Vahuales

Visión colectiva

Somos lo que soñamos



Desarrollo Sistémico

N
650.13
M942 Muckenhirn, Rita
Visión colectiva. Somos lo que soñamos.
/ Rita Muckenhirn.--1a ed. -- Jinotega.
La Cuculmeca, 2010.
80 p.

ISBN : 978-99924-25-01-05

1. APTITUD CREADORA EN LOS
NEGOCIOS 2. DINAMICA DE GRUPO 3.
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 4.
LIDERAZGO

© La Cuculmeca
Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfono: (00 505) 2 782 35 78
Teléfono: (00 505) 2 782 35 79
direccion@cuculmeca.org
http://www.cuculmeca.org
Jinotega, Nicaragua

Elaboración y recopilación: Rita Muckenhirn

Revisión y corrección: Juanita Burghi Llamas, Ellen Krumstroh, Harlan Olivas

Fotografías: Rita Muckenhirn, Archivo de La Cuculmeca

Diseño y diagramación: Con colaboración de Aureliano Orozco, Marleng Guatemala, Milagros González y Sayda Muckenhirn

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)

Primera edición: Jinotega, Octubre 2010

Estimado lector, estimada lectora:

Esperamos que disfruten este viaje hacia la construcción de nuestra visión colectiva.
Queremos pedirle al utilizar este cuaderno tres cosas:
- que su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales, educativos y no comerciales,
- que siempre citen las fuentes,
- que nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición y/o simplemente saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Visión colectiva
Somos lo que soñamos



Quien busca...encuentra aquí

Gracias a... **6**

Te presentamos **8**

Visiones… ¿qué son y para qué sirven? **9**
- ¿Por qué un cuaderno sobre visión colectiva? 10
- ¿Yo puedo tener una visión? 11
- ¿Qué es una visión? 12
- ¿Por qué es tan importante tener visión? 14
- El efecto de las visiones 18
- Nuestras visiones colectivas 21

Gestionar procesos de cambio a partir de visiones colectivas **22**
- ¿Cómo despertar el entusiasmo y la motivación de nuestros equipos y grupos meta? 23
- Apostar a visiones "grandes" 24

Preparándonos para construir colectivamente nuestras visiones colectivas **27**
- Factores claves para construir colectivamente nuestra visión colectiva 28
- ¿En qué momento trabajar visiones colectivas? 28
- ¿Qué cambios queremos lograr en el desempeño de nuestra organización? 29
- ¿Quiénes participarán? 30
- La apertura a nuevas ideas 30
- Un entorno que da confianza 32
- La transparencia y la comunicación abierta 33
- ¿Cómo integrar a personas críticas y escépticas? 34
- La lista de chequeo 35

Herramientas para desarrollar nuestra visión de largo plazo **36**
- ¿Qué hay en la caja de herramientas? 37
- Cerrar los ojos para ver lejos... una meditación visionaria 38
- Los escenarios para desarrollar nuestras visiones 40
- La pregunta del milagro 42
- Declaraciones visionarias 44
- Visualizar nuestra línea de tiempo 46
- Viaje al futuro 50
- La espiral visionaria 52
- El premio 2020 o el poder de la imaginación preferida 54
- Visión sobre la gente y el ambiente 56
- Visión de una organización sobre si misma 62
- La pirámide de la visión 66
- El sendero hacia la visión 68

Formular una declaración poderosa de nuestra visión **72**

El reto más grande después de formular…implementar la visión **77**

Fuentes de sabiduría visionaria **79**

Un aviso importante...

A lo largo y al final del cuaderno encontrarán referencias de otros cuadernos ya elaborados y de diversas fuentes para explicar los conceptos mencionados, profundizar y complementar la lectura.

Es importante tener presente el enfoque sistémico y sobre todo las actitudes sistémicas en todos los temas que desarrollamos. Todos los elementos, procesos y metodologías están interrelacionados, y por ende, es importante trabajar en ellos a partir de una visión sistémica.

Cuando tengan dudas, si requieren de material adicional o quieren obtener los nuevos cuadernos que estamos produciendo, por favor, contáctense con cualquiera de las y los facilitadores(as) del Grupo Nahuales o con La Cuculmeca.

Gracias a...

Elaborar este pequeño cuaderno, ha implicado la colaboración de muchos sistemas de apoyo.

A todas estas personas y organizaciones quiero dar aquí mi reconocimiento, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral y cooperación financiera es posible poner en sus manos este nuevo esfuerzo de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico y aterrizarlo a nuestro contexto y ámbito de trabajo, de "tropicalizarlo pues".

Nuestras profesoras **Ruth Heise y Dagmar Hosemann**, quienes a iniciativa de Ellen Krumstroh y con el apoyo financiero de terre des hommes facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano.

Además siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización" y de construcción de visiones colectivas.



Las y los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.

Este documento es una recopilación de conocimientos y experiencias de muchos autores, adaptado, traducido y enriquecido con la práctica viva de nuestras organizaciones centroamericanas.

Les recomendamos leer la bibliografía consultada. Encontrarán muchas ideas que les darán nuevos empujes en sus propios procesos de desarrollo personal y organizacional.

Las y los participantes del Primer Diplomado, impulsores(as) del **Grupo Nahuales**, que se propusieron tropicalizar y difundir el enfoque sistémico en Centroamérica.

Anna Rose Stobbe
Cecilia Falla
Juan Carlos Hernández
Martha Cabrera
Mauricio Figueroa
Reina Isabel Velásquez
Armando Tahuico
Ellen Krumstroh
Juanita Burghis Llama
Martha Juárez
Patricia Iraheta
Walter Schütz
Carlos Sánchez
Fátima Alvarado
Lydia Palacios Chiong
Martha Cecilia Roustan
Patricio Cranshaw

Y también a las y los participantes del Segundo Curso de Desarrollo Organizacional Sistémico en Nicaragua, Guatemala y El Salvador con quienes aplicamos, innovamos y validamos muchas herramientas sistémicas.

El **gran equipo de La Cuculmeca** que participa en nuestro proceso de desarrollo organizacional y que ayudó a mejorar y validar muchas de las herramientas que encuentran en este cuaderno. Especialmente a:

Adriana Altamirano
Aracely Herrera
Blanca Lacayo
Emir López
Flora López
Jeannine Rivera
Marielos Rivera
Nereyda González
Verónica García
Amparo Valdivia
Astrid Herrera
Cristian Zeledón
Ernesto Castillo
Karina Gadea
Juan Carlos Martínez
Marielos Úbeda
Reyna Picado
Xochilt Calles
Ana Yancy García
Bismarck Jarquín
Danelia Jirón
Eva Lilliam Zeledón
Harmhel Dalla Torre
Leonor Rodríguez
Mireya González
Valeria Gutiérrez
Sandra Villiger de Interteam



Las organizaciones comunitarias de base del **Programa FADOC** y los equipos de sus organizaciones acompañantes Fundación Jóvenes del Futuro para su Desarrollo Educacional Social Sostenible (FUNJOFUDESS) y la Asociación Martín Luther King (AMLK), por su participación y validación en los diversos procesos de desarrollo organizacional.

Los **organismos de cooperación** quienes confiaron en este reto y que aportan técnica y financieramente a los procesos de formación y desarrollo organizacional, elaboración, validación, reproducción y difusión de materiales:

Solidaridad Socialista - DGCD de Bélgica en el marco del Programa FADOC
Cooperación Austríaca para el Desarrollo
Terre des hommes - Alemania
Terre des hommes - Suiza
Ingeniería sin Fronteras - ApD

Sayda, Amaru, Yuma e Iouri por darme el espacio y respaldo para desarrollar y sistematizar esta aventura sistémica.

Rita Muckenhirn

Los nahuales, son energías dadas a nosotras y nosotros por los abuelos y las abuelas.
Cada uno trae una estrella, un destino, que se debe cultivar.

Los nahuales representan energías positivas y negativas que poseemos.
Nuestra responsabilidad es equilibrar dichas energías.
Personalmente creo que un nahual te cuida y vos cuidas al nahual,
entonces se entreteje un destino que te hace crecer a vos y a los que te rodean.

Carlos Sánchez

Te presentamos...

Antes de entrarle a las **visiones colectivas**, te queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo.

Esta serie de cuadernos surge como parte de un esfuerzo por impulsar el enfoque sistémico en las organizaciones de desarrollo centroamericanas. Está orientada a personas que dirigen organizaciones y equipos, que facilitan y asesoran procesos de desarrollo organizacional y quienes por ende asumen cada día nuevos retos al impulsar cambios en la sociedad y las personas para alcanzar una vida mejor.

Este cuaderno es un material de apoyo. Su contenido y sus herramientas deben ajustarse a cada organización, grupo y/o contexto de trabajo.

En vista de que la mayoría de los ejercicios han sido validados en el marco de un proceso de desarrollo organizacional de La Cuculmeca, encontrará muchas veces ejemplos de nuestra organización. Y precisamente son ejemplos, cada organización tiene su ADN único, su cultura muy particular, su propio sistema de creencias y valores, y por ende encontrará su propio camino hacia el cambio deseado.

Además de ello, queremos poner énfasis en dos aspectos:

- El desarrollo de nuestra organización y el desarrollo de las personas que trabajamos en ella, se influyen mutuamente. No podemos desvincular al **desarrollo personal** del **desarrollo organizacional**. Un punto de partida clave en este sentido es que **si las personas están bien, la organización también estará bien**.

- Si las organizaciones compartiéramos no sólo nuestros éxitos, sino también las lecciones aprendidas a partir de nuestros errores y fracasos, todas podríamos avanzar más rápidamente en la construcción de un mundo mejor.

El **desarrollo sistémico** implica asumir **nuevas actitudes** y trabajar permanentemente desde la persona misma. Este cuaderno es un pequeño aporte para vincular las visiones personales con las visiones colectivas de nuestra organización. No pretende ser ni un tratado teórico, ni mucho menos un manual completo, porque las experiencias se construyen en el día a día y por ende se van enriqueciendo cada vez más.

¿Qué significan los símbolos?

De cara a los ejercicios, aquí unas aclaraciones prácticas...



Herramienta que nos puede servir para trabajar este contenido.



Cuáles son los campos de aplicación de esta herramienta.
Qué contenido o elemento organizacional podemos desarrollar con esta técnica.



Cantidad de participantes y/o tipo de trabajo individual, en pareja o grupal.



Tiempo requerido.



Materiales que necesitamos para desarrollar el ejercicio.



Espacio que necesitamos y otros requerimientos especiales.

Visiones…
¿qué son y para qué sirven?





Cuando una persona no sabe
a qué puerto se está dirigiendo,
ningún viento es el correcto....

Séneca

¿Por qué un cuaderno sobre visiones colectivas?

Iniciaremos con dos preguntas que surgen muy frecuentemente cuando hablamos sobre la necesidad de construir visiones colectivas.

Si la declaración de nuestra visión apenas son dos líneas o como máximo dos frases,
¿por qué le dedicamos un cuaderno completo a este tema?

Y también nos han preguntado, ¿cómo podemos soñar en un contexto político tan cambiante y tan complejo, con tanta pobreza, carencias y necesidades?

> *Estamos limitados(as), no por nuestras habilidades y talentos, sino por nuestra visión.*
>
> *Anónimo*

Sí, es importante tener la visión presente en todo momento porque ...

- ⇨ nos inspira y motiva,
- ⇨ es un sueño puesto en práctica,
- ⇨ es realización,
- ⇨ cambia nuestra relación con el presente.

Una visión de futuro puesta en práctica tiene la fuerza de cambiar el mundo, a partir del cambio personal, del cambio en y de los sistemas donde influimos.

Nos ayuda a ver el contexto con todos sus obstáculos desde otra perspectiva.
Esto implica que problemas de hoy vistos con otros anteojos se vuelven menos significativos y angustiantes en relación al sueño que queremos alcanzar.

Y aunque es importante siempre tener presente la visión, quizás lo más impactante para nuestra organización es su construcción colectiva.

Desatamos emociones, sueños, ganas de hacer cosas, inspiraciones, un sentido de pertenencia, de cohesión y unidad.





La visión compartida cohesiona y emociona...

¿Yo puedo tener una visión?



Lo que hace falta es que haya más gente
que se especialice en lo imposible.

Theodore Roethke

Cada persona tiene o debe tener
un sueño de cómo quiere que sea su vida,
una visión de si mismo(a) y de su entorno.

Es importante tener una visión sobre qué quiero alcanzar en los diferentes ámbitos de la vida, en cuanto a mi familia y relaciones, mi cuerpo y mi salud, mi trabajo y a nivel espiritual.

Esta visión personal debe de tener cierta coherencia, interrelación o intersección con la visión de la organización en la que uno(a) trabaja. Si la visión organizacional va totalmente en contra de mi visión personal, será mejor para la salud de ambos cortar la relación.

Por ejemplo, si soy defensora de la agricultura orgánica, difícilmente me sentiré realizada trabajando en una comercializadora de agroquímicos.

Para construir la visión colectiva
de un grupo o de una organización,
es clave trabajar primero la visión personal
de sus integrantes.

Las bases y las herramientas para
el trabajo individual lo encontrarán
en el cuaderno "*Visión personal...*
Soy lo que sueño ser" de esta misma serie.



¿Qué es una visión?

La visión nos ayuda a ver las posibilidades del futuro
dentro de las realidades del presente,
y nos motiva a hacer lo que se necesita hacer.

Stephen R. Covey

Visualizar es formar en la mente una imagen visual de un concepto abstracto, según el Diccionario de la Lengua Española.

Visualizar es entonces la capacidad que tenemos para
- ⇨ ver más allá del tiempo y del espacio,
- ⇨ construir en nuestra mente la imagen de nuestros deseos y sueños,
- ⇨ ver hacia dónde queremos llegar,
- ⇨ observar cómo ven los grupos meta nuestra organización y cuál va a ser nuestra contribución al mundo.



Una visión es una **poderosa imagen mental de lo que queremos crear en el futuro.**

Refleja **qué nos importa más**,
representa una expresión de nuestra misión y
es armónica con nuestro sentido de propósito.

Se apoya en los **valores** de nuestra organización y
de sus miembros.

Las visiones son el resultado de que
la **cabeza** y el **corazón trabajan juntos**.

Están arraigadas en la realidad,
pero se orientan al futuro.

Nos permiten explorar las posibilidades,
las realidades deseadas.

Por ello, se constituyen en una **guía para crear**,
tomar decisiones y **asumir compromisos** para la acción.

Aunque la visión nos dirige hacia el futuro,
es importante comprender qué se experimenta en
el presente. La tensión derivada de comparar
la imagen de un futuro deseado con la realidad actual
es lo que impulsa la visión a la acción.

Las visiones poderosas jamás son un escape de la realidad. Es importante que la visión se percate de la realidad de hoy, para que no se desconecte y se vuelva impotente.

La visión es...

- ⊙ *una imagen de cómo vemos desarrollarse nuestro propósito,*
- ⊙ *una imagen del futuro deseado que buscamos crear,*
- ⊙ *una respuesta a la pregunta, ¿qué es lo que queremos realmente?*

La visión responde a preguntas como:

- ¿Qué queremos conseguir?
- ¿Cómo nos vemos dentro de unos años?
- ¿Qué retos y qué objetivos nos planteamos a largo y mediano plazo?

> *La visión nos da el rumbo para que,*
> *a través de la acción,*
> *podamos llegar a la transformación y al éxito.*
>
> *Carmen Yates*

Una visión

⇨ Es una imagen de un estado de futuro deseado, de realidades deseadas, una descripción de como serían las cosas dentro de algunos años.

⇨ Es un retrato dinámico del futuro.

⇨ Es más que un sueño o conjunto de esperanzas: es un compromiso.

⇨ Proporciona el contexto para diseñar y manejar los cambios necesarios para alcanzar dichas metas.

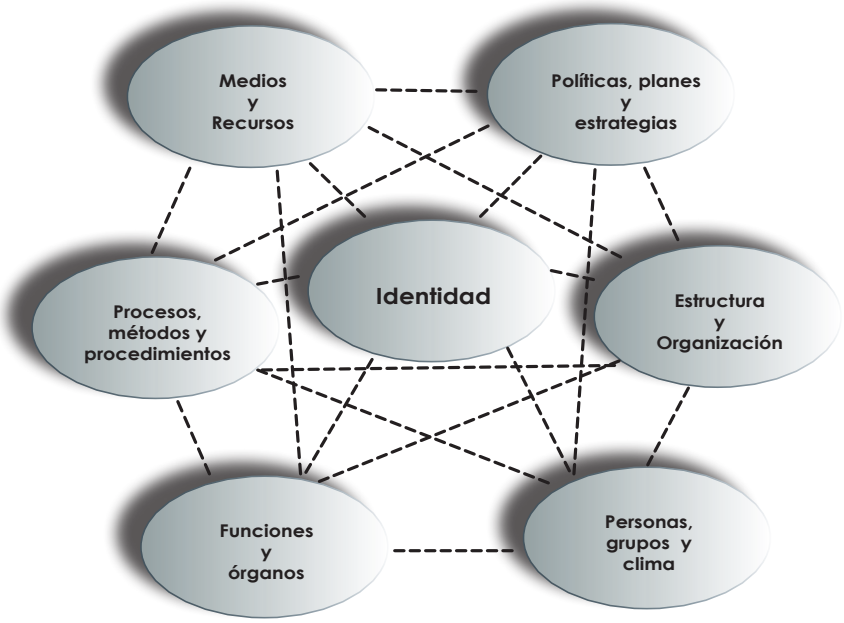
⇨ Se arraiga en la realidad; pero se concentra en el futuro.

⇨ Nos permite explorar las posibilidades.

Si bien la visión nos dirige hacia el futuro; se experimenta en el presente.

¿Por qué es tan importante tener visión?

La visión es un factor clave de nuestra identidad



La visión constituye en conjunto con la misión y los valores, uno de los factores claves de la identidad de un grupo o de una organización.

Si bien es cierto que todos los siete elementos organizacionales son esenciales para garantizar un desarrollo equilibrado, la identidad influye, articula e impregna a todos los demás.

Visibilizar las visiones y perspectivas individuales

El desarrollo de una visión común del futuro es una de las tareas más importantes que cualquier equipo de proyecto, programa u organización puede emprender.

Cada persona, cuando planifica o ejecuta una actividad, tiene una imagen de la situación ideal que quiere alcanzar. Usualmente estas ideas surgen de manera subconsciente y no explícita.

Cuando se trabaja en equipos, es muy común que las ideas de las y los diferentes miembros del equipo no sean las mismas. Mientras no se explicitan y compartan, crean problemas, como si fuera arena en las ruedas de un mecanismo aceitado.

La principal razón para construir la visión colectivamente es que el compartir y exponer las ideas de todas y todos le permite al equipo encontrar un terreno común.



El ejercicio permite al grupo

- ⇨ concentrarse mejor en sus actividades,
- ⇨ entender por qué sus colegas hacen las cosas de la forma que ellos(as) las hacen,
- ⇨ proporcionar un espacio para reflexionar acerca de las utopías de cada uno(a) y del enriquecimiento que surge al compartirlas.

Integrar visiones personales con visiones colectivas

Otra consecuencia interesante es el desarrollo de una visión más integrada del futuro.
Todos(as) tienen una visión sesgada por la historia personal, la formación básica, la educación técnica, la experiencia laboral, etc.

Las visiones personales son usualmente más desarrolladas en aquellas áreas donde la persona tiene más experiencia o conocimiento.

Cuando se comparten las diferentes visiones, el equipo tiende a complementarse entre sí modelando una visión más integradora.

Tomar conciencia de esta situación también significa que las personas comienzan a comprender mejor las tareas y prioridades de sus colegas de trabajo en diferentes campos.

La visión libera al espíritu e inspira

Espíritu se deriva del latín spiare – "respirar".

Cuando los grupos visualizan, liberan el espíritu de la organización.

Cuando una persona o un grupo tiene una visión, parece tener más energía.

La visión alienta al grupo y proporciona la base de la inspiración.

Las visiones capturan las mentes, los corazones y los espíritus, dando a la gente un propósito más elevado para sus acciones.

Una visión dibuja un cuadro de cómo será la organización en el futuro.

Una visión tiende a evolucionar pero necesita ser lo suficientemente grande para que no cambie de manera sustancial en pocos años.



La visión es una brújula para guiarnos en nuestro mapa organizacional

Usemos nuestra visión como una brújula.
Puede guiarnos cuando los demás indicadores de dirección parecen haberse ido.

Las visiones son más fuertes cuando se apoyan en una imagen que tenga capacidad de durar.

Las visiones ayudan a individuos y grupos a valorar el sentido de lo que está ocurriendo,
ya que ponen énfasis en las aptitudes centrales sobre las cuales se basa la mejora constante.

Una visión se crea a partir de los valores fundamentales de las y los individuos en la organización,
el propósito fundamental y la conciencia de la realidad actual, reunidos para producir un futuro
compartido.

Cada grupo experimenta su proceso de visualizar en forma distinta.



Crear una organización es,
crear una obra de arte.

Carmen Yates

La visión nos orienta hacia la solución

Finalmente, pero no menos importante, es el hecho que el compartir una visión y trabajar juntos
para lograrla es más estimulante que simplemente resolver problemas.

La resolución de problemas tiene implícitos ciertos supuestos que deberíamos examinar cuidadosamente.
Muchas veces implica que los profesionales creen que conocen el problema y pretenden conocer cómo
resolverlo. Usualmente los pobladores locales son considerados como ignorantes de sus problemas y
las formas de resolverlos.

Aún con un equipo experimentado, esta perspectiva arrogante se encuentra profundamente impregnada
en este enfoque orientado a resolver problemas.

El perseguir una visión no tiene necesariamente el mismo sesgo, y desarrollar una visión compartida
contribuye a darse cuenta que existen tantas visiones diferentes como personas que las comparten, y
es muy difícil para cualquiera decir que una visión es mejor que cualquier otra.

Además, la visión es mucho más comprensiva que la sola consideración de los problemas que van a ser resueltos. Una visión permite considerar otros aspectos tales como las oportunidades perdidas, formas, situaciones y relaciones totalmente nuevas, así como enfoques orientados a la solución.

La resolución de problemas por otro lado, implica aceptar el supuesto que la situación en cuestión a nivel general es correcta, y que sólo presenta algunos problemas que deben corregirse.
Este es un enfoque muy conservador del status quo, que debe examinarse cuidadosamente antes de aceptarlo en cualquier situación.

El proceso de imaginar dónde quiere estar uno es más abierto, más orientado a pensar libremente y por lo tanto menos restringido por las características de la situación actual.

> *La visión es la capacidad de tender un puente entre "lo que es" y "lo que puede ser".*
>
> *Carmen Yates*

La visión nos orienta hacia resultados

Una de las cualidades fundamentales de las organizaciones y equipos exitosos con grandes resultados es que tienen una imagen clara de lo que tratan de crear juntos.

La declaración de una visión...

- Captura en pocas palabras o imágenes el futuro deseado para la organización.
- En un ambiente de cambios rápidos y continuos como es el nuestro hoy en día, el crear la pasión y el compromiso en función de alinear nuestras acciones, es una tarea clave de cualquier directivo.
- La clave para esta acción alineada es una visión compartida.
  Actúa como un imán que atrae hacia la misma dirección a la gente reunida.
  No es un proceso único en el que se comprometen los miembros del equipo y luego lo olvidan.
  Es una habilidad aprendida y empleada en forma repetida – es el proceso que evoca más soluciones creativas a los retos organizacionales.
- Debe incluir la estrategia básica sobre cómo queremos lograr nuestra misión.
- Debe retomar nuestras esperanzas y sueños expresados y no expresados verbalmente.
- Debe inspirarnos y conmovernos.
  Si no nos inspira a nosotros(as), es probable que tampoco inspire a las y los demás.
- Proviene del interior y del exterior.

Desarrollarla a veces es un proceso desordenado, y vivirla se vuelve un reto cotidiano.

El efecto de las visiones

Muchos de nuestros sueños
parecen imposibles,
luego improbables,
después inevitables.

Christopher Reeve

Una visión impacta como una imagen
que influye en todos los objetivos y
todas las decisiones de la organización.

Una visión describe en pocas palabras
lo que la organización quiere lograr,
la futura identidad de la organización.

Aunque los críticos muchas veces la dejan de lado, llamándola "fantasías" o "utopías", las visiones pueden convertirse en un verdadero factor de éxito – si la implementamos en forma estratégica y con el conocimiento necesario.



La utopía está en el horizonte.

Camino dos pasos,
ella se aleja dos pasos y
el horizonte se corre
diez pasos más allá.

¿Entonces para qué sirve
la utopía?

Para eso, sirve para caminar.

Eduardo Galeano

Mientras la imagen ideal aún no se haya alcanzado, existe una tensión creativa entre el momento presente y la imagen de la visión. Comunicado en forma correcta, esa tensión creativa puede convertirse en el impulso de un cambio interno positivo.

Una visión conjunta concentra todas las fuerzas y energías de una organización hacia una sola dirección.

Sin una visión común, muchas veces las **fuerzas en una organización** parecen dispersarse así:



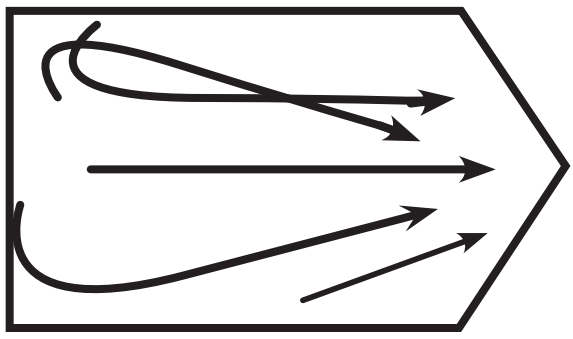
Fuerzas en la organización



¿Hacia dónde?

Una **organización sin visión** se caracteriza por:
⇨ Caminar sin rumbo
⇨ Tener inseguridad
⇨ Gastar energías sin concentrar

Con una **buena visión**, la organización tiene un indicador de camino fuerte que deja trabajar a todas las personas involucradas hacia la imagen positiva del futuro:





Con cohesión hacia nuestra visión

Una **organización con visión** se caracteriza por:
⇨ Orientar sus fuerzas y energías en un un solo rumbo
⇨ Tener claridad
⇨ Concentrar sus energías en lo que importa

Una visión es como un imán que hala todas las fuerzas de una organización hacia un objetivo común grande y atractivo.

La visión es entonces un instrumento poderoso y un factor determinante del éxito.

Los riesgos de gestionar a partir de visiones colectivas

Crear una imagen de un futuro deseado no es una empresa sin riesgos – la brecha entre dónde estamos ahora y dónde queremos estar puede aumentar la frustración.
A veces la gente no quiere visualizar su sueño porque cree que sólo se sentirá más infeliz con darse cuenta dónde está. Esta tensión es un resultado natural cuando creamos una brecha entre ahora y el futuro.

A veces los individuos, grupos u organizaciones no logran su visión porque la tensión los altera demasiado. Lo que puede ser útil en este momento es

- ⇨ no reducir la expectiva sino
- ⇨ dar más plazo para lograr la visión.

Poder vivir con esta tensión permite al individuo, grupo u organización lograr su visión con mayor éxito. Esta es una de las marcas de calidad de una persona u organización que aprende.

A veces sucede que algunas personas experimentan el desarrollo de una visión como una manipulación. Sienten que fueron obligadas a participar en un proceso que no les gustaba.

Esto puede darse cuando la gente está involucrada en un proceso de visión que produce una amplia brecha entre dónde está ahora y hasta dónde se le pide que se extienda.

Es importante recordar a la gente que nadie puede dar una visión a alguien más.



El último punto era el decisivo, y Rafael tenía razón.

Gaviota que ve lejos, vuela alto.

Richard Bach. Fragmento de Juan Salvador Gaviota

Nuestras visiones colectivas

A nivel de las organizaciones de desarrollo muchas veces existe confusión al trabajar nuestra visión.
¿Vamos a visualizar lo que queremos lograr hacia afuera, hacia nuestros grupos meta?
¿O podemos soñar como queremos que sea nuestra organización en el futuro?

Aquí sugerimos construir los dos tipos de visión:

- una visión sobre como soñamos las condiciones humanas y ambientales del territorio donde trabajamos o queremos trabajar,

- una visión de nuestra organización como tal.

Ambas visiones son importantes y a la vez complementarias.

Visión sobre la condición humana y ambiental de un territorio

- Representa la visión ideal de "sostenibilidad" que un grupo o una organización tiene sobre el área en la que se intervendrá.

- Permite a los actores responsables contar con un norte para identificar los cambios necesarios en la situación presente para alcanzar dicha visión.

Popularmente la denominamos como "la visión que tenemos de la gente y del ambiente para y con quienes trabajamos".

Las familias generan cambios de desarrollo humano sostenible a nivel personal y colectivo.

Visión de la gente y del ambiente al 2020.
Plan Estratégico 2010 - 2020.
La Cuculmeca.



Visión de una organización sobre sí misma

Es el sello de una organización y define:

- ¿Qué es?
- ¿Qué hace?
- ¿Para qué lo hace?

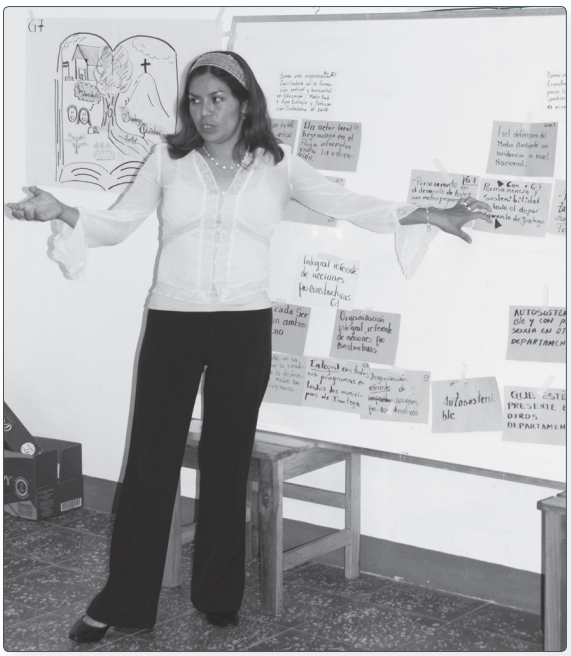
La Cuculmeca es una organización referente de experiencias exitosas, implementadas a nivel local y nacional.

Visión de la organización al 2020.
Plan Estratégico 2010 - 2020.
La Cuculmeca.

Gestionar procesos de cambio a partir de visiones colectivas







Si puedes soñarlo,
puedes hacerlo.

Walt Disney

¿Cómo despertar el entusiasmo y la motivación de nuestros equipos y grupos meta?

El cambio comienza desde el proceso mismo de construir **colectivamente** una visión **colectiva**.

Visiones pueden impulsar cambios completos en todos los ámbitos de una organización.

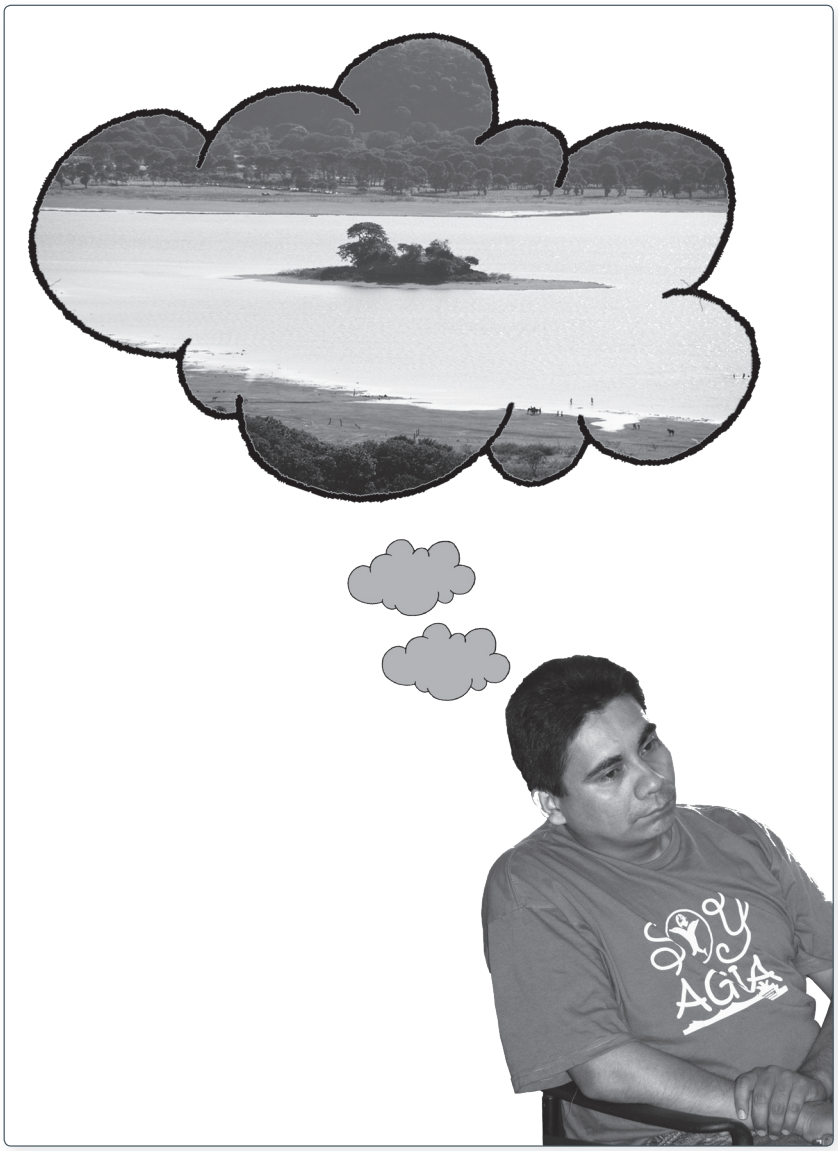
La visión es una imagen del futuro que atrae y es llamativa, en la medida de lo posible se expresa en una sola frase bien formulada.

Una visión describe un objetivo grande que es tan atractivo que todos los miembros de una organización se sienten inspirados(as) por ese objetivo y desean contribuir a él.

Conducir con visiones – eso significa, conducir con imágenes que entusiasman, con grandes objetivos y sobre todo, con emociones.

Sobre todo en aquellos ámbitos donde existen pocos incentivos financieros, las visiones son un instrumento valiosísimo para motivar y ganar a las y los colaboradores.

Quien participa con el corazón, dará lo mejor de sí.



Apostar a visiones “grandes”

No hay que tenerle miedo a las visiones grandes.

Visiones efectivas crean imágenes en la mente de las personas.
Si queremos desarrollar una visión para nuestra organización, necesitamos sobre todo el valor de “pensar en grande” – y eso independientemente de todas las limitaciones y deficiencias que existen en el presente.

Las visiones, por su misma naturaleza, deben ser grandes, alcanzables aún con dificultades.
Imágenes del futuro totalmente inalcanzables, no son visiones, sino utopías.
Se trata entonces de algo que en un principio es alcanzable.

Visiones, por regla general, tienen un horizonte de tiempo.
Imaginemos lo que podría ser posible en 5, 10 ó 20 años.
La visión tiene que ser incentivadora y atractiva, pero las personas involucradas deben también poder imaginarse y tener la confianza de participar en su realización.

Se permite la duda, pero ésta nunca debería llegar a minimizar la visión como una visión demasiado pequeña y sin inspiración.

Pensar en categorías de objetivos grandes no es fácil para muchas personas, ya que están acostumbradas más bien a orientarse en el presente. Cuando se les pregunta sobre sus deseos para el futuro, muchas veces las personas formulan objetivos y a estos los llaman visiones.

Las visiones no son objetivos, sino van mucho más allá.
Los objetivos deberían ser realistas. Una visión no necesariamente tiene que ser eso.

Una visión no debe desarrollarse desde una perspectiva de limitaciones, enfocándose por ejemplo sólo en la conservación del status quo, como por ejemplo: “Queremos conservar lo que hemos logrado e impedir que volveremos a perder la posición número uno como organización referente”.

Con una visión demasiado limitada, no vamos a despertar interés en el futuro.

Una visión siempre debe ser lo suficientemente grande para incluir imágenes del futuro, atractivas para todas las personas que participan.

Cuando creemos apasionadamente en algo que todavía no existe,
lo creamos.

Lo inexistente es todo
lo que no hemos deseado suficientemente.

Nikos Kazantsakis

Aprendamos de ejemplos de visiones exitosas:

Hay algunas visiones clásicas muy conocidas (cuya filosofía no necesariamente compartimos) como, por ejemplo, las siguientes visiones:

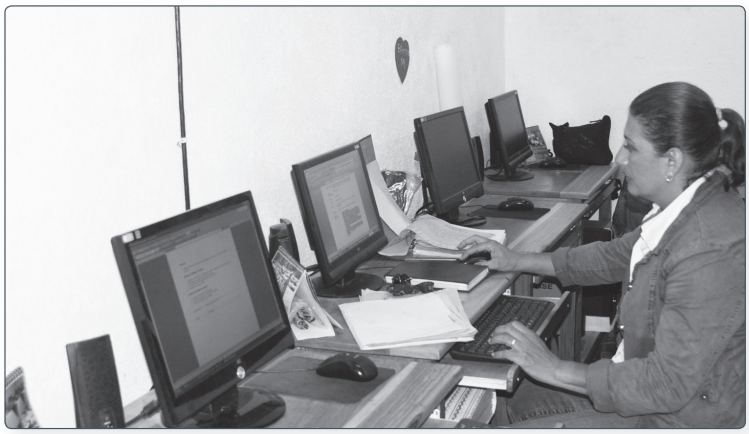


"Enviar a un hombre a la luna hasta finales de esta década"

J.F. Kennedy, 1961

"Una Coca a la mano de cada persona en este planeta"

Coca-Cola



"Una computadora en cada escritorio"

Microsoft

"Sueño con un país libre, donde no haya diferencia entre blancos y negros...".

Martín Luther King.



Una versión centroamericana podría ser quizás...

"Una sopa de albóndiga en el fogón de cada familia rural."

"Una jícara de pinolillo en la mesa de cada hogar nicaragüense."

"Sandino en la mente de la gente", *Consorcio La Ruta de Sandino.*

¿Podemos imaginarnos lo increíble que debe haber parecido en 1961 la idea de enviar de verdad un hombre a la luna?

O seguramente nos debe haber parecido loca la idea de tener una Coca-Cola al alcance de cada persona o una computadora en cada escritorio.

Aún así, estas visiones se han hecho realidad en gran parte – y no por último, porque había personas que se han atrevido desarrollar estas visiones y dejarse guiar por ellas.

Estos ejemplos demuestran lo esencial de las visiones: ellas permiten que surjan imágenes muy tangibles y concretas en todas las personas involucradas y provocan emociones positivas.

Un hombre en la luna – cada quien se lo puede imaginar. También cada quien puede imaginarse lo que significa que una coca-cola esté al alcance de cada persona o una computadora funcionando en cada escritorio.

Para aclaración, con esto no queremos hacerle publicidad a estas transnacionales, sino más bien puede servir de ejemplo, para crear visiones poderosas en función de posicionar nuestros valores, nuestras visiones, incluso nuestros productos orgánicos autóctonos y mercados locales.

No hay duda sobre la visión a alcanzar. Los caminos para llegar a ella, pueden ser diferentes, pero la visión está ahí y nos guía con claridad.

Así que podríamos generar visiones que precisamente contribuyan a rescatar y desarrollar nuestras culturas propias.

Lo que debemos evitar es formular una visión demasiado pequeña porque se disminuiría el efecto motivador. En este caso, debería ser renovada o ampliada, antes de que comience a disminuir su efecto.

Los sueños son muy importantes.
Usted no los puede realizar a menos que los imagine.

George Lucas

Preparándonos para construir colectivamente nuestras visiones colectivas



Las personas solamente ven
lo que están preparadas para ver.

Ralph Waldo Emerson

Factores claves para construir colectivamente nuestra visión colectiva

Cuando emprendemos el reto de construir la visión colectiva, es importante tener en cuenta los siguientes factores en función de garantizar el efecto positivo del proceso.

1. El momento propicio
2. La claridad sobre los efectos esperados del proceso
3. Las y los participantes
4. La apertura a nuevas ideas
5. Un entorno que da confianza
6. La transparencia y la comunicación abierta
7. La integación constructiva de personas críticas y escépticas

Más vale facilitador(a) prevenido(a), así que vamos a dedicarles aquí un espacio a cada uno, ya que...

> *El comienzo es la parte más importante del trabajo.*
>
> *Platón*

¿En qué momento trabajar visiones?

La construcción de la visión es el primer paso en el marco de los procesos de planificación tanto para el proceso de planificación estratégica como para su revisión y/o aterrizaje a nivel de los planes de mediano plazo.

También son muy importantes cuando conformamos un equipo nuevo, por ejemplo, antes de iniciar un proyecto o cuando se crea una unidad organizacional.

¿Qué cambios queremos lograr en el desempeño de nuestra organización?

El primer paso consiste en establecer los objetivos de cambio que pretendemos alcanzar con el proceso de construcción colectiva de la visión sobre la gente y el ambiente, así como la visión organizacional.

Nos preguntamos:

- ¿Cuál es el resultado final que queremos obtener con este proceso?
- ¿Simplemente disponer de la declaración de una visión?
- ¿O un equipo comprometido con la visión? ¿Un equipo motivado?
- ¿Grupos meta que se responsabilizan con esta visión?
- ¿Nos interesa que nuestra gente también reflexione sobre sus visiones personales?

Aquí algunos ejemplos de objetivos de este proceso:

- El equipo de dirección de la organización desarrolla visiones dentro de su organización y conduce a los miembros(as) del equipo en ese sentido.
- Las y los miembros de los equipos y/o participantes de los grupos meta desarrollan visiones a nivel personal.
- Las y los participantes construyen a partir de su visión personal la visión de la realidad humana y ambiental y la visión de su organización.
- La organización cuenta con una visión que motiva e inspira a sus miembros.



¿Quiénes participarán?

En dependencia de los cambios que esperamos, definimos quiénes participarán y en qué momento del proceso.

Según el nivel de planificación – de largo o mediano plazo – se debe involucrar en este paso la mayor cantidad posible de participantes:

- Asociados(as) de la organización
- Equipo de dirección de la organización.
- Equipo técnico – administrativo de la organización.
- Representantes de grupos meta.
- Instituciones socias de la organización.



Sólo aquellos que callan sus sueños no los consiguen nunca.

Anónimo

La apertura a nuevas ideas

Examinemos nuestra posición como persona con un cargo de dirección.

En la elaboración de la visión, las personas con un cargo de dirección juegan un papel fundamental.

La sola elaboración participativa de una visión efectiva puede cambiar nuestra organización, nuestra área o nuestro equipo considerablemente.

Pero para poder aprovechar los efectos positivos de esto, tenemos que estar dispuestos a abrirnos hacia las ideas y los conceptos de nuestro equipo.

¿Tenemos la capacidad de hacer eso?

¿Estamos preparados(as) para lanzarnos a este reto?

Aprovechemos las siguientes preguntas para comprobar su actitud al respecto:

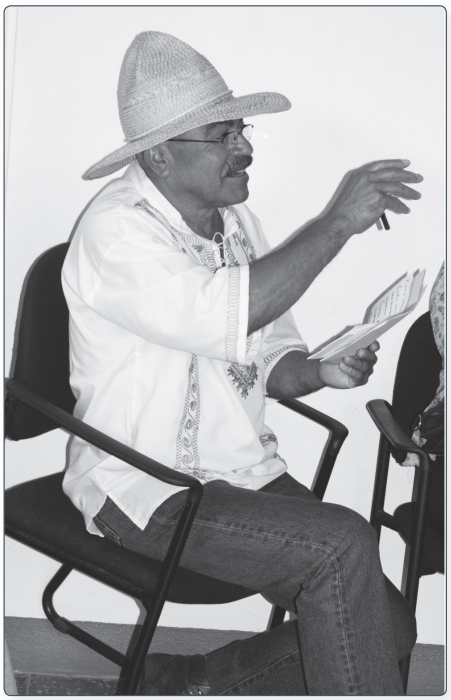
¿Estamos dispuestos(as) a aceptar un desarrollo participativo de la visión, o preferimos más bien imponer nuestra propia idea?

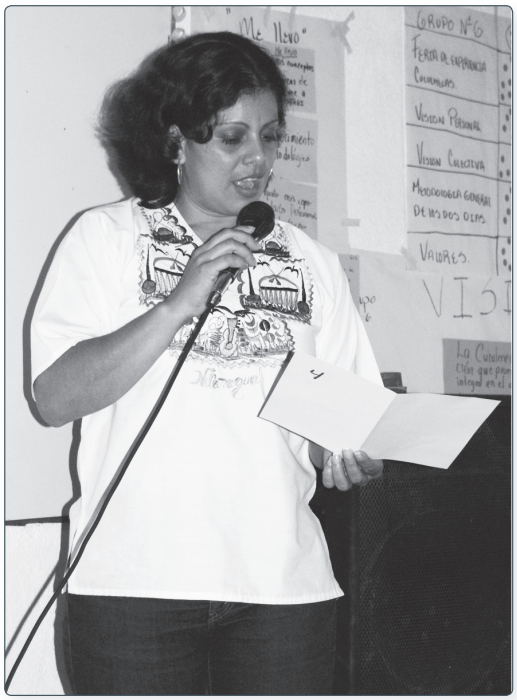
Sería una frustración bastante grande para todas las personas involucradas, si primero ofrecemos la posibilidad de que todos(as) puedan aportar, pero al final no se toman en cuenta los aportes. Por eso debemos auto-examinarnos previamente con sinceridad.

¿Estamos dispuestos(as) a escuchar a todas las personas involucradas?

Para indagar lo que es realmente importante para nuestros(as) colaboradores(as), tenemos que estar dispuestos(as) a escucharles.

Se trata de comprender realmente qué es lo que mueve o preocupa a nuestros colaboradores(as). Para eso necesitamos apertura, sensibilidad y paciencia. También tenemos que estar dispuestos a comprender que sus ideas posiblemente difieran en mucho de las nuestras. Además es importante que podamos aceptar la posibilidad que las y los colaboradores tengan mejores ideas que nosotros(as) mismos(as).





¿Estamos dispuestos(as) a invertir fuerza y energía en el desarrollo de la visión?

Desarrollar una visión en forma común es una cosa gratificante y maravillosa – pero cuesta tiempo, energía y también dinero. La ganancia puede ser grande – ¿pero de verdad estamos dispuestos(as) a invertir en esfuerzos en este proceso?

Es importante tener claro que si el proceso de elaboración de una visión se interrumpe, puede quitar mucha motivación a las y los participantes.

Aunque a raíz de estas preguntas tenemos alguna duda sobre si estamos realmente en condiciones de trabajar una visión en forma participativa con nuestros(as) colaboradores(as), eso no significa que no podemos emprender este proyecto.

Sí, deberíamos reflexionar sobre la posibilidad de buscar ayuda profesional externa de un(a) asesor(a), un(a) facilitador(a), un(a) coach o un(a) moderador(a).

Un entorno que da confianza

¿Cómo crear un ambiente de confianza que fomente la creatividad?



Para poder trabajar una visión, necesitamos un ambiente sin miedo que contribuya a la creatividad.

Especialmente en esa fase de generar ideas no debemos permitir que quienes tengan dudas destruyan todas las ideas y propuestas de antemano.

Nuestra tarea, como personas con un cargo de dirección, es de crear un clima abierto y constructivo, donde todos(as) se atrevan a expresar sus ideas y propuestas.

¿Cómo fomentar la creatividad de las y los participantes en la elaboración de una visión?

- Seamos lo suficientemente valientes para **escuchar e integrar todos los sueños y deseos** de nuestros(as) colaboradores.

  Aún cuando después muchos de estos sueños no se podrán realizar, es muy importante dar este espacio durante la fase de búsqueda de la visión.

  Es importante comunicarles que para nosotros(as) y la organización es importante saber lo que cada quien desea.

- Demos un **reconocimiento a las ideas y al compromiso**.
  No necesariamente en forma de dinero, la recompensa puede ser también un reconocimiento por parte nuestra. Demostremos alegría por la colaboración de todas las personas involucradas.

- Tratemos de **crear consenso deliberadamente**.
  Organicemos un gran día de acción para el "proyecto visión".
  Organicemos un equipo facilitador interno o invitemos algunos moderadores(as) externos(as).
  Trabajemos en grupos pequeños las oportunidades y posibilidades, limitaciones y requisitos de una visión para nuestra organización.
  En plenaria se comparten todos los resultados, y juntos(as) podemos tomar medidas concretas.

- Sigamos dándoles **ánimo** a todas las personas involucradas.

  Por ejemplo, invitemos a alguien quien haya elaborado e implementado una visión de manera exitosa y puede para compartir sus éxitos, logros y lecciones aprendidas.

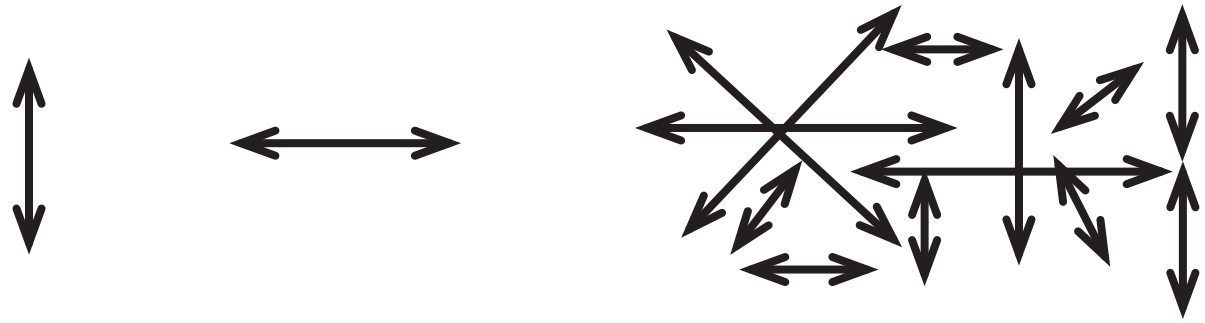
  Con eso podemos motivar a nuestros colaboradores(as) y les anima también a ellos(as) a alcanzar una gran meta. Además pueden hacer preguntas sobre el proceso de implementación y escuchar qué efectos positivos, o bien, qué dificultades hayan tenido otras organizaciones.

La transparencia y la comunicación abierta

Una visión común requiere de una comunicación abierta.

En el caso normal el flujo de comunicación en una organización se dirige de "arriba hacia abajo".

Sin embargo, el desarrollo de una visión requiere también de una comunicación de abajo hacia arriba, de derecha a izquierda y revuelto.



¿Cómo podemos fomentar la fluidez de la comunicación?

- **Demos el buen ejemplo.**

  Busquemos el diálogo con nuestros colaboradores y proporcionemos todas las informaciones necesarias que se requieran para el éxito y la transparencia del proceso.

- **Promovamos los debates durante el tiempo laboral sobre las posibilidades del futuro.**

  Este intercambio es valioso y no debería ser castigado en vista del reloj.
  Por supuesto debe cumplirse el trabajo cotidiano, a pesar del desarrollo de la visión.
  Pero es indispensable que dejemos una parte de la responsabilidad a las y los colaboradores, y que premiemos el compromiso adicional específicamente por medio de un reconocimiento o una pequeña sorpresa.

  Si esperamos de nuestros colaboradores(as) un poco más de compromiso – entonces éstos deberían recibir también el reconocimiento correspondiente.

- **Generemos conscientemente posibilidades de comunicación.**

  Por ejemplo, podemos adecuar un salón en el cual las y los colaboradores pueden trabajar en la visión a toda hora.

  En este salón deben haber grandes papelones en las paredes, en las cuales se puede dibujar o escribir, pizarras de corchos, papel, tarjetas, marcadores y lápices en forma abundante.

  Lo ideal sería que este salón se convierta durante el tiempo de búsqueda de la visión en un punto de encuentro, donde sucede el intercambio y la comunicación. Cada quien debería poder fijar sus ideas en pequeñas tarjetas – de esa manera se pueden guardar todas las ideas en un primer momento, o las ideas puedan dar el impulso para otras ideas más.

  Deberíamos mezclarnos de vez en cuando entre estas conversaciones y períodos de trabajo.

¿Cómo integrar a personas críticas y escépticas?

Involucremos a las personas críticas o escépticas en el proceso

"Esto es pura onda de ponernos a soñar en el 2020..."

*"Si la visión que nos presentaron para los últimos dos años era buena...
¿para qué cambiarla ahora?"*

"Ya no sabes pues...desde que la jefa regresó de ese curso sistémico viene a cada rato con otro invento..."



¿Ya hemos escuchado expresiones así?
En caso que no, seguramente vayan surgiendo éstas y otras similares a la medida que vayamos trabajando con nuestros equipos….Así que respiremos profundo y preparémonos para ello.

En la fase de desarrollo participativo de la visión, siempre estarán tomando la palabra también personas con críticas y dudas. Ya que una visión solamente es sostenible si todas las personas involucradas se identifican con ella, entonces también las preocupaciones y dudas deben ser integradas en ella.

Se trata de integrar en la visión tanto las intenciones positivas como también las negativas de las personas escépticas y críticas.

Si se logra hacer eso, la visión será apoyada también por parte de las y los escépticos.
Si no se logra, la visión puede ser boicoteada por estas mismas personas.

Podemos implementar alguna de las siguientes sugerencias para lograr mejor la integración de personas críticas y escépticas y aprovechar sus aportes:

- Paremos las voces destructivas, pidiendo a las personas de fijar sus preocupaciones en forma escrita y de entregarlas. Estas dudas pueden colocarse también en un periódico mural.

- Pidamos a las personas con dudas, de formular sus aportes en una forma constructiva, como una idea o propuesta. No se trata tanto de decir, como la situación no debería ser, sino de aportar algo hacia adónde se quiere ir.

  La crítica "No tenemos suficiente personal para lograr esa meta" se puede formular en forma constructiva diciendo: "vamos a encontrar posibilidades para contratar suficiente personal para lograr ese objetivo".

- Deleguemos sobre todo a las y los colaboradores críticos tareas especiales, por medio de las cuales ellos se dedican en forma positiva al futuro de la organización o del equipo.

  Pero es indispensable que tengamos mucho cuidado de que estás tareas no se entiendan como "castigos", sino como tareas importantes y responsables, y cuyo cumplimiento deberíamos reconocer en forma especial.

La lista de chequo

¿Qué tomar en cuenta para definir una visión en forma participativa?

Como las y los directivos "vivimos del pelo" y a veces se nos pueden escapar cosas importantes, aquí les facilitamos una lista de chequeo de los aspectos claves.

Recomendamos su revisión constante durante el proceso de preparación y de la construcción en si misma de la visión.

Criterios de calidad

- ☑ Como persona(s) con cargo de dirección, tenemos claros los cambios y los esfuerzos que implica para nosotros(as) mismos y queremos realmente emprender el proceso.
- ☑ Tenemos claridad de antemano que una vez iniciado el desarrollo de una visión tiene que llegar a cambios concretos, para no tener un efecto desmotivador.
- ☑ Todos los y las colaboradores(as) tienen una concepción clara de lo que es una visión y qué cambios positivos puede implicar para todos(as).
- ☑ Todos los y las colaboradores(as) participan tanto en la búsqueda de ideas como también en su elaboración concreta.
- ☑ Están a disposición mecanismos de comunicación, por medio de los cuales todos(as) pueden continuar trabajando en la visión común.
- ☑ En general, hay un clima positivo, en el cual se reconoce la creatividad y los aportes constructivos.
- ☑ El compromiso y el esfuerzo de todas las personas involucradas se reconocen.
- ☑ La visión formulada es inspiradora y fácil de recordar.
- ☑ Todos los y las participantes tienen claridad sobre la metodología y la incorporación de sus aportes a la declaración final.

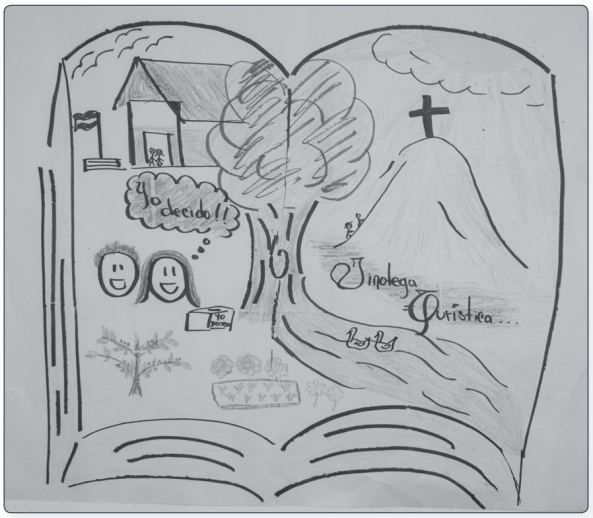


El primer paso para realizar tu visión es definirla.

Robin S. Sharma

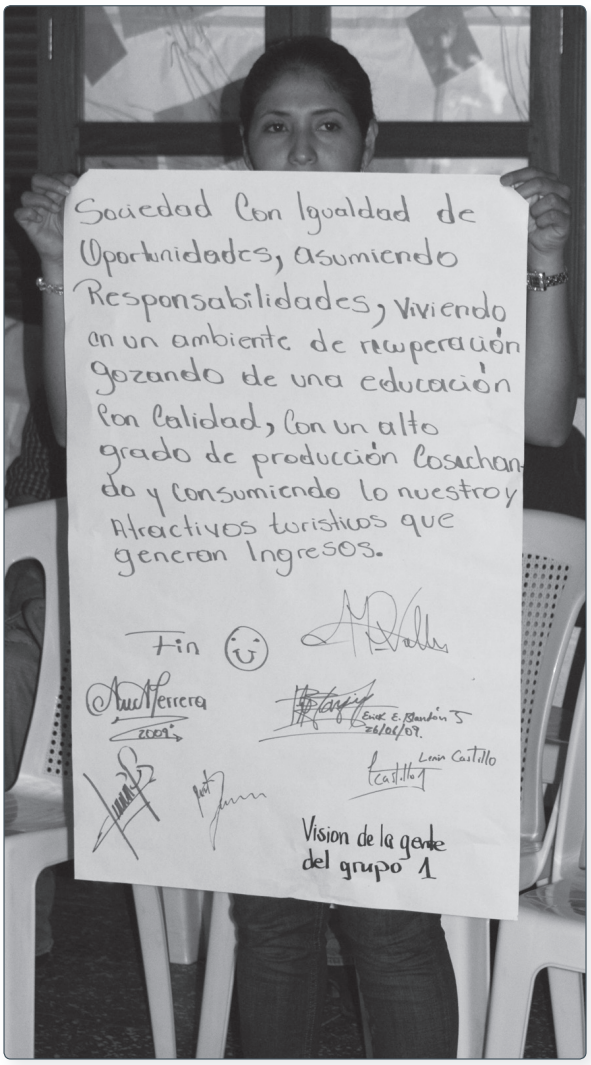
Herramientas para construir colectivamente nuestras visiones colectivas





La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo.

Dennis Gabor





¿Qué hay en la caja de herramientas?

A continuación presentaremos una serie de herramientas que nos ayudan a generar ideas sobre la visión que queremos construir desde diferentes perspectivas.

Para iniciar la construcción de la visión colectiva siempre es importante visualizarla a través de una meditación que nos ayude a generar imágenes inspiradoras.

- Cerrar los ojos para ver mejor... una meditación visionaria

Luego tenemos una serie de herramientas que nos facilitan de manera creativa la recopilación de imágenes y aportes claves para la construcción de la visión.

- Los escenarios para desarrollar nuestras visiones
- La pregunta del milagro
- Declaraciones fundamentales para la organización
- Visualizar nuestra línea de tiempo
- Viaje al futuro
- La espiral visionaria
- El premio 2020: el poder de la imaginación preferida

Las siguientes herramientas nos conducen a la formulación de la visión colectiva.

- Visión de nuestra gente y el ambiente
- Visión de nuestra organización sobre si misma
- La pirámide de la visión
- El sendero hacia la visión

Hay muchas maneras para construir la visión de manera participativa.

Aquí presentamos algunas herramientas y procesos metodológicos.

Cada organización tiene que escoger cual es la mejor según los objetivos que se propone, el momento institucional y el nivel de profundidad del análisis.

Y por supuesto, cada facilitador(a) es libre de innovar, de poner los diferentes ingredientes en una licuadora y hacer un sabroso coctel visionario.

Cerrar los ojos para ver mejor...
Una meditación visionaria

Visión colectiva

2 a 100 personas

15 minutos

Música de meditación
Equipo de sonido

Un espacio calmo
Colchonetas o sillas cómodas

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes:

- ⇨ se conectan con el futuro,
- ⇨ visualizan con el ojo de su mente el estado deseado de la gente, del ambiente y de su organización en el año x.....

¿Cómo lo desarrollaremos?

Les solicitamos a las y los participantes que se pongan cómodos, que respiren profundamente, se dejen llevar por la música y la voz que les va a guiar por su camino a la visión.

Les sugerimos el siguiente contenido...

Imagínese que anda paseando sin rumbo.

Va subiendo una montaña, una de las montañas más altas.
De repente encuentra un jardín bellísimo que le invita a entrar.



Encuentra una puertecita y entra.
Descubre uno de los jardines más bellos que se puede imaginar, con chinitas, rosas, margaritas, flor de avispa, lirio, orquídeas de todos los colores y fragancias que puede soñar.

Hay hierbas aromáticas que se combinan con el perfume de las flores, hierba buena, menta, albahaca, chicoria, eneldo, todo lo que se puede imaginar.

Se toma su tiempo para explorar este jardín.
En cada vuelta del camino encuentra nuevas bellezas.

Disfruta las bellezas, los colores de las flores, su perfume, el aroma de las hierbas, el canto de los pájaros.

Finalmente descubre una casita en medio del jardín.
Usted tiene curiosidad quien vive ahí.

Y descubre una persona muy muy mayor, que irradia mucha bondad y sabiduría.

Se siente convidado(a) de visitarla y hablar con ella.

Esta persona es su sabiduría interna.
Siempre que la visite, le va a acompañar, le va a apoyar sin presionarle.
Usted la tiene que invitar.

Ahora que encontró a su sabiduría interna puede dar el siguiente paso de soñar su visión.
Puede diseñar su visión para toda su vida, para situaciones especiales, para su trabajo, para sus relaciones, lo que sea.

Hoy nos encontramos todas y todos en este jardín.
Como desde aquí tenemos una vista preciosa a nuestra comunidad, a nuestro municipio y a nuestro país, vamos a imaginarnos como queremos ver a la gente que vive ahí y con la que trabajaremos durante los próximos 10 años.

Nos imaginamos como estarán las organizaciones de las que forman parte.

Como será el ambiente en el que viven.

Y como está nuestra organización dentro de 10 años.
Qué hacemos, cómo somos, cómo nos relacionamos, qué hacemos diferente...

Dejamos volar nuestra imaginación como un ave...
Cuando hayamos volado suficiente, nos despedimos de nuestra sabiduría interna, regresamos por el camino por el que llegamos y dejamos el jardín atrás.

Tómense su tiempo para sentir la visión que han creado de manera colectiva.

Aún no piensen en su realización.
Simplemente véanla con el ojo de su mente.

Inspirado por un texto de Luise Reddemann



Los escenarios para desarrollar nuestras visiones



Visión colectiva sobre...
* la gente y el ambiente
* la organización
Escenarios



3 a 30 personas



1 a 2 horas



Papel y lápiz



Un espacio calmo para el trabajo en grupo

¿Qué queremos lograr?

Esta herramienta contribuye a:

⇨ la construcción de visiones para el desarrollo organizacional de mediano y largo plazo,

⇨ la preparación de la construcción del futuro y la elaboración subsiguiente de opciones de actuación.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Un escenario siempre vale la pena, cuando las acciones actuales (horizonte de tiempo de un año) deben tener efectos de mediano plazo.

El pensar en escenarios implica un intento de enfrentarse con lo imprevisible de un futuro incierto, superar inseguridad, poder reconocer las tendencias, visualizar el desarrollo de acontecimientos y plantearse suposiciones de una creación activa del futuro.

1º Paso: Haga la pregunta del milagro:

Imagínense que hoy es .....(fecha concreta dentro de 5, 7 ó 10 años) y su organización es bastante e incluso altamente exitosa:
- ¿Qué se mantiene igual en la situación interna de nuestra organización?
- ¿Qué ha cambiado en la situación interna de nuestra organización?
- ¿Qué se mantiene igual en nuestro entorno relevante?
- ¿Qué ha cambiado en nuestro entorno relevante?

Cuando hablamos de entorno relevante, dirigimos la mirada hacia las personas, las organizaciones y el ambiente en los cuales queremos propiciar cambios.

2º Paso: Las y los participantes apuntan sus valoraciones en tarjetas.
Si se dispone de tarjetas de colores, se le asigna un color a cada pregunta.
Recordemos que sólo se apunta una idea por tarjeta en letra grande y legible.

3º Paso: Se recogen y agrupan las tarjetas de 4 colores diferentes de acuerdo a los 4 campos o preguntas arriba planteados:
- Interno – igual.
- Interno – diferente.
- Externo – igual.
- Externo – diferente.

Si hay contradicciones, se visualizan con puntos adhesivos rojos, se escuchan y analizan las diferentes miradas.

4º Paso: Seleccionamos las palabras o imágenes claves para nuestra visión de futuro.

- A lo interno de la organización...
  ¿Cómo queremos ver nuestra organización?
  De aquí surgen los aportes para la visión de nuestra organización.

- A lo externo de la organización
  ¿Cómo queremos ver el entorno relevante a partir de nuestra actuación?
  De aquí recopilamos los insumos para la visión de la gente y del ambiente,
  o sea, de los entornos relevantes en los que queremos intervenir y propiciar cambios
  como organización.

5º Paso: Eventualmente, se puede elaborar un mapa mental o un dibujo sobre:

- El escenario en el mejor de los casos a lo interno y a nivel externo.

- El escenario en el peor de los casos a lo interno y a nivel externo.

Si en este momento sólo queremos recopilar aportes para la construcción de la visión,
podemos obviar los siguientes pasos y dedicarnos a la redacción de la visión correspondiente.

6º Paso: En lluvia de ideas, se elabora una lista sobre:

¿Qué debemos hacer, para que suceda el desarrollo deseado tomando en cuenta
los factores de influencias positivas y negativas tanto internos como externos?

7º Paso: Planificar las medidas previstas.

8º Paso: Analizar:
¿Qué podría hacer u omitir quién para que fracase la puesta en práctica de
las medidas planificadas?

Concluyendo este ejercicio....

Esta herramienta nos permite visualizar los elementos claves de la situación interna que queremos mantener y que siguen siendo importantes en el futuro para ser exitosos como organización. Y a la vez rescatamos los aspectos positivos del entorno relevante en el que queremos intervenir como organización y que queremos preservar.

O sea, nos ayuda también a dirigir la mirada hacia los aspectos positivos, capacidades y recursos que ya tenemos, no estamos partiendo de cero.

El ejercicio de imaginarse el mejor y el peor escenario nos ayuda a equilibrar e identificar una visión inspiradora y a la vez realista. También nos ayuda a identificar qué es lo que no queremos y por ende dar pistas para evitar que suceda.

La pregunta del milagro



Visión colectiva de la organización

Identidad



3 a 30 personas



1 a 2 horas



Papel y lápiz



Un espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes:

- ⇨ se desprenden del trajín cotidiano, del quehacer actual e incluso de su propia posición dentro de la organización e
- ⇨ identifican los elementos claves para construir la visión de la organización.

¿Cómo lo haremos?

1º Paso: Partiendo de la definición de la visión de la organización sobre si misma, haga la pregunta del milagro:

- Imagínense su organización dentro de 10, 20 ó 30 años (determinar el horizonte de tiempo) y es altamente exitosa.
- Describamos cada quien en tarjetas separadas por colores:
  - ¿Qué es la organización?
  - ¿Qué hace la organización?
  - ¿Para qué lo hace?

  Siempre recordemos que sólo se debe apuntar una idea por tarjeta en letra grande y legible.

2º Paso: Se recolectan las tarjetas y se agrupan en 3 papelones o paneles por pregunta, así:

¿Qué es la organización?	¿Qué hace la organización?	¿Para qué lo hace?

3º Paso: Inicialmente se discuten todas las ideas de la primera pregunta hasta que logremos consensuar un solo concepto. Luego se continúa con la pregunta 2 y 3 de la misma manera.

4º Paso: Al final se juntan los tres conceptos en una sola oración.

Para ello, revisaremos las recomendaciones para "*Formular una declaración poderosa de nuestra visión*" a partir de la página 72.

Concluyendo este ejercicio...

El hecho de pensar en horizontes de tiempo más largos en una cultura de pensamiento cortoplacista, ayuda a crear visiones más motivadoras. Nos facilita desprendernos de las angustias y ataduras del contexto más inmediato.

A la vez implica un reto personal, porque significa visualizar la organización quizás desde una mirada incluso como actor externo, porque puede ser que en 10, 20 ó 30 años, me veo en otra posición dentro de la organización, o estaré trabajando en otro lado, porque mi ubicación actual la veo como transitoria, o puede ser que ya esté jubilada(o)...

Por otro lado, nos hace reflexionar sobre el rol que queremos jugar como organización en esa época relativamente lejana. Y rápidamente surgen también preguntas sobre la sostenibilidad de la organización.

> *Sólo una cosa hace que un sueño sea imposible:*
> *el miedo a fracasar.*
>
> *Paolo Coehlo, El Alquimista*

Declaraciones Visionarias



Visión colectiva de
la organización

Identidad



3 a 30 personas



60 minutos



Papelones, marcadores



Un espacio calmo
Lo que requieran para
el sociodrama

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes:

⇨ generan aportes para construir la visión de nuestra organización a partir de los aspectos que queremos cambiar.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Recopilar primero todos los aspectos o características que deseamos dejar atrás, que queremos cambiar en nuestra organización y luego convertirlas en una característica positiva.

Queremos dejar de ser una organización....	...y queremos acercarnos hacia una organización ....

2º Paso: A veces conviene crear una representación de la visión del futuro mediante un juego de roles o sociodrama. Así, la gente puede tener una experiencia directa del diálogo, de las acciones y conductas que se necesitarán para hacer real la visión.

Para ayudar a nosotros(as), las y los demás integrantes de la organización a comprender qué significa esta visión, diseñemos una obra de teatro o sociodrama que muestre cómo se verá nuestra organización cuando se logre la visión.

También pueden dibujar la situación actual y la situación futura.

Por ejemplo:
¿Cómo se hace el proceso de inducción de una persona nueva hoy? ,
¿Cómo funcionan nuestros equipos?...
Y ¿cómo queremos que se haga o que sea en el futuro?

Las imágenes pueden ser muy inspiradoras para el equipo.

3º Paso: Al final se juntan las declaraciones de futuro en una sola oración.

Para ello, revisaremos las recomendacionesa para "*Formular una declaración poderosa de nuestra visión*" a partir de la página 72.

Concluyendo este ejercicio...

Identificar la brecha entre la situación actual y la futura y sobre todo visualizar como queremos vernos en el futuro, nos propicia una fuerza muy motivadora.

Nos ayuda a desprendernos de esta actitud... "es que no cambia nada"... "esto es muy difícil de cambiar...", porque de alguna manera el horizonte de tiempo de una visión es lo suficientemente largo para poder proponernos cambios concretos, aún en aspectos de la cultura organizacional o de conductas de sus integrantes.



De la comunicación que tenemos...



... a la comunicación que queremos.

Visualizar nuestra línea de tiempo

Visión colectiva de...
* la gente y del ambiente
* la organización

10 a 30 personas

1 a 2 horas

Guía adjunta
Papel, lápiz
Papelones y marcadores

Un espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes identifican

⇨ el estado actual de la gente,
⇨ el paso intermedio
⇨ y el futuro soñado

del entorno que nos rodea y de nuestra organización.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Paso 1: **Preparándonos para visualizar**

Primero nos preparamos para poder visualizar nuestro futuro.

Para ello, podemos simplemente cerrar los ojos y si queremos acompañar este momento con una música suave.

- Nos sumergimos en un estado relajado, donde no haya presiones.
- Nos concentramos en lo que realmente nos importa.
- Nos concentramos en lo que queremos crear, no en cómo lograrlo.
- Nos concentramos en imaginar lo que está sucediendo.



La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante.

Paolo Coelho

Paso 2: **Haciéndonos preguntas para visualizar**

Una vez que nuestra mente está lista para visualizar el futuro soñado, podemos profundizar esta imaginación reflexionando sobre las siguientes preguntas.

Nuestro entorno humano y ambiental

- ¿Realmente qué queremos hacer o crear dentro de 10 años?
- ¿A qué valdría la pena comprometernos en los próximos 10 años?
- ¿Cuáles son las cosas correctas que debemos hacer?

Nuestra organización

- Si pudiéramos ser lo que queremos ser dentro de 10 años, ¿qué seríamos?
- ¿Cómo sabríamos que ya llegamos?
- ¿Qué clase de organización queremos ser?
- ¿Cómo nos diferenciamos de otras organizaciones similares?

Paso 3: **Visualizando nuestra línea de tiempo**

Luego plasmamos nuestras ideas que visualizamos en una línea de tiempo.

Establezcamos un horizonte de tiempo y focalicemos nuestros pensamientos y emociones usando una o más de las herramientas para la visualización que nos ayuden a concentrarnos en dónde queremos que esté nuestra organización dentro de 5 y de 10 años.

¿Qué visión estamos creando para los próximos …años?

Para ayudarnos a ordenar nuestras ideas, podemos usar la estructura que adjuntamos en la página siguiente.



A nivel de nuestra gente y el ambiente

Situación que queremos cambiar	Hoy	Dentro de 5 años	Dentro de 10 años
Nuestros grupos meta			
Nuestro ambiente			
Nuestras relaciones principales			

A nivel de nuestra organización

Situación que queremos cambiar	Hoy	Dentro de 5 años	Dentro de 10 años
Nuestra cultura organizacional			
Nuestra conducta			
Nuestros programas, proyectos y servicios			
Nuestra estructura			
Nuestro equipo			
Nuestras capacidades			
Nuestros procesos			
Nuestra metodología de trabajo			
Etc.			

Otra forma de proyectar la línea de tiempo hacia el futuro es a partir de los 7 elementos esenciales de una organización.

Situación que queremos cambiar	Hoy	Dentro de 5 años	Dentro de 10 años
Nuestra identidad			
Nuestras políticas, estrategias y programas			
Nuestra estructura y organización			
Las personas, los grupos y el clima			
Funciones y tareas			
Nuestros métodos, procesos y procedimientos			
Nuestros medios y recursos			

Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio nos dará muchos elementos no solamente para la construcción de la visión sino incluso para su puesta en acción a nivel de objetivos y metas concretas así como las estrategias para llegar.

Viaje al futuro

Visión colectiva
Identidad

3 a 30 personas

1 a 2 horas

Papel, lápiz, preguntas de reflexión.
Sillas.

Un espacio calmo.

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes

- ⇨ superan bloqueos racionales,
- ⇨ generan imágenes y pensamientos colectivos del futuro y
- ⇨ refuerzan la conciencia de si mismo(a).

¿De qué se trata?

Esta intervención facilita – lo que muchas veces nos cuesta - despegarnos de la realidad.

Le da alas a los pensamientos, la capacidad de imaginación y empuja a soñar.

Como producto colateral de las fantasías, van emergiendo posibles caminos sobre como se podrían convertir las visiones en realidad.

El diseño metodológico se puede usar y adaptar según el contexto para trabajar visiones personales, de equipos, de proyectos y/o de organizaciones.

Mediante la puesta en escena de una entrevista ficticia desde el futuro, se visualiza una imagen palpable del futuro y posibilidades concretas para su realización.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1° Paso: Imaginemos como será la organización o el equipo dentro de 10 años cuando todas sus visiones y sueños deseados se hayan cumplido.

Podemos visualizar posibles dimensiones como
- ⊙ la calidad de vida de los grupos meta,
- ⊙ el ambiente,
- ⊙ las relaciones de nuestra organización con el entorno,
- ⊙ los miembros de la organización,
- ⊙ la cultura organizacional,
- ⊙ la imagen, etc.

Cada participante reflexiona a nivel individual a partir de este viaje al futuro.

¿Por qué se siente orgulloso(a) de trabajar aquí?



2º Paso: Ahora – 10 años después del día de hoy – aparecen periodistas de la televisión y entrevistan a los miembros de la organización sobre la situación actual en el año ..... (dentro de 10 años):

- ¿Por qué y cómo logró alcanzar este estado positivo?
- ¿Qué medidas, decisiones, procesos etc. le ayudaron?
- ¿Cómo se sienten al haber llegado hasta aquí?

Las personas entrevistadas deben contestar de manera muy concreta.



3º Paso: Se realizará la entrevista en plenaria y/o se presentará un resumen en plenaria. Seleccionamos las palabras e imágenes claves para nuestra visión. Continuamos trabajando sobre la visión con otras técnicas.



Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio es especialmente motivador porque además de las imágenes de futuro, moviliza el sentido de pertenencia y de identidad de las y los integrantes de la organización.

La espiral visionaria[1]

Visión colectiva
Identidad

10 a 30 personas

1 a 2 horas

Sillas.

Un espacio amplio y calmo.

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes

- ⇨ generan imágenes e inspiraciones del futuro soñado y
- ⇨ se cohesionan mediante esta visualización colectiva.

¿De qué se trata?

La espiral de la vida o espiral de crecimiento es un símbolo muy poderoso y significativo para muchas culturas y filosofías.

También para el trabajo visionario representa una herramienta muy creativa e inspiradora que facilita la imaginación y construcción colectiva.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Solicitamos a las y los participantes que coloquen las sillas en forma de espiral.



1 Esta herramienta fue construida de manera colectiva con las y los participantes del Segundo Curso de Desarrollo Organizacional Sistémico de Nicaragua en Julio del 2010: Akhnaton Corrales, Cándida Sequeira, Elizabeth Mayorga, Helen Shears, Irela Solórzano, Ivo Rosales, Javier Hernández, Jerónimo Herrera, Juana Delia Rojas, Leonor Rodríguez, Maritza Herrera, Martha Merari Blandón, Salvador Pérez y Tatiana Zeledón.

2º Paso: Luego les invitamos que uno(a) por uno(a) entren a la espiral, se sienten, se concentren en su imagen del futuro y compartan en voz alta la visión soñada para el año .....

De esta manera continuamos hasta que la espiral esté completa y todos los y las participantes formen parte de la misma.

3º Paso: Les pedimos que se queden unos momentos en silencio, pueden cerrar los ojos para juntar todas las imágenes que escucharon de las y los demás miembros del equipo y que sientan la energía que surge de esta espiral de la vida.







4º **Paso:** Para concluir el ejercicio las y los participantes se levantan, se toman de las manos y se desenrollan poco a poco hasta finalmente formar un círculo juntando la persona del núcleo y la persona que había cerrado la espiral. Podemos cerrar compartiendo brevemente como se sintió cada uno(a) durante el ejercicio.

Concluyendo este ejercicio...

La espiral visionaria es un buen ejercicio para introducir las herramientas subsiguientes que más bien propician la definición y formulación de la declaración de la visión. Pero antes vamos a disfrutar de un hermoso premio.

El premio “2020” o
el poder de la imaginación preferida


Visión colectiva
Identidad


3 a 30 personas


4 a 8 horas


Papel o tarjetas, marcaddores, maskintape


Un espacio calmo
Paredes, pizarras o paneles

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes

- ⇨ dejan volar su imaginación y
- ⇨ generan imágenes de futuro de su organización.

¿De qué se trata?

Esta herramienta estimula la imaginación, elemento clave para construir nuestra visión colectiva.

- ⊙ La imaginación le invita a utilizar su mente para llevarle a un tiempo en el futuro cuando haya logrado su visión.
- ⊙ La imaginación es el proceso mental de crear vistas, sonidos, olores, sabores y sensaciones en ausencia de estímulos externos.
- ⊙ La imaginación es un modo de mejorar la comunicación entre el nivel consciente y el nivel inconsciente de la mente.
- ⊙ La imaginación le da el poder de ampliar el tiempo. Es menos susceptible a la censura personal y, a veces, puede ser más reveladora que la expresión verbal, lo que permite expresar ideas y sentimientos.
- ⊙ La imaginación es una herramienta especialmente útil al enfrentar tareas complejas, inciertas e innovadoras.
- ⊙ La imaginación aumenta con un estado mental relajado.

Creo en la intuición y la inspiración...

A veces estoy seguro de que tengo razón sin saber el motivo...
la imaginación es más importante que el conocimiento,
ya que el conocimiento está limitado, en tanto que la imaginación
- ⊙ *abraza a todo el mundo,*
- ⊙ *estimula el progreso y*
- ⊙ *genera la evolución.*

Albert Einstein

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Para comenzar el proceso de visualización cada participante debe sentarse de manera cómoda y darse cierto tiempo para soñar.

Es importante permitir a la mente que divague para "recordar" el futuro.
La atención se centra en obtener una experiencia clara de cómo será ese tiempo.

Cada uno(a) permite que su mente pase de concentrarse en todas las particularidades de la organización hasta llegar a una visión global en algún tiempo en el futuro..

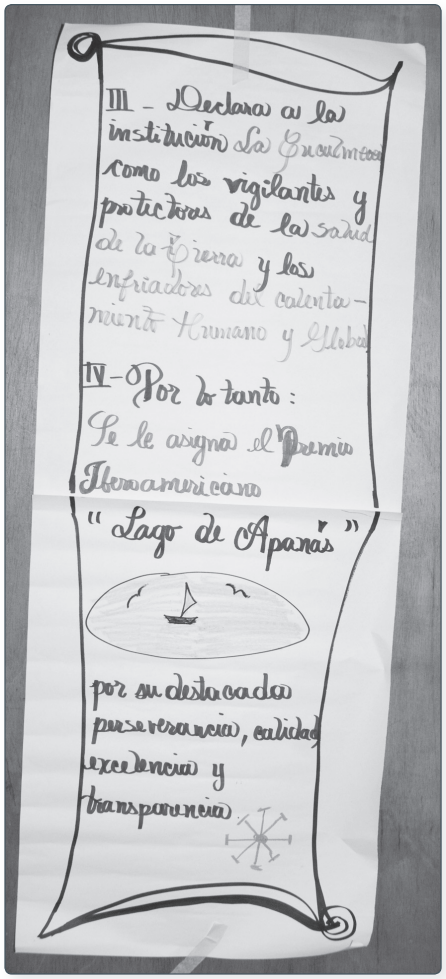
2º Paso: Cada participante del grupo se imagina a si mismo(a), su equipo u organización dentro de 10 años, recibiendo un premio por un logro alcanzado.

¿Por qué ha recibido el premio?
¿Cuál fue el logro?

3º Paso: Cada participante comparte sus ideas con las y los demás integrantes del grupo.

En conjunto elaboramos el discurso que pronunciaremos para hacer la entrega del premio a el o la representante de la organización.

Inventemos y/o elaboremos un premio simbólico que sea significativo y que esté en relación con los criterios y razones de otorgar el premio.





Concluyendo este ejercicio...

Esta herramienta estimula la imaginación, el entusiasmo y la creatividad de las y los participantes.
Además ayuda a precisar el logro principal y por ende nuestra visión.

Visión sobre la gente y el ambiente



Visión colectiva
Identidad



10 a 30 personas



4 a 8 horas



Papel o tarjetas, marcaddores, maskintape



Un espacio calmo
Paredes, pizarras o paneles

¿Qué queremos lograr?

Las y los integrantes de la organización

⇨ aportan sus ideas y sueños y

⇨ construyen colectivamente la visión sobre la gente y el ambiente.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Aquí presentamos un proceso metodológico completo para construir la visión colectiva sobre la "realidad" humana y ambiental. Aquí nos referimos a la visión en relación al entorno relevante en el que queremos intervenir para provocar cambios.

Las preguntas clave serían...

- ¿Cómo queremos que esté la gente con y para quienes trabajamos?
- ¿Cómo queremos que esté el medio ambiente?

Habrán organizaciones que dirán, ¡pero nosotros no somos una organización ambientalista!

Es cierto, aunque también es cierto que todas las personas, todas las comunidades, todos los grupos meta y la propia organización están en estrecha (inter)dependencia con el medio ambiente, por lo que es una pregunta clave hasta para la sobrevivencia de nosotros(as) mismos(as). Por lo tanto se merece al menos una reflexión en relación a nuestro rol como organización.

Para la definición final de la visión, podemos auxiliarnos de las herramientas anteriores como generadoras de ideas desde diferentes ópticas o trabajarlo de manera independiente siguiendo los pasos propuestos.

El proceso es metodológicamente muy simple:

1. Comienza con una reflexión personal acerca del tema guiándose con algunas preguntas básicas.

2. Este paso es seguido por un trabajo grupal donde se examinan las ideas individuales las que son adoptadas, o no, por el grupo.

3. Finalmente, en una sesión conjunta, si es que hay varios grupos, las ideas adoptadas por éstos se comparten y se agregan sistemáticamente hasta lograr una expresión única que las abarque a todas.

1º Paso: **Reflexión individual**

Se le da una hoja de papel a cada participante y se le pide imaginar que se encuentra en el futuro, 10, 20 ó 30 años a partir de la fecha, viviendo una situación que es verdaderamente ideal en términos de los aspectos o procesos que encara la organización o el proyecto.

Por ejemplo:

Estamos viviendo en el 2030 y en este departamento ya hemos logrado el desarrollo sostenible o la conservación del ambiente o una situación de equidad o cualquier otro logro.

- ¿Cómo es?
- ¿Qué está sucediendo?

Este paso puede mejorarse significativamente cuando se abordan aspectos complejos (tales como la sostenibilidad o el desarrollo sostenible), si se les pide que piensen acerca de las características de un aspecto particular de la situación, por ejemplo:

- ¿Cómo se usan y conservan los recursos naturales?
- ¿Cómo se las arreglan las mujeres, las familias rurales u otros sectores marginados?
- ¿Cómo se toman las decisiones y quiénes las toman?
- ¿Qué sucede con la cultura local?

Estas preguntas son muy útiles para ampliar el pensamiento de grupos muy homogéneos, por ejemplo si están formados sólo por agrónomos o sólo por educadores.

Si se dispone de tiempo suficiente, lo mejor es pedir al grupo que desarrolle las preguntas. Esto se anima pidiéndoles que piensen acerca de la situación en el futuro y luego que identifiquen las preguntas que harían a quienes viven en esa situación.

Una vez que las preguntas han sido definidas, se procede a la reflexión individual.

Pidamos a las y los participantes entonces que escriban las características de la situación ideal que están viviendo.

Estas características deben estar escritas en oraciones cortas, con sólo una idea en cada oración.

Cada persona puede escribir tantas oraciones como desee.

Demos tiempo suficiente a las y los participantes para pensar y escribir.

Usualmente 10 ó 15 minutos es suficiente.



2º Paso: **Reflexión grupal**

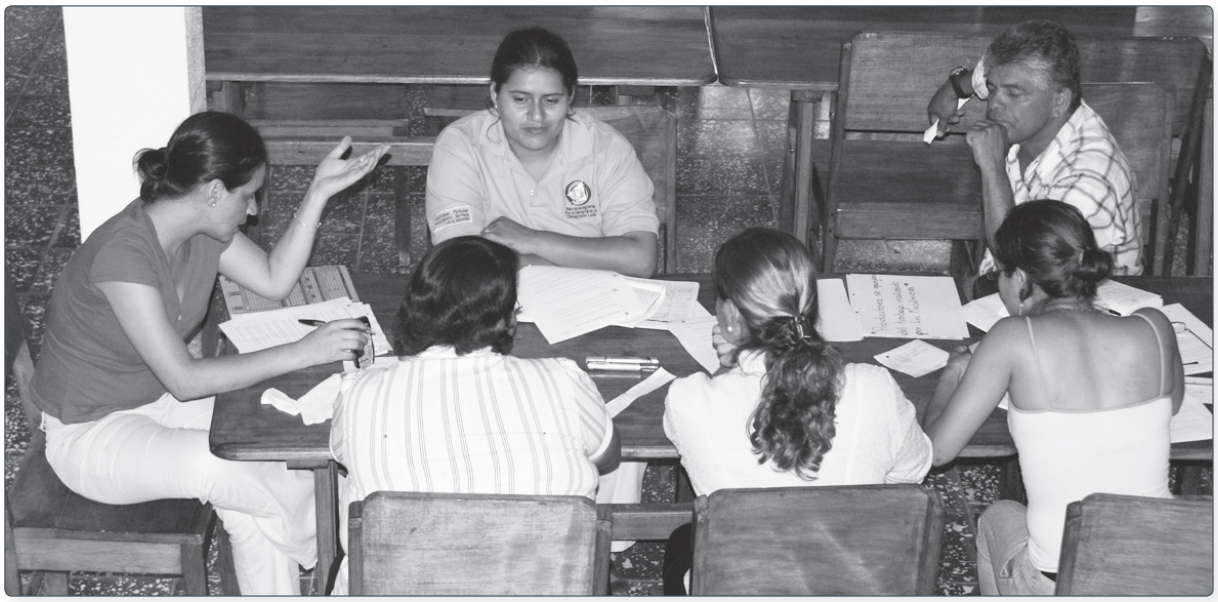
Una vez que se completó la reflexión individual, organicemos a las y los participantes en grupos pequeños de 4 a 6 personas.

Cada participante presenta sus ideas al grupo, un(a) participante y una idea a la vez para que las y los demás presten la atención que se amerita.

Una vez que se presentó la idea, el grupo puede aprobarla o completarla con ideas similares de otros miembros del grupo.

Cuando el grupo se ha puesto de acuerdo con una idea:

- la escribe en una tarjeta o papel de tamaño carta para que la idea seleccionada sea visible y resalte,
- la propuesta debe escribirse con caracteres grandes con no más de 3 líneas por tarjeta, limitándose a una idea por tarjeta,
- la oración se escribe en tiempo presente, como describiendo una situación actual.



3º Paso: **Sesión de trabajo conjunto**

En la sesión conjunta o plenaria, cada grupo presenta una tarjeta a la vez.

Si la misma idea fue identificada por otros grupos, las tarjetas se colocan juntas.
La sesión conjunta analizará la idea brevemente y cuando se ponga de acuerdo, se ubicará la tarjeta sobre la pizarra.

Como se presentan diferentes ideas y algunas de ellas están relacionadas,
el o la facilitadora comienza a agruparlas según su similitud.

Con el fin de organizarlas, el o la facilitador(a) preparará una serie de tarjetas con signos tales como más, menos, infinito, símbolos o puntos adhesivos de diferentes colores.

Se recomienda no usar ni letras ni números para evitar dar sentido de prioridad o importancia. Las tarjetas aprobadas se ubican bajo los diferentes signos, de acuerdo con la afinidad de la idea nueva con las anteriores.

4º Paso: **Primera ronda de agrupación y consolidación**

Una vez que se presentan y ubican sobre la pizarra, el o la facilitador(a) asigna grupos de tarjetas a los diferentes grupos de trabajo.

La tarea del grupo es reemplazar el conjunto de tarjetas por una tarjeta que contenga una sola oración que resuma o abarque todas las ideas pertenecientes a ese grupo.

Después que se finalizó el trabajo del grupo y que las nuevas ideas fueron presentadas y aprobadas, estas tarjetas resumen reemplazan a los grupos de tarjetas correspondientes.

El o la facilitador(a) deberá organizar y mantener el detalle del orden de presentación de las tarjetas desde las tarjetas iniciales para la preparación del informe de la reunión.

5º Paso: **Segunda ronda de agrupación y consolidación**

El proceso descrito en el paso previo se repite tantas veces como sea necesario hasta que todas las ideas queden representadas en una sola tarjeta.

Esta repetición incluye los pasos descritos:

- ordenar de acuerdo a afinidad,
- trabajo grupal para formular una idea que abarque todas las tarjetas del grupo de tarjetas,
- presentación en una sesión conjunta para la aprobación.

La tarjeta final resume la visión del grupo.



Les recomendamos...

- La tarjeta final, que abarca las ideas de todas las otras, se emplea usualmente como Visión u Objetivo de Proyecto a Largo Plazo según el caso.

- El proceso de agrupación y consolidación de tarjetas escribiendo una idea que incluya todas las otras en una sola oración resulta usualmente más difícil de lo esperado.

  Esto sucede porque estamos más acostumbrados al análisis (dividir algo en sus partes) que a la síntesis (desarrollar una idea más global a partir de conceptos más pequeños).

- El o la facilitadora no deberá aceptar tarjetas resumen que son simplemente la adición de las tarjetas previas.

  La tarjeta abarcadora debe representar una nueva idea.

  Por ejemplo:

Si las tarjetas iniciales son…,

Las personas desechan la basura adecuadamente.

Las personas cuidan los árboles.

Las personas respetan la vida silvestre local.

...la tarjeta síntesis podría ser algo como…

Las personas aplican buenas prácticas ambientales.

Esta idea contiene las anteriores, pero es más amplia y más representativa que las anteriores.

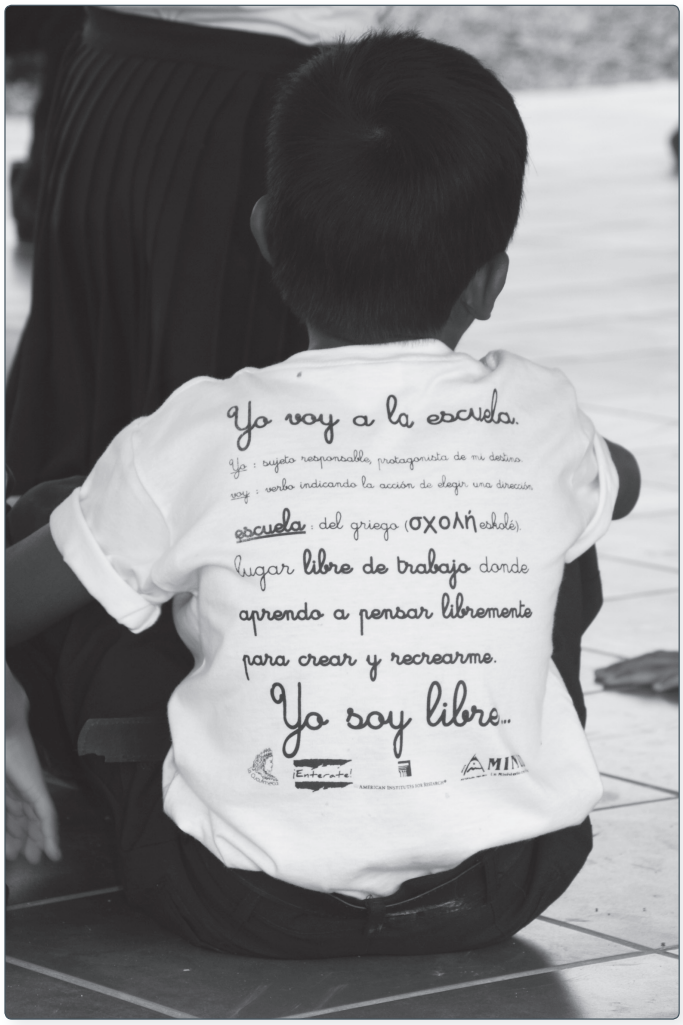
- Puede ser interesante desplegar en una pared grande todo el árbol de tarjetas para que sea evidente cómo se llegó desde las ideas individuales hasta la idea única final.

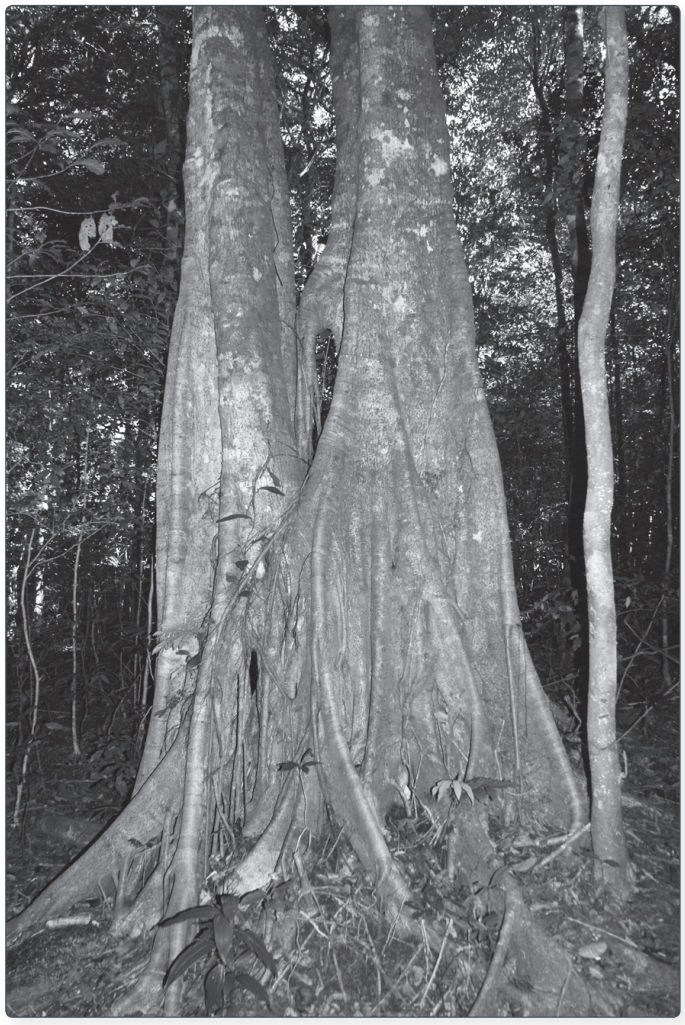
Concluyendo este ejercicio...

Este proceso de construcción colectiva es muy inspirador porque está estrechamente ligado a la razón de ser de nuestra organización y los valores finales.

Aquí nos preguntamos ...

¿Qué nos importa para el mundo?





El mundo está en manos
de la gente capaz de ver las transformaciones del presente,
de la gente con coraje para vivir sus sueños,
cada cual de acuerdo con su propio talento.

Paolo Coehlo, Las Valquirias.

Visión de una organización sobre si misma


Visión colectiva
Identidad


10 a 30 personas


4 a 8 horas


Papel o tarjetas, marcadores, maskintape


Un espacio calmo
Paredes, pizarras o paneles

¿Qué queremos lograr?

Las y los integrantes de la organización

⇨ aportan sus ideas y sueños y

⇨ construyen colectivamente la visión sobre su organización.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Mediante esta metodología, desarrollaremos la visión de nuestra organización en 3 grandes pasos.

1° Paso: Encontrar ideas e imágenes del futuro.

2° Paso: Analizar y seleccionar las ideas.

3° Paso: Formular visiones.

1° Paso : Como encontrar ideas para el futuro de nuestra organización

Desarrollemos mejor una visión a partir de una diversidad de posibles imágenes del futuro. Entre más ideas atractivas y maravillosas encontremos con sus colaboradores, más probable será que encontremos después la visión "correcta".

En esta fase aún no nos limitemos ni los directivos ni los miembros del equipo a dudas y preguntas en cuanto a si es alcanzable o "vendible" la visión. Con el primer paso solamente se trata de encontrar ideas.

<u>5 preguntas para encontrar ideas</u>

Utilicemos las siguientes preguntas para desarrollar el mayor número posible de ideas para el futuro exitoso de nuestra institución u organización:

1. Supongamos que ni el dinero, ni el personal sean un problema:
   ¿Dónde queremos que esté nuestra organización en 10 años?

2. ¿Qué se debe asociar espontáneamente con nuestra organización en 10 años?
   ¿De qué manera nos gustaría que sea conocida nuestra organización?

3. Imaginemos que nuestra organización pudiera lograr todo lo que sea posible...
   ¿Qué desearíamos para nosotros mismos(as)?

4. En 10 años sale un gran artículo en el diario "La Prensa" o "El Nuevo Diario" sobre nuestra organización...
   ¿Qué quisiéramos que diga el artículo sobre ella?

5. Imaginémonos que para este artículo, alguien nos haga una entrevista ...
   ¿De qué quisiéramos poder informar al periodista?

Formulemos los valores de nuestra organización o equipo de trabajo muy claramente. Estos valores son aquellos que deben ser vividos y respaldados por los miembros(as) del equipo.

Aquí se trata de la identidad futura de nuestra organización y de todos sus integrantes.

Un ejercicio para desarrollar el pensamiento visionario.

Tal vez nos damos cuenta que no es tan fácil pensar de forma visionaria.
Tal vez sólo recordamos pequeños objetivos o cosas que no tienen nada de especial.

La mayoría de personas encuentran más fácil pensar en algo terrible que en algo hermoso.

Aprovechemos entonces este ejercicio para aprender el pensamiento visionario:

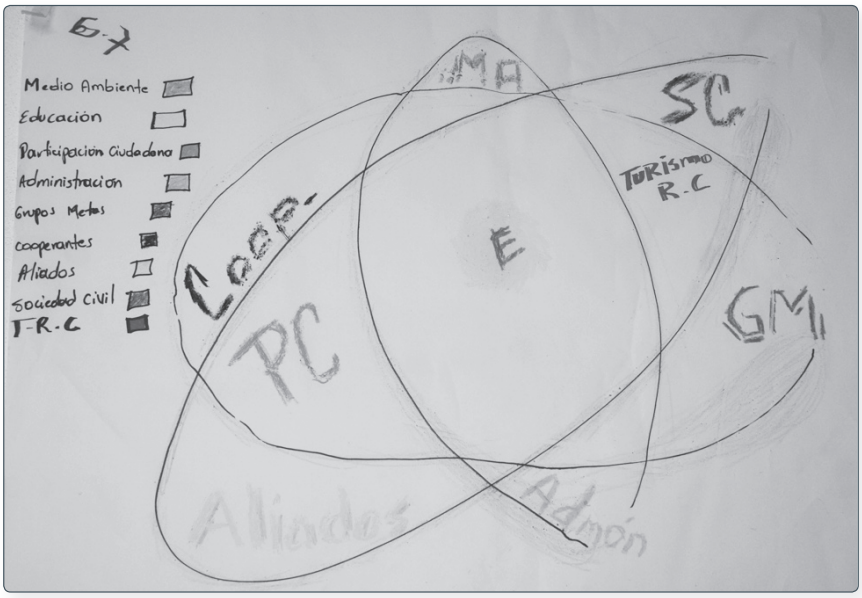
- Imaginemos lo peor que pueda suceder con su organización en los próximos 10 años.
- Tratemos de formular el mayor número de catástrofes posibles.
- Imaginemos una situación laboral realmente horrible en la organización.
- Pensemos en lo que puede publicarse en los reportajes de prensa sobre nuestra organización.

Y luego – tratemos de poner todo al revés. Cuando formulemos lo que queremos lograr en lugar de las catástrofes y calamidades, tendremos muchas ideas para una visión positiva y exitosa.

Recojamos todas las ideas por escrito.

Seamos cuidadosos(as) en esta primera fase que todas las ideas se plasmen por escrito y que estén a disposición de todos los y las participantes.

Hasta la idea más loca puede dar impulso para que surja una idea realmente buena y visionaria. Aprovechemos el potencial creativo de todos los involucrados y no corramos el riesgo que se pierdan buenas ideas, solamente porque no se hayan puesto por escrito.



Cuando surgen por primera vez, casi todas las ideas nuevas parecen una locura.

Alfred North Whitehead

2º Paso: **Analizar y seleccionar las ideas**

Así podemos analizar y seleccionar las ideas más adecuadas.
Luego de haber permitido el primer paso sin ninguna censura, ahora se trata de definir cuáles de estas ideas son aptas para el diseño del futuro de nuestra organización.

Muchas imágenes del futuro suenan fantásticas al principio, pero luego de un estudio detallado nos damos cuenta rápidamente que no son adecuadas – o por no ser coherentes con ciertos valores, o bien por no tratarse de objetivos atractivos después de considerarlos más detenidamente.

En primer lugar, hagamos junto con las y los demás integrantes de la organización una lista de ideas visionarias. Dejemos a un lado aquellos elementos que al considerarlos en serio se excluyen o que no son suficientemente atractivos. Luego revisemos la lista tomando en cuenta los siguientes puntos:

Prueba de fuego: ¿La idea es la base correcta para la visión de nuestra organización?

Criterios de selección	Sí	No
¿Nos duele quitar esa idea de la lista?		
¿Esta imagen del futuro despierta deseos en nosotros(as) y los miembros del equipo?		
¿La imagen diseñada parece atractiva?		
¿Todos(as) saben lo que significa esa idea? ¿Podemos ver esa imagen de forma palpable y clara en nuestra mente?		
¿La imagen es coherente con los valores de nuestra organización?		
¿Queremos alcanzar esa imagen a toda costa?		
¿Nos llenaría de orgullo alcanzar esa proyección?		
¿Nosotros(as) y nuestro equipo estaríamos dispuestos de trabajar realmente duro para alcanzar esa visión?		

Evaluar la prueba de fuego:

Si no nos sentimos seguros(as) en la primera pregunta, de una vez tachemos esa idea y pasemos a la siguiente. Examinemos cada idea por medio de estas preguntas.

Cada "no" nos demostrará que la idea que se está examinando en ese momento, no es la base óptima para la visión de su organización.

Cada "sí" nos demuestra que estamos en el camino hacia una visión sostenida y a la vez inspiradora.

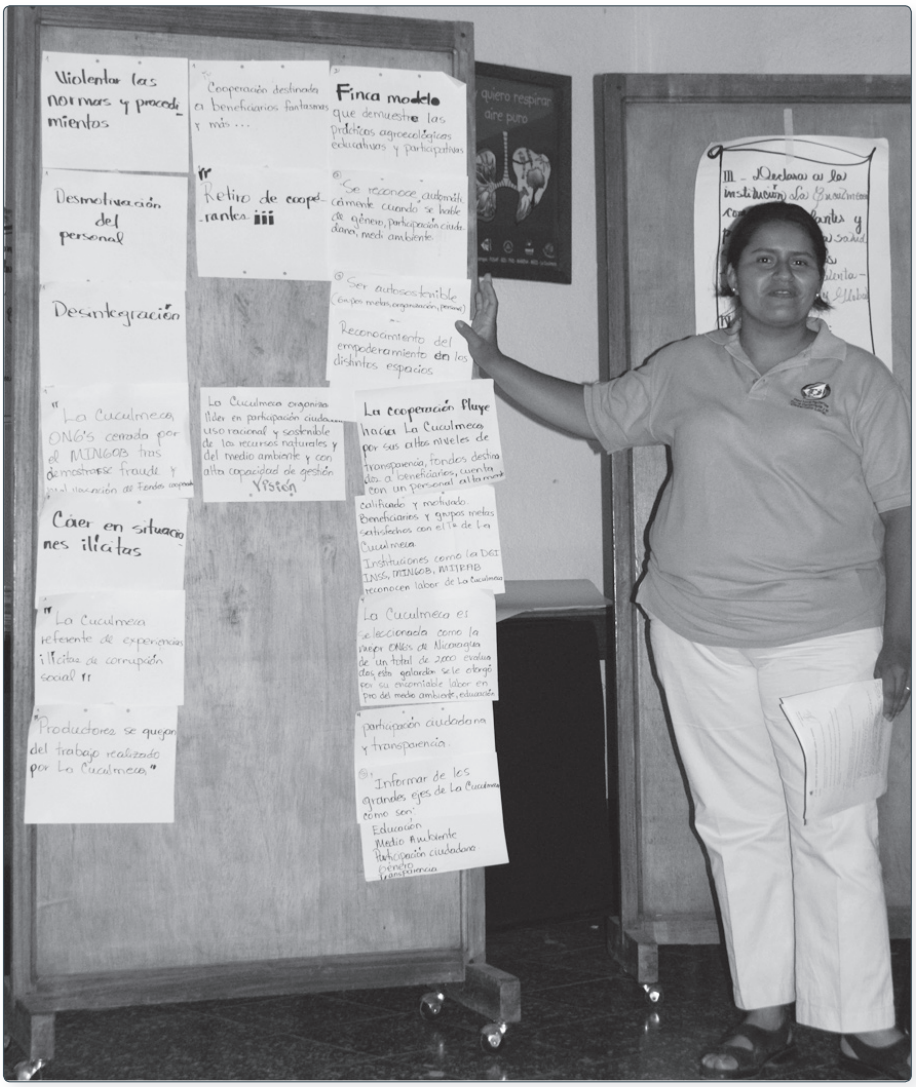
Criterio de selección es el "deseo"

Incluyamos nuestras imágenes del futuro aunque nos parezcan demasiado irreales, demasiado caros o imposibles de implementar.
Al principio cualquier visión casi siempre parece "no factible".

Lo importante es que tengamos el deseo y la voluntad de alcanzar la visión.
Todos(as) tenemos que tener la voluntad de realmente alcanzar las imágenes del futuro seleccionadas – si percibimos eso, entonces estamos en lo correcto – y entonces también será posible de hacer realidad una visión muy grande.

Después de haber examinado todas las ideas para nuestra visión, anotemos por aparte en un papel todas las ideas que deberían estar integradas en la visión.

En esa hoja entonces estará plasmado – por el momento aún sin redacción definitiva - todo lo que nos entusiasma y todo aquello de lo cual cada quien muy personalmente quiere formar parte.



Paso 3: **Formular nuestra visión**

Este paso lo vamos a analizar más detenidamente en el capítulo "*Formular una declaración poderosa de nuestra visión*".

La pirámide de la visión

Visión colectiva
Identidad

2 a 100 personas
Trabajos individuales, en pareja, grupales y en plenaria

4 a 8 horas, según cantidad de participantes en dos momentos

Papel o tarjetas, marcadores, maskintape

Un espacio calmo
Paredes, pizarras o paneles

¿Qué queremos lograr?

Las y los integrantes de la organización

⇨ construyen su visión de manera consensuada a partir de los aportes individuales de cada integrante.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Este proceso se puede aplicar a ambas visiones:
- tanto a la visión hacia fuera, o sea, como queremos ver a la gente y al ambiente dentro de determinado período de tiempo,
- como a la visión de la organización misma.

Podemos retomar los aportes e ideas de otros ejercicios.
También podemos desarrollarlo de manera independiente sin partir de otras herramientas, más que la visión personal y la meditación visionaria.

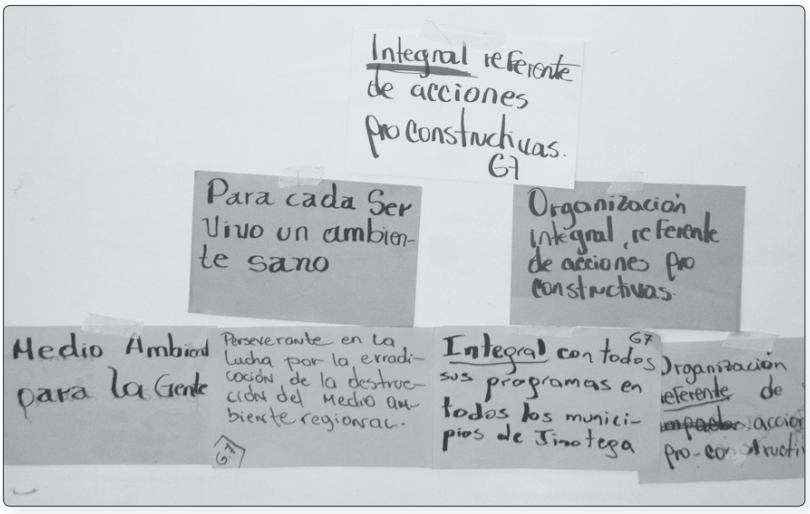
Nos facilita el ejercicio, si trabajamos cada paso con otro color de tarjeta, por ejemplo, la visión individual en celeste, la visión en pareja en amarillo, la visión del grupo de 2 parejas en verde, y así sucesivamente.

1º Paso: Después de un ejercicio de meditación, cada participante visualiza a nivel individual la organización o la gente y el ambiente, según el encargo.

Escribe su visión en una tarjeta.
Para ello, le podemos dar antes algunas recomendaciones para su redacción.
Vea "*Consejos prácticos para redactar una declaración poderosa de su visión*" en la página 76.

2º Paso: Ahora se juntan en parejas, socializan sus visiones y construyen a partir de ahí su primera visión compartida.

3º Paso: La pareja se junta con otra pareja, socializan sus visiones compartidas y construyen una visión como grupo.



4º Paso: Y así avanzamos sucesivamente hasta tener una visión compartida.
Es recomendable no trabajar más de 4 ó 5 niveles de la pirámide.

Si el grupo es muy grande, por ejemplo, si se trabaja con la organización entera y hay 60, 80, 100 o más personas, es más factible después de los trabajos grupales:
⇨ hacer una galería para socializar las propuestas y
⇨ retomar la redacción de la propuesta final a nivel de un grupo más reducido.



Concluyendo este ejercicio

Esta herramienta facilita mucho la inclusión de los aportes de cada integrante de la organización y búsqueda de consenso.

Es muy recomendable, especialmente para organizaciones grandes que no pueden implicar a todo el personal durante cada una de las fases del proceso de planificación estratégica.

La construcción de la visión es uno de los momentos claves con el cual podemos contribuir a cohesionar y motivar al personal.



El sendero hacia la visión

Visión colectiva
Identidad

10 a 100 personas

17 horas distribuidas en
2 a 2 ½ días

Papel o tarjetas, marcadores,
maskintape

Un espacio amplio y calmo
Paredes, pizarras o paneles

¿Qué queremos lograr?

La organización involucra a todo el personal
para elaborar colectivamente visiones
que tienen validez para todas y todos.

¿De qué se trata?

Si queremos obtener más que un concepto elaborado
por la dirección de la organización, entonces
esta intervención es muy útil.

Al estilo "relámpago" se incluyen las diferentes perspectivas y los "sueños" individuales de las y los participantes. Sobre todo por la energía del (gran) grupo, la visión se carga fuertemente de motivación y se puede esperar una alta identificación con este proceso.

Gradualmente se va filtrando y condensando lo elaborado por las y los participantes, hasta que surja una versión que puede ser asumida por todos(as). Aquí se trata de desarrollar en un tiempo relativamente corto a partir de las visiones individuales una visión global para la organización.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Bienvenida del director(a) de la organización, del proyecto.
Aclaraciones sobre la organización del taller, objetivos, tiempos, etc.
⌛ 15 minutos

2º Paso: Entrar en calor… por ejemplo, referencia personal en relación al tema, expectativas,….
⌛ 30 minutos



3º Paso: Una breve presentación del o de la facilitador(a) sobre el trabajo de visión, el concepto y las normas para las entrevistas y trabajos en grupos.

La dirección recuerda y comparte la idea que originó la fundación de la organización, éxitos del pasado…

⌛ 30 minutos

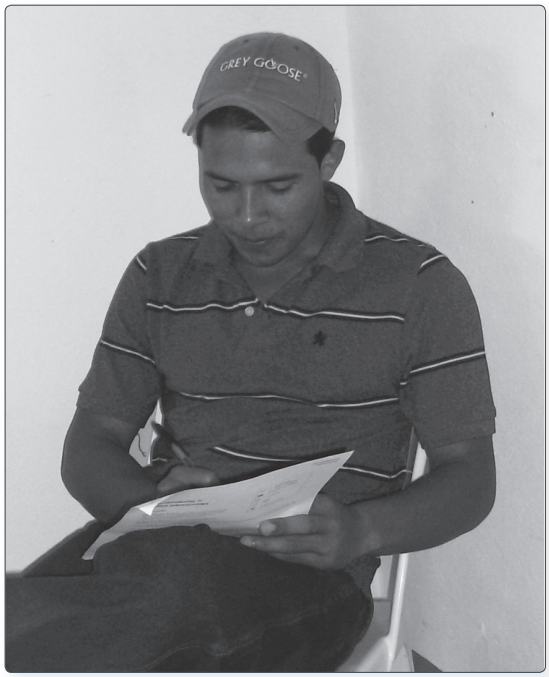
4º Paso: Formación de grupos de tres cuyos miembros deben entrevistarse entre si.

- ¿Cómo debe ser nuestra organización para que me sentiría orgulloso(a) de trabajar en ella?
- ¿Cómo se ve mi rol soñado dentro de ella?

Primero se contestan a nivel individual. Después se hacen las entrevistas entre sí, luego se van filtrando los aspectos comunes y se visualizan en tarjeta.

En plenaria sólo se presentan las tarjetas con los aspectos comunes.

⌛ 90 minutos



5º Paso: Se presenta lo trabajado en plenaria y se continúa condensando (en el caso de grupos grandes mediante círculos de delegados).

Un comité de redacción previamente definido de 3 personas significativas a nivel de la organización formula una primera versión de la visión.

⌛ 60 minutos

6º Paso: Discusión de las diferencias que aún persisten (en grupos de intersecciones y luego en plenaria).

⌛ 2 horas

7º Paso: En plenaria se visualizan los escenarios del entorno en unos paneles:

- ¿Quién(es) son importantes para el trabajo de visión? (anotar los nombres)

Después se planifican las entrevistas:

- ¿Quién entrevista a quién y hasta cuándo?
- Determinar las preguntas y las categorías de evaluación (por ejemplo, razón de ser, competencias claves de la organización, estructura, grupos meta, cultura organizacional…).

⌛ 90 minutos

8º Paso: Entrevistas.
⏳ 90 minutos



9º Paso: Primer procesamiento y evaluación de las entrevistas en pequeños grupos.
⏳ 90 minutos

10º Paso: (2º día ... según la distribución de los tiempos por el equipo facilitador)
Entrar en calor…
¿Qué experiencias teníamos con las entrevistas?
⏳ 30 minutos

11º Paso: Presentación de las primeras evaluaciones según las categorías establecidas y posterior discusión en plenaria.
⏳ 30 a 60 minutos

12º Paso: Las triadas iniciales discuten las evaluaciones bajo los siguientes aspectos:
- ¿Qué es lo que queremos?
- ¿Qué es lo que no queremos?

Elaborar de 3 a 5 afirmaciones claves y visualizar cada una en una tarjeta.
⏳ 60 minutos

13º Paso: Presentación del trabajo elaborado y discusión en plenaria.
⏳ 30 minutos

14º Paso: Juego de roles en plenario:

2 periodistas de radio entrevistan a 2 representantes de la organización.
El contexto: 10 años más tarde.
La organización es extremadamente exitosa.

- ¿Cómo lo han logrado?
- ¿Qué les diferencia de sus competidores, de otras organizaciones similares?

⏳ 30 minutos

15º Paso: Discusión en los grupos.
⏳ 60 minutos

16º Paso: Juego de roles:
Algunos miembros del equipo oyen de esta visión.

- ¿Qué piensan al respecto?

Discusión sobre las hipótesis y las consecuencias que resultan de ésta.
⏳ 30 minutos

17º Paso: El comité de redacción elabora su versión final de la visión conjunta.
⏳ 30 minutos

18º Paso: Planificación de la implementación en plenaria:

- ¿Quién hace qué y cuándo?

Visualizar.
⏳ 60 minutos

19º Paso: Reflexión final:

- ¿Qué impresiones nos ha transmitido el trabajo en la visión?

⏳ 15 minutos



Es intentando lo imposible como se logra lo posible..

Henri Barbusse

Formular una declaración poderosa de nuestra visión

Todos los ejercicios anteriores finalmente deben concluir en la declaración de una visión.
Formular una visión ideal, no es fácil. Pero el tiempo que nosotros(as) y nuestro equipo invirtamos en eso, vale la pena.

Tratemos de expresar nuestra visión si es posible en una sola oración que incluya todos los factores esenciales de la imagen deseada.

Si nuestra visión, ya formulada, tiene fuerza y recrea las imágenes deseadas en forma palpable en la mente de todas las personas involucradas, entonces logramos nuestra intención.

Una visión redactada de manera efectiva debe ser:

- Sensual.
- Positiva.
- Integradora.
- Atinada y pertinente.
- Definida en el tiempo.
- Alcanzable por sí misma, de manera independiente o por esfuerzo propio.

Escojamos una formulación sensual

Una visión tiene que ser perceptible en forma sensual. No debe ser una simple redacción racional, sino queremos estimular imágenes en las cabezas de la gente involucrada. Por lo cual es necesario un lenguaje fuerte e imaginativo para su formulación.

Podemos reforzar lo sensual de una visión con una ilustración cargada de contenido o con una pieza de música.



En los ejemplo “Una Coca-Cola al alcance de cada persona” o “Una sopa de albóndiga en el fogón de cada familia rural” inmediatamente tenemos una imagen en la cabeza y sabemos de qué se trata.

Aquí se ha descrito una situación muy práctica que incluye automáticamente el éxito económico o social, pero que se expresa solamente en la imagen que cada persona en el mundo bebe Coca-Cola o que cada familia campesina podrá disfrutar de una sopa muy nutritiva.

Esa es una visión formulada de manera sensual.

Formulemos en forma positiva

La manera ideal es que la visión sea formulada en forma positiva.
Es razonable dar a la visión en un principio una orientación "hacia" algo y no una orientación de "dejar de".

Se trata de describir con la visión objetivos atractivos que valgan la pena, y para la mayoría de las personas es mucho más atractivo, trabajar por algo deseable y positivo de alcanzar que trabajar por evitar algo negativo. Entonces busquemos formulaciones como éstas:

> "Somos líderes en nuestro sector" en vez de …,
> "Ya no estamos en último lugar".
>
> "Una sopa de albóndiga en el fogón de cada familia rural" en vez de...,
> "Las familias rurales ya no tendrán hambre."

Formulemos de manera que todas y todos se encuentren reflejados(as)

Una visión común tiene que considerar todas las buenas intenciones de las personas involucradas.

En la formulación se deben ver reflejados también las y los que son escépticos o críticos – aunque no necesariamente en forma literal con su crítica, pero en cuanto a las buenas intenciones que están detrás de su preocupación.

Cada crítica bien intencionada puede ser formulada en forma constructiva y de esa manera aportar algo a la imagen general.

Formulemos en forma atinada y pertinente

Buenas visiones no requieren de muchas palabras, solamente expresan en forma breve y concreta, lo que se busca. Una oración muy precisa puede decir más que toda una página escrita.

Una visión que llega al punto, cada quien la recuerda y la tiene en su memoria, y de esa manera está más presente.

Tengamos como objetivo, que cada miembro del equipo de nuestra organización pueda transmitir a otras personas la visión de la organización en una sola oración.

Tengamos siempre presente el horizonte de tiempo

Cada visión debe estar caracterizada también por una fecha definida.

El período en el cual se debe alcanzar la visión, no necesariamente tiene que formar parte del texto en que se formula la visión. Pero en todo caso, debe estar claro, en qué período se pretende lograr la visión.

Si formulamos una visión sin definir un período, entonces puede suceder fácilmente que nunca la vamos a alcanzar. Solamente por medio de un período definido, la visión se convierte en un proyecto realista y no se mantiene solamente a nivel de los deseos.

Formulemos una visión definida en forma independiente

No formulemos nuestra visión en base a una comparación con otras organizaciones o circunstancias.

"Queremos ser mejor que la competencia" es una visión poco inspiradora, la cual no se elaboró en base a la cultura y los valores internos de la organización.

Una visión efectiva siempre se define en forma independiente y está estrechamente vinculada a los valores de la organización.

Lo que convierte una visión en un instrumento de conducción efectivo.

En todos los pasos del desarrollo de la visión, siempre se tomaron en cuenta los deseos e ideas de todas las personas involucradas. Aunque en un principio, en su fase pionera, las visiones de una organización también pueden ser la imagen de una sola persona.

Así grandes personajes o líderes tienen muchas veces una visión personal y en base a esa visión construyen la visión de su organización.

Pero si queremos usar la visión como instrumento de conducción, entonces ésta debe ser elaborada en forma participativa. Solamente de esa manera tendremos el entusiasmo de las y los involucrados y funcionará a largo plazo como un motor de la motivación.



Como motivan las visiones elaboradas en forma conjunta

Una visión común se parece a un rompecabezas: muchas visiones o ideas particulares se combinan en una sola. Solamente si las visiones e ideas de todos las personas involucradas están integradas en la visión común, se logra una imagen general en que se ven reflejadas todas las personas involucradas.

Entre más diversas son las ideas e imágenes particulares, más complejo será el cuadro general, pero también al mismo tiempo más interesante y fascinante. La experiencia demuestra que cada colaborador(a) que se ve reflejado(a) en la visión, - aunque sea en una pequeña pieza del mosaico – trabajará con una fuerte motivación personal en la realización de la visión.

Para ilustrar la importancia de la participación, veamos el ejemplo en la página siguiente.

Película N° 1: El decreto de un nuevo impulso.

La Asociación de Desarrollo Comunal existe como asociación desde hace 10 años. El presidente, Juan López, quiere impulsar una nueva dinámica en la asociación para lograr una mayor popularidad.

Se necesita una visión para que las y los voluntarios sean motivados espontáneamente y se integren como nuevos miembros. Él se reúne con la señora Gómez y con el señor Hernández y en una sesión creativa los tres desarrollan una visión maravillosa que les tiene totalmente entusiasmados.

Publican esta visión en la siguiente edición de la revista de la asociación.

Los miembros no reaccionan y los impulsos esperados no se dan.

Estos casos lamentablemente son más que frecuentes.
La idea de poder halar a las y los demás con una visión ya terminada y definida, resulta ser difícil o imposible. Veamos ahora qué hizo Juan López con esta lección aprendida.

Película N° 2: La visión es de todas y todos.

El Señor López aprendió de la primera experiencia, y decide iniciar el desarrollo de una nueva visión para la asociación de desarrollo comunal.

Presenta su idea de desarrollar una visión conjunta de la asociación en la revista y organiza una fiesta con el objetivo de desarrollar la visión para la asociación. En todas partes están disponibles pizarras de mensajes y volantes en los que cualquier persona puede expresar sus ideas y opiniones.

Hay diferentes talleres y rondas de debate alrededor de la nueva visión. Aún después de varias semanas se habla de la fiesta y se recopilan los resultados e ideas. En la siguiente sesión de la asociación asiste tanta gente como nunca antes.

Muchos miembros que no pudieron llegar enviaron sus pensamientos e ideas mediante cartas.
Se organiza un círculo de trabajo sobre la propuesta de visión. Sus miembros tienen la tarea de resumir las diferentes opiniones e ideas y elaborar 3 diferentes borradores de visiones que son enviados a toda la gente. Ocurren muchas llamadas y charlas. Se organiza una segunda fiesta de la asociación con el claro objetivo de finalmente, desarrollar la visión en conjunto.



Celebrando el cumpleaños de La Cuculmeca con la construcción participativa de su visón 2020.

Consejos para redactar una declaración poderosa de nuestra visión

Aquí presentamos una lista de chequeo para revisar si la declaración de nuestra visión es tan poderosa como queremos:

- Presenta a dónde queremos ir.
- Es fácil de leer y comprender.
- Captura el espíritu deseado de la organización.
- Es dinámicamente incompleta para que la gente pueda completarla.
- Es compacta – se puede usar para guiar la toma de decisiones.
- Atrae la atención de la gente.
- Describe un estado preferido y significativo a futuro.
- Puede sentirse y experimentarse.
- Provoca en la gente "piel de gallina" cuando la oye.
- Permite a la gente entender mejor como podría lograrse su propósito individual en el grupo u organización.
- Proporciona una fuerza motivadora, incluso en tiempos difíciles.
- Parece ser ya una realidad.
- Las visiones deben expresarse en tiempo presente.
  Digamos, "somos", "estamos".
  Usar "seremos", "estaremos" sólo reforzará la brecha entre el presente y el futuro.
  Expresar el estado futuro en tiempo presente obliga a preguntarnos de cómo avanzar, con la tensión creativa que pone la visión en acción.
- Evite la competencia.
  Es mejor evitar las frases competitivas como: "ser los primeros", "el número uno" o "lo mejor", porque tienden a llevar a la organización hacia delante y luego, cuando lo logran, la dejan sin la posibilidad de visualizar un siguiente paso.
  Este enfoque también puede tener el efecto negativo de concentrar al grupo para defender su posición N° 1 y reducir el aprendizaje y la innovación.
- Se escribe en activo.
  En lugar de "Ningún(a) anciano(a) en Nicaragua estará ya solo", mejor escribamos: "Nosotros ponemos fin a la soledad de las y los ancianos de Nicaragua".
- Se percibe como algo lograble.
- Es retadora y apremiante, se extiende más allá de lo que es cómodo.

El reto más grande después de formular… implementar la visión

> *Tenga la determinación de que el asunto puede y debe hacerse, y luego encontraremos la manera.*
>
> *Abraham Lincoln*

La calidad de la visión depende de la calidad de la implementación.

Muchas organizaciones han invertido mucho tiempo y dinero en el desarrollo de una visión.
Luego se plasmó la visión en un folleto atractivo de alta calidad de impresión, y desapareció en la gaveta.
Así incluso la mejor visión no sirve para nada.

Verdaderas visiones nunca son solamente "confesiones de labio", sino fomentan procesos de aprendizaje y cambio en la organización y requieren de un seguimiento concreto. Sin este seguimiento su efecto es nulo.

Si logramos despertar con el desarrollo de la visión el deseo de todas las personas involucradas,
la implementación en un primer momento se dará casi automáticamente.
La misma visión servirá una y otra vez como fuente de motivación.

> *Los sueños no hacen daño a nadie si se trabaja detrás de ellos para hacerlos tan reales como sea posible.*
>
> *Frank W. Woolworth*





> *Aquellos(as) que creen en lo imposible son los más felices.*
>
> *E. de Guérin*

El siguiente paso... fijar metas concretas



Si no hay un camino,
lo crearemos.

Aníbal

La visión como imagen superior debe ser concretada.
Deduciremos primero los objetivos generales, luego resultados esperados los cuales se traducen después en pasos particulares.

Formando grupos de trabajo, logramos que el mayor número de colaboradores(as) participen en la concretización de la visión.

No es recomendable que asumamos solamente como miembros de la dirección la definición de los objetivos, porque queremos activar siempre el entusiasmo y la motivación de nuestro equipo.

Convirtamos entonces también la formulación de los objetivos en un proceso participativo con las y los miembros de nuestra organización.

Esa es la importancia y el "secreto" de la visualización:
al crear una realidad subjetiva, el cerebro programa la pauta de conducta adecuada,
y esta pauta nos lleva a los resultados.

De nosotros(as) depende que esta realidad que creemos sea la correcta o la que más nos beneficie.

Hay que acabar con la pereza de la mente, y usar la razón y la imaginación para tender puentes entre lo que es y lo que puede ser.

Lo mejor de todo es que los pensamientos crean la realidad.
Cuando creamos una imagen en nuestra mente y la potenciamos con la firme intención de llevarla a cabo, pasando a la acción, se ponen en funcionamiento fuerzas universales que hacen que se manifieste en la realidad.

Carmen Yates

Fuentes de Sabiduría Visionaria

Para elaborar este cuaderno, consultamos y/o retomamos extractos de una gran cantidad de bibliografía de autores y autoras visionarios, así como el camino ya recorrido en la construcción de visiones en nuestra organización.

- *Ammour, Tania.*
  Taller de planificación, monitoreo y evaluación facilitado por la Dra. Tania Ammour al equipo de La Cuculmeca.
  Jinotega, Nicaragua, Junio 2007.

- *Covey, Stephen R.; compilado por David K. Hatch*
  Grandeza para cada día.
  Editorio 10 Puntos, Grupo Nelson.
  Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América.

- *Geisbauer, Wilhelm.*
  Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung.
  Carl – Auer – Verlag. Heidelberg. 2004.

- *Glasl, Friedrich; Kalcher, Trude; Piber, Hannes.*
  Professionelle Prozessberatung.
  Das Trigon – Modell der sieben OE – Basisprozesse.
  Haupt – Freies Geistesleben. Alemania. 2005.

- *Hosemann, Dr. Dagmar; Heise, Ruth.*
  Módulo IV del Primer Diplomado en Desarrollo Organizacional con Enfoque Sistémico facilitado por Dr. Dagmar Hosemann y Ruth Heise,
  Traducción Doro Mölders
  Agosto 2007.

- *Königsweiser, Roswitha; Exner, Alexander.*
  Systemische Intervention
  Arquitecturas y diseños para asesores y facilitadores del cambio.
  Klett – Cotta. Octava Edición. Stuttgart, Alemania. 2004.

- *Peñalver, Ovidio.*
  Emociones colectivas.
  Editorial alienta. Barcelona, 2009.

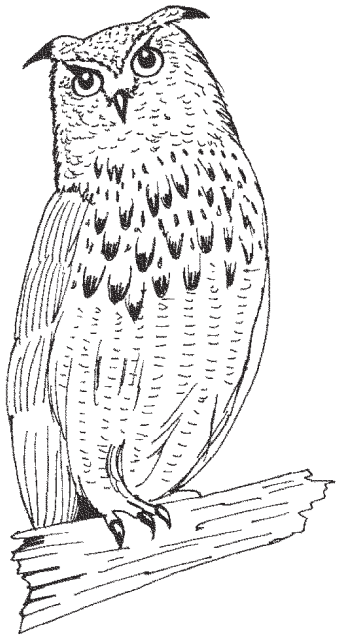
- *Reddemann, Luise.*
  Eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.
  Herder. Freiburg im Breisgau, Alemania, 2009.

- *Scout, Cynthia D.; Jaffe, Dennos T.; Tober, Glenn R.*
  Visión, valores y misión organizacionales.
  Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1993.

- *Selección Natalia Carrillo; ilustrado por Carlos Manuel Díaz Consuegra.*
  Sueños.
  Sirpus. Barcelona, 2004.

- *Senge, Peter con Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smitch, Art Kleiner.*
  La Quinta Disciplina en la Práctica.
  Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.
  Editorial Granica.
  Argentina. 2004.

- *Yates, Carmen.*
  La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora.
  Ediciones Díaz de Santos. Madrid - Buenos Aires - México. 2008.



¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional.

Ahora nos hemos planteado como reto recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de aprendizaje sistémico:

- 🕮 Ambientándonos para aprender.
- 🕮 Bases del Pensamiento Sistémico
- 🕮 Diagnosticar sistemas
- 🕮 De la oruga a la mariposa…las fases de desarrollo
- 🕮 Cultivar nuestra cultura organizacional
- 🕮 (Auto)gestión por valores
- 🕮 Visión personal....Soy lo que sueño ser
- 🕮 Visión colectiva... Somos lo que soñamos
- 🕮 Comunicación

Y como producto concreto del desarrollo de estos procesos sistémicos...

- 🕮 La Cuculmeca, echando raíces para el 2020.
  Plan Estratégico 2010 - 2020.

Si quieres conocer más y/o que te facilitemos tus propios procesos de desarrollo personales y/u organizacionales, contactanos:

Los Nahuales de Nicaragua:	Anna Rose Stobbe Walter Schütz	tdhch@cablenet.com.ni waltershutz@cablenet.com.ni
Los Nahuales de Guatemala	Armando Tahuico	atc.armando@yahoo.es
Los Nahules de El Salvador:	Juan Carlos Hernández	juanca111@wildmail.com
La Cuculmeca:	Rita Muckenhirn	direccion@cuculmeca.org

Estimada lectora, estimado lector:

Este proceso de desarrollo organizacional sistémico es parte de un esfuerzo de "tropicalizar" el enfoque sistémico a nuestro contexto nicaragüense.

Se construye a partir del acercamiento a esta manera de pensar y actuar durante el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico facilitado por el Instituto Thura y del cual surgieron Los Nahuales, un grupo promotor de este enfoque.

Además de ello, se retoma la gran riqueza acumulada durante muchos años en el trabajo con las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el propio equipo de La Cuculmeca.

Este cuaderno se basa en el trabajo, las experiencias y los aportes de muchas personas. Por esto es una muestra de aprecio a este trabajo que lo divulguemos, que lo compartamos y que lo mejoremos constantemente.

La Cuculmeca

Para contactarnos:

La Cuculmeca
Apartado Postal 6
Barrio Daniel Teller, Salida al Guayacán
Jinotega, Nicaragua
www.cuculmeca.org
direccion@cuculmeca.org
(00 505) 2 782 3578
(00 505) 2 782 3579

Los procesos de promoción, elaboración, validación, reproducción y divulgación de este cuaderno de desarrollo organizacional sistémico cuentan con la cooperación del siguiente sistema de apoyo:

SOLIDARITÉ SOCIALISTE

La coopération belge au développement .be

FADOC NICARAGUA

Cooperación Austríaca para el Desarrollo

terre des hommes

terre des hommes schweiz

Ingeniería Sin Fronteras

Nahuales