que por planes estratégicos bien delineados. En vez de todo eso, el éxito está en construir la fuerza de su organización como la principal manera de crear el futuro. ¿Por que Merck llegó a ser el principal fabricante de drogas del mundo? Porque los arquitectos de Merck construyeron la mejor organización de investigación y desarrollo farmacéutico del mundo. ¿Por qué Boeing llegó a ser la compañía de aviones comerciales dominante en el mundo? Por su excelente organización de ingeniería y mercadeo, que tuvo la habilidad de hacer realidad proyectos como el 747. Cuando se le pedía a David Packard que nombrara las más importantes decisiones que contribuyeron al crecimiento y el éxito de Hewlett-Packard, respondía enteramente en términos de decisiones para construir la fortaleza de la organización y su gente.

Finalmente, al pensar acerca del futuro visualizado, tenga cuidado del síndrome de Ya Llegamos – una letargo complaciente que surge cuando una organización ha logrado una MGAP y no la reemplaza con otra. NASA sufrió de ese síndrome después de los aterrizajes exitosos en la Luna. Después de que se aterriza en la Luna, ¿qué más se puede hacer? Ford sufrió del síndrome cuando no estableció una nueva meta de igual trascendencia después de que democratizó el automóvil, dando a General Motors la oportunidad de pasar al primer lugar en los 1930s. Apple Computer sufrió del síndrome después de lograr la meta de crear una computadora que los no técnicos pudieran manejar. Las compañías nuevas sufren frecuentemente del síndrome de Ya Llegamos después de volverse anónimas o después de alcanzar una etapa en que su sobrevivencia ya no parece cuestionada. Un futuro visualizado ayuda a una organización solamente mientras no haya sido

alcanzado. En nuestro trabajo con compañías, frecuentemente oímos a los ejecutivos decir, "Esto ya no es tan excitante como lo era antes; parece que perdimos nuestro ímpetu." Usualmente, esa clase de comentarios señalan que la organización ha escalado una montaña y aún no ha escogido una nueva para escalar.

Muchos ejecutivos trabajan con declaraciones de misión y de visión. Desgraciadamente, la mayoría de esas declaraciones se convierten en un estofado desordenado de valores, metas, propósitos, filosofías, creencias, aspiraciones, normas, estrategias, prácticas y descripciones. Usualmente ellas son una cadena estructuralmente ilógica de palabras aburridas y confusas que evocan la respuesta "Cierto, pero ¿a quién le importa?" Aún más problemático, rara vez dichas declaraciones tienen una conexión directa con la dinámica fundamental de las compañías visionarias: preservar el núcleo y estimular el progreso. La visión simplemente proporciona el contexto para traer a la vida esta dinámica. Construir una compañía visionaria requiere 1% de visión y 99% de alineación. Cuando usted tiene una excelente alineación, un visitante podría venir del

espacio exterior e inferir su visión de las operaciones y actividades de la compañía, sin jamás leerla en papel o reunirse con un solo ejecutivo. Crear alineación puede ser su trabajo más importante. Pero el primer paso siempre será replantear su visión o misión en un contexto efectivo para construir una compañía visionaria. Si lo hace correctamente, usted no tendría que volverlo a hacer en por lo menos una década.