

Universidad Nacional de Santiago del Estero

Titulo: “La Razón Fundamental de una Organización”

**Nombre del Autor: Diego Esteban
Moises Martinez**

Año de Presentación: 2006

Titulo: “La Razón Fundamental de una Organización”

**Nombre del Autor: Diego Esteban
Moises Martinez**

**Director/a del Trabajo: Lic: Maria
Mercedes A. de
Vera**

Dedicatorias:

***A mis Abuelos:**

- Emiliano Moises
- Fidelia Salomón de Moises

***A mis Padres:**

- Manuel Antonio Moises
- Noemi del Valle Martinez de Moises

***A mi Hermano:**

- Fernando Antonio Moises Martinez

***A mis tíos:**

- Nilda Lucia Moises
- Luis Angei Moisés

*** Y a todos aquellos que siempre me apoyaron**

Agradecimientos:

*A la Licenciada Maria Mercedes A. de Vera, por el acompañamiento y orientación para realizar este trabajo.

*Al Licenciado Jorge Castillo, por las enseñanzas recibidas durante el cursado.

*A Raúl Alfredo Ledesma y Erardo Antonio Pitzalis, por que fueron quienes me aportaron opiniones, puntos de vista etc. para enriquecer mi trabajo.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones que compiten día tras día en la sociedad, se encuentran inmersas en un ambiente turbulento, de constantes cambios, en donde el hecho de poder subsistir, obtener rentabilidad, diferenciarse de la competencia, acceder a nuevos negocios, ser creativos etc. no es una tarea sencilla.

Se puede decir que todas las Organizaciones en sus comienzos solo son un grupo de ideas que luego tendrán que ser plasmadas conforme avance el crecimiento de las mismas. Se debe tener en cuenta que todas las Organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategas no la hayan puesto por escrito, o también que las mismas siempre cuentan con una serie de creencias que indican que una Organización podrá vender cierto producto u ofrecer algún servicio a ciertos clientes, en algún lugar, a un precio razonable.

Todo esto, en cierto modo será la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo; o sea el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y sobre todo para las estructuras administrativas.

Todo lo mencionado anteriormente hace referencia, en cierto modo al concepto de la Misión, que es el tema particularmente elegido para la monografía pertinente.

El primer capítulo hace mención a el Planeamiento Estratégico, cuales son sus etapas y se realiza una breve explicación de cuales son sus términos más importantes en donde uno de ellos es la Misión. Luego se hace un breve comentario de los beneficios de la misma, cuales son sus tareas, cual es su proceso etc.

El segundo capítulo hace referencia a la Misión del Negocio en si misma, a su importancia, a el proceso para preparar una declaración de la Misión, cual es su naturaleza, cuales son sus elementos, se cita una serie de ejemplos de la misma, y por ultimo se pone énfasis en un nuevo enfoque de la definición de la Misión.

Para realizar este trabajo, se realizó una exhaustiva investigación bibliográfica, donde la principal fuente de material fueron algunos libros de la cátedra Políticas y Tácticas Empresariales; también se utilizó una serie de documentos relacionados con estos temas, que algunas veces fueron utilizados en el desarrollo de ciertos espacios curriculares de la carrera donde se curso.

La elección de este tema en particular “ **La Misión** ”, fue motivada por una serie de experiencias vividas a lo largo de los cursos, parciales, exámenes finales etc., que forman parte del desarrollo de nuestra carrera; ya que el concepto de la Misión de una empresa lo comenzamos a estudiar de una forma básica desde el primer año de nuestra carrera. Con el tiempo debido a que el conocimiento del Planeamiento Estratégico y la Misión son cruciales para todos los estudiantes de la carrera; estos conceptos, en los años posteriores se empiezan a estudiar con un mayor alcance y mayor profundidad. Finalmente, ya en el último año, después de aprobar las últimas materias relacionadas con el tema elegido, se puede decir que surgió una profunda motivación de elegir este tema para el trabajo final.

La intención de este trabajo es realizar una monografía del tema , que tenga un contenido sólido de todos los términos relacionados con la Misión, como así también reflejen las distintas perspectivas de autores estudiosos del tema, con el deseo de que este trabajo puede ser objeto de consulta o estudio de futuros colegas y, alumnos de nuestra querida Universidad y dejar planteado ciertos interrogantes que permitan reflexionar sobre la problemática mencionada, y de este modo avanzar desde una mirada crítica, para enriquecer la temática abordada.

Objetivos Generales

*Analizar la importancia de la definición de la Misión en las Organizaciones dentro del Planeamiento Estratégico.

Objetivos Específicos

*Conceptuar la Administración Estratégica y sus términos claves para caracterizar los elementos de la Misión.

*Resaltar la relevancia de una Misión en las Organizaciones.

*Destacar el proceso para preparar una declaración de la Misión Organizacional.

*Identificar la nueva Perspectiva del concepto de la Misión.

Capitulo I

“La Administración Estratégica y sus términos claves”

I. La Administración Estratégica y sus términos claves

En este primer capítulo se intenta abordar el concepto de la Administración Estratégica, sus etapas, sus términos claves, sus beneficios, las características del proceso, y por último se realiza una breve referencia de la Administración Estratégica en la pequeña empresa.

1. El concepto de la Administración Estratégica

Tratar de definir la Administración Estratégica no es una tarea sencilla, ya que hay una infinidad de conceptos vertidos por una gran cantidad de estudiosos del tema. En el intento de encontrar la definición más acertada para el presente trabajo se puede definir a la Administración Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición hace hincapié en que la Administración Estratégica pretende agrupar las distintas funciones que se llevan a cabo dentro de una organización, como la administración, la comercialización, las finanzas y la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados, todo esto para obtener el éxito de la organización.

1.1. Las Etapas de la Administración Estratégica

Este proceso consta de tres etapas: formulación de estrategias, implementación y evaluación. Por lo tanto la formulación de una estrategia consistiría en elaborar la Misión de la organización, en detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, en definir sus fuerzas y debilidades, en establecer objetivos a largo plazo, en generar estrategias alternativas y elegir las estrategias

concretas que se seguirán. También se puede decir que algunos aspectos de la formulación de las estrategias consistirían en decidir en que nuevos negocios se participara, cuales se podrían abandonar, como se puede asignar los recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como se podría evitar una adquisición hostil.

Con todo esto se llega a la conclusión de que los recursos de todas las organizaciones son limitados, por lo tanto los estrategias deben decidir que estrategias alternativas son las más beneficiosas para la organización.

También, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación, también se puede decir que tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación; por eso es que se debe comprender que la participación de los mismos en la administración Estratégica es de crucial importancia.

Para implementar la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. También se puede decir que la implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, y así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con todo lo expresado, se puede llegar a la conclusión de que la etapa de la implementación es muy compleja y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de la estrategia va a radicar en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados.

Las actividades de la implementación de las estrategias afectan a todos los empleados y gerentes de la organización, por eso es que la capacidad para

relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a cabo la estrategia con éxito.

La última etapa de la Administración Estratégica es la evaluación de la estrategia. Se debe tener en cuenta que los gerentes deben saber cuando no están funcionando bien las estrategias; por eso esta etapa debe representar el medio fundamental para obtener esta información. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es importante evaluar las estrategias porque ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Y además las organizaciones complacientes pueden en el futuro caer en decadencia.

1.2. Términos claves de la Administración Estratégica

1.2.1. Los Estrategas

Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Se puede decir también que los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por Ej. Director General, Presidente, propietario del Consejo, Director ejecutivo, Canciller, Decano o Emprendedor.

Como las organizaciones son diferentes, también lo son los estrategas; y esto se debe considerar a la hora de formular, poner en práctica y evaluar las estrategias, ya que los mismos como todo ser humano, tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto plazo y estilo de administrar.

El rol que desempeñan los estrategas dentro de las organizaciones no es una tarea sencilla, sobre todo cuando deben estudiar los problemas sociales, en términos de sus posibles costos y beneficios para la organización y abordar las cuestiones sociales que le redituaran más a la misma.

1.2.2. La Declaración de la Misión

Definir este concepto no es una tarea fácil, debido a la gran cantidad de estudiosos sobre este tema; además este concepto será ampliado en el capítulo siguiente de este trabajo.

A modo de brindar una definición sucinta y que sea útil sobre este concepto se puede decir que la Misión es una declaración duradera del objeto de una organización que la distingue de otras similares. La declaración de la Misión señala el alcance de las operaciones de una organización en términos de productos y mercados. **Esta responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cual es nuestro negocio?** También se puede decir que un enunciado claro de la Misión describe los valores y prioridades de una organización. Al redactar la Misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la Misión fija en términos generales, el futuro de la organización.

1.2.3. Las Amenazas y Oportunidades Externas

Estos conceptos hacen referencia a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas están, en gran medida fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término de **Externas**. La revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la exploración del espacio, los empaques reciclables y el aumento de la competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las compañías. Este tipo de cambio esta produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios y estrategias. También se puede decir que otros tipos de amenazas y oportunidades serian la

aprobación de una nueva ley, la introducción de un producto nuevo por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una baja del valor del dólar. La fuerza de un adversario podría significar una amenaza, como así también el aumento en las tasas de interés podrían significar una oportunidad o una amenaza.

Después de haber analizado este concepto se puede concluir diciendo que las organizaciones deben tratar de formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las amenazas y además estas organizaciones para que puedan alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

1.2.4. Las fuerzas y Debilidades Internas

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de gerencia Gral., mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. También se debe tener en cuenta que las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia y que las organizaciones deben luchar por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Además, se puede agregar con respecto a este concepto que el mismo puede ser determinado de varias formas, por Ej. Por medio del calculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Así mismo se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuesta a efector de escudriñar factores internos, como serian el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficiencia de la publicidad, y la lealtad de los clientes.

1.2.5. Los Objetivos a Largo Plazo

Se puede definir a los mismos como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Se debe tener en cuenta que largo plazo significa más de un año y que los objetivos son esenciales para el éxito de la organización, porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y establecen las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros; también tenemos que tener en cuenta que en una organización con muchas divisiones, se deben establecer objetivos para la compañía entera y para cada una de las divisiones.

1.2.6. Las Estrategias

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Se puede citar como ejemplo de algunas estrategias empresariales a la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

1.2.7. Los Objetivos Anuales

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los

objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son prioridades para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

1.2.8. Las Políticas

Con respecto a este concepto también se puede encontrar una gran cantidad de definiciones acerca del mismo, pero en el intento de proporcionar la que sea de mayor utilidad, se puede decir que las políticas son los medios que se usaran para alcanzar los objetivos anuales. Además entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efectos de alcanzar los objetivos enunciados. También las mismas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes. La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas computarizados de información. También se puede decir que las políticas, al igual que los objetivos anuales son muy importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Por último las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

2. Beneficios de la Administración estratégica

Continuando con el análisis de la Administración Estratégica, ahora se pondrá énfasis en cuales son los beneficios de la misma; que de hecho los mismos van a aportar a las organizaciones todo tipo de ventajas.

La Administración Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente puede controlar su destino. Se puede decir que los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

Desde siempre, el mayor beneficio de la Administración Estratégica, ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Con respecto a lo anterior se debe considerar que no cabe duda que se trata de un beneficio importante de la Administración Estratégica, pero también se puede acotar que se ha realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica esta en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

Por lo tanto, la manera de ejecutar la Administración Estratégica va a adquirir enorme importancia y además una de las metas centrales del proceso va a ser lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con el. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Como los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y porque, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional.

Si se analiza lo expuesto, el mayor beneficio que se obtiene es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

Se debe tener en cuenta que en la Administración Estratégica el dialogo es mas importante que un bonito documento de la Administración Estratégica y además lo peor que puede hacer los estrategas es elaborar solo los planes estratégicos y después entregárselos a los gerentes de operaciones para que los ejecuten. Por el contrario cuando los gerentes de línea se involucran en el proceso, se **adueñan** de la estrategia;

y lograr que las personas que ejecutan las estrategias se sientan sus dueños es una clave para alcanzar el éxito.

Si bien tomar decisiones estratégicas, es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es la clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Cada vez son más las corporaciones y las instituciones que usan la Administración Estratégica para tomar decisiones eficaces. Sin embargo, la Administración Estratégica no garantiza el éxito, pues puede ser disfuncional si se realiza sin orden ni concierto.

2.1. Los Beneficios Financieros

Las organizaciones que aplican los conceptos de la Administración Estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen. Por ejemplo, un estudio longitudinal de 101 empresas fabriles, de servicios y detallistas, durante un plazo de tres años, llevo a la conclusión de que los negocios que aplicaron los conceptos de la administración estratégica registraron ventas, rentabilidad y productividad mucho mas altas que las empresas que no planifican en forma sistemática; otro estudio puso en claro que hasta un 80% de la mejoría que puede registrar la rentabilidad de una empresa se logra gracias a cambios aplicados al rumbo estratégico de la compañía. Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistema de planificación que se parecen mas a la teoría de la Administración Estratégica por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.

Se debe tener en cuenta que las organizaciones que obtienen resultados superiores toman decisiones mas informadas y anticipan muy bien las consecuencias

a corto y largo plazo. Por otra parte las organizaciones que obtienen malos resultados suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras. Los estrategas de organizaciones con malos resultados con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límite para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y sobreestiman las fuerzas de su Organización. Muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, los cambios tecnológicos o la competencia extranjera.

2.2. Los Beneficios No Financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño. Se puede decir que la Administración Estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas por que fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas **activen** a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

Se debe tener en cuenta que la Administración Estratégica, además de facultar a los gerentes y empleados, con frecuencia impone orden y disciplina en una Organización que, de lo contrario, vacilaría. Puede ser el principio de un sistema administrativo efectivo y eficaz. La Administración Estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas. El proceso de la administración estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la Organización puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

“Greenley señala que la Administración Estratégica produce los siguientes beneficios:

- 1- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- 2- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- 3- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- 4- Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- 5- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- 6- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- 7- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- 8- Constituye un marco para la comunicación interna del personal
- 9- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- 10- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- 11- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- 12- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
- 13- Propicia una actitud positiva ante el cambio.

14- Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.”¹

3. Las Tareas de la Administración Estratégica

Continuando con el análisis del tema en cuestión, ahora se pondrá énfasis en cuales son las tareas mas relevantes que se llevan a cabo y quien desempeña dentro de las organizaciones las tareas de la administración estratégica.

3.1. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica

El proceso de la creación de la estrategia y la puesta en práctica de esta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1- Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia donde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en que clase de Organización esta tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.

2- Determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.

3- Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.

4- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.

5- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas oportunidades.

3.2. ¿Quién desempeña las cinco tareas de la Administración Estratégica?

Se debe tener en cuenta que el director ejecutivo de una organización, como el capitán de un barco, es el administrador más visible y más importante de la estrategia. El cargo de director ejecutivo implica constituirse como el principal encargado que habría que determinar la dirección y los objetivos, el creador e implementador de la estrategia a nivel de toda la Organización. La responsabilidad fundamental de guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización recae en el director ejecutivo, aun cuando por lo común otros **administradores senior** también tienen importantes papeles de liderazgo.

También, lo que el director ejecutivo comúnmente considera importante se refleja en la estrategia de la compañía y, por lo general, pone un sello personal de aprobación en las decisiones y acciones estratégicas importantes.

Los vicepresidentes de producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y de otros departamentos clave, también tienen importantes responsabilidades en la creación de la estrategia y en su puesta en práctica. El vicepresidente de producción suele tener un papel destacado en el desarrollo de la estrategia de producción de la compañía; el vicepresidente de mercadotecnia supervisa el esfuerzo de la estrategia de su departamento; el de finanzas se ocupa de idear una estrategia financiera

apropiada, y así sucesivamente. Por lo común, los **administradores senior**, un nivel abajo del director ejecutivo, también están involucrados en proponer elementos clave de la estrategia general de la compañía y desarrollar nuevas iniciativas estratégicas importantes, trabajando en estrecha colaboración con el director ejecutivo para llegar a un consenso y coordinar varios aspectos de la estrategia de una manera más efectiva. Solo en las compañías mas pequeñas, administradas por el propietario, la tarea de creación e implementación y poner en practica la estrategia es tan reducida que la puede llevar a cabo un solo administrador.

También se debe observar que las posiciones administrativas con la responsabilidad de crear la estrategia e implementarla, de ninguna manera están restringidas a los directores ejecutivos, los vicepresidentes y los empresarios propietarios. Cada unidad organizacional importante en una compañía, ya sea de negocios, una división, el personal de una planta, un grupo de apoyo o una oficina de distrito, generalmente tienen un papel importante o de apoyo en el plan de acción estratégico de la compañía. Y el administrador encargado de esa unidad organizacional, con la guía de sus superiores, acaba por hacerse cargo de todo o parte de la creación de la estrategia para la unidad y por decidir como poner en práctica cualquiera de las elecciones estratégicas que se tomen. Mientras tanto, los administradores que se encuentran abajo en la jerarquía organizacional tienen un papel mas limitado y especifico en la creación de la estrategia y en la puesta en practica de la misma que los gerentes mas cercanos al nivel superior; cada administrador es un creador de estrategias y un encargado de su puesta en practica para el área que supervisa.

Además, una de las principales razones por las cuales los administradores de niveles medio y bajo son parte del equipo de creación de la estrategia y de su puesta en practica es que, mientras mas geográficamente dispersas y diversificadas son las operaciones de una organización, mas difícil es que los ejecutivos senior en la matriz creen e implementen todos los programas y acciones necesarios. Los administradores en la oficina corporativa rara vez saben lo suficiente acerca de la situación en cada área geográfica y en cada unidad de operación como para dirigir cada tarea que se toma en el terreno. Es una practica común que los administradores de nivel superior asignen alguna responsabilidad en la creación de la estrategia a los subordinados administrativos que están al frente de la subunidad organizacional en donde se deben

lograr los resultados específicos. La delegación del papel de creadores de la estrategia en los administradores que están en el campo y que se encargan de cualesquiera medidas estratégicas en sus áreas, determina el éxito o el fracaso estratégicos. Cuando los administradores que ponen en práctica la estrategia también son sus arquitectos, es difícil culpar a alguien más o poner excusas si no se logran los resultados propuestos. Y debido a que han participado en el desarrollo de la estrategia que están tratando de implementar, es probable que tengan un interés y apoyo considerables para lograrla, condición esencial para su ejecución efectiva.

En compañías diversificadas, en las cuales es necesario administrar las estrategias de varios negocios diferentes, por lo común hay cuatro niveles de administradores:

1. El director ejecutivo y otros ejecutivos senior a nivel corporativo, quienes tienen la responsabilidad primordial y la autoridad personal de la toma de decisiones estratégicas importantes que afectan a la empresa en su totalidad y al grupo de negocios individuales hacia los cuales se ha diversificado la Organización.
2. Los administradores que tienen la responsabilidad de las utilidades y las pérdidas de una unidad de negocios específica, y en quienes se delega un importante papel de liderazgo en la formulación y la puesta en práctica de la estrategia para esa unidad.
3. Los jefes de áreas funcionales y los jefes de departamentos dentro de una unidad de negocios determinada, quienes tienen autoridad directa sobre una parte importante del negocio (Fabricación, mercadotecnia y ventas, investigación y desarrollo, personal) y cuyo papel es apoyar la estrategia general de la unidad de negocios con acciones estratégicas en sus propias áreas.
4. Los administradores de las principales unidades de operación (plantas, distritos de ventas, oficinas locales), quienes tienen la responsabilidad de desarrollar los esfuerzos estratégicos en sus áreas, así como de poner en práctica y ejecutar su parte del plan estratégico general en el nivel inferior.

Se debe tener en cuenta que en las Organizaciones de un solo negocio no necesitan más de tres de estos niveles (un administrador general de la estrategia, administradores en el área funcional y administradores de nivel operativo). En cambio en una compañía grande de un solo negocio, el equipo de administradores se compone del director ejecutivo, quien es el principal estratega y ejerce con autoridad definitiva tanto sobre la estrategia como sobre su puesta en práctica; de los vicepresidentes y jefes de departamento a cargo de las actividades clave (investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etc.) y además de tantos administradores de unidades de operación de las diversas plantas, oficinas de ventas, centros de distribución y departamentos de apoyo del personal como se requiera para el manejo de la esfera de acción de las operaciones de la compañía. Sin embargo, las empresas con derechos de propiedad, las sociedades y las empresas administradas por el propietario comúnmente tienen solo uno o dos administradores, debido a que en las empresas en pequeña escala solo unas cuantas personas clave pueden manejar la creación e implementación de la estrategia.

Los puestos administrativos que implican la formulación y la puesta en práctica de la estrategia también abundan en las organizaciones no lucrativas. En los gobiernos federal y estatal, los jefes de las oficinas locales, de distrito y regionales desempeñan el papel de administradores de la estrategia en sus esfuerzos por responder a las necesidades de las áreas en donde prestan sus servicios. En el gobierno municipal, los jefes de varios departamentos (bomberos, policía, agua y alcantarillado, parque y áreas recreativas, salud, etc.) son administradores de la estrategia, debido a que tienen la autoridad y jerarquía para supervisar las operaciones de sus departamentos y, por consiguiente, pueden influir en los objetivos departamentales, en la formulación de una estrategia para lograr dichos objetivos y en la forma de poner en práctica la estrategia.

De esta manera, los puestos administrativos con actividades de creación de la estrategia e implementación de la misma son la norma más que la excepción. El trabajo de crear y poner en práctica la estrategia involucra virtualmente a todos los

puestos administrativos en una forma o en otra, y en un momento o en otro. La administración estratégica es básica para la tarea de administrar, no solo la abordan los administradores en un nivel superior.

3.3. ¿Por qué La Administración Estratégica es un Proceso, no un acontecimiento?

La marcha de los acontecimientos externos e internos garantiza que la visión, los objetivos y la estrategia de una compañía y los enfoques para la puesta en práctica se vuelvan a estudiar, se reconsideren y a la larga se revisen. Por lo tanto la razón por la cual la tarea de evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos, es tanto el final como el principio del ciclo de la administración estratégica. Se debe tener en cuenta que evaluar y ajustar significa que las decisiones y acciones relacionadas con la estrategia previa están sujetas a modificaciones en el medio ambiente y que surgen ideas para el mejoramiento. Siempre se presenta la disyuntiva entre seguir adelante o cambiar la visión, los objetivos, la estrategia y los enfoques de la puesta en práctica de la compañía. Por consiguiente, la administración estratégica es un proceso continuo que nunca termina, no un acontecimiento que inicia y finaliza y que, una vez que se lleva a cabo, puede hacerse a un lado sin riesgo alguno durante un tiempo. Los administrativos tienen la responsabilidad siempre presente de detectar cuando los nuevos desarrollos requieren una respuesta estratégica y cuando no. Su labor es seguir el proceso, detectar a tiempo los problemas, vigilar los vientos de cambio del mercado y del cliente e iniciar los ajustes.

3.4. Características del Proceso

Continuando con el análisis de la Administración Estratégica, y teniendo en cuenta todo lo dicho precedentemente; se puede agregar que en el proceso de la

misma, las cinco tareas mas importantes (Formación de una visión estratégica, la determinación de objetivos, la creación de una estrategia, la puesta en practica y ejecución del plan estratégico y la evaluación del desempeño) no están divididas en una forma nítida en compartimientos separados con una secuencia ordenada. Hay una gran interacción y retroalimentación entre las cinco tareas. Por lo tanto con respecto a esto se puede concluir que las fronteras entre las cinco tareas son conceptuales, no son vallas que impidan que algunas de ellas o todas se desempeñen juntas.

Por ejemplo, la consideración de que acciones estratégicas se deben emprender, plantea problemas acerca de como se puede poner en practica la estrategia en una forma satisfactoria. La decisión acerca de la Misión y Visión se convierte de manera gradual en la determinación de objetivos (ambas implican prioridades direccionales). Por eso es que la determinación de objetivos implica la consideración del desempeño actual, las opciones estratégicas disponibles para mejorarlo y lo que la organización puede lograr realmente ante las presiones y los retos. La decisión acerca de una estrategia va unida a determinaciones sobre la dirección a largo plazo y sobre el establecimiento de todos los objetivos en la totalidad de las áreas financieras y estratégicas clave. Obviamente, las tareas para determinar la dirección, desarrollar una Misión, deslindar Objetivos y crear la Estrategia, se deben integrar y llevar a cabo como un paquete, no individualmente.

Las cinco tareas de la administración estratégica no se llevan a cabo aisladamente de otras obligaciones y responsabilidades del administrador, como prestar atención a las operaciones cotidianas. Enfrentar las crisis, asistir a juntas, repasar la información, atender los problemas del personal y aceptar asignaciones y deberes cívicos especiales. Por consiguiente, aun cuando el trabajo de administrar la estrategia es la función administrativa mas importante en lo que concierne al éxito o al fracaso organizacional, no es todo lo que deben hacer o por lo que se deben preocupar los administradores.

También, la creación y la puesta en práctica de la estrategia le imponen condiciones erráticas al tiempo de un administrador. Por que se debe considerar que los cambios no se producen en una forma ordenada o predecible. Los acontecimientos se pueden desarrollar en forma rápida o gradual; pueden surgir solos o en sucesión, y puede resultar sencillo o arduo diagnosticar sus implicaciones para el cambio

estratégico. De ahí que la tarea de revisar y ajustar el plan de acción estratégico puede requerir mucho tiempo, de la gerencia algunos meses del año y muy poco tiempo otros. Una cuestión práctica es que se requiere de habilidad estratégica para saber cuanto instituir los cambios estratégicos y que es lo que se debe hacer.

Por ultimo, este aspecto relevante de la administración estratégica, que día tras día consume tanto tiempo, implica tratar de obtener de cada individuo el mejor desempeño que respalde la estrategia e intentar perfeccionar la que esta en funciones, afinando su contenido y su ejecución. Los administradores por lo común dedican la mayor parte de sus esfuerzos a mejorar ciertos aspectos de la estrategia actual, en vez de desarrollar e instituir cambios radicales. Los cambios excesivos pueden resultar perturbadores para los empleados y confusos para los clientes, además de que suelen ser innecesarios. La mayor parte del tiempo, se pueden obtener mejores resultados optimizando la ejecución de la estrategia actual. La persistencia en lograr que una estrategia sólida funcione mejor a menudo es la clave para el éxito en su administración.

4. La Administración Estratégica en la pequeña empresa

Después de haber analizado varios conceptos importantes pertinentes a la administración estratégica, se va a finalizar este capítulo haciendo un breve análisis del tema en cuestión en la pequeña empresa.

Se sabe que la administración estratégica es vital para el éxito de las empresas grandes, pero hay que ver que sucede con las pequeñas empresas. El proceso de la administración estratégica también es vital para la pequeña empresa. Se debe tener en cuenta que desde su inicio, todas las organizaciones cuentan con una estrategia, incluso aunque la estrategia solo sea el resultado de las operaciones diarias. El proceso de la administración estratégica, incluso realizado de manera informal o por un solo dueño / empresario, puede mejorar muchísimo y dar prosperidad a las empresas. Datos recientes revelan que es cada vez mayor la cantidad de hombres y mujeres que están iniciando negocios propios en Estados Unidos. Esto significa que

cada vez más personas se dedican a elaborar estrategias. Los despidos masivos de las corporaciones han contribuido a la explosión de pequeñas empresas e ideas nuevas.

Por eso es que infinidad de artículos en revistas y periódicos han dirigido su enfoque hacia la manera en que se aplican los conceptos de la administración estratégica en la pequeña empresa.² Una conclusión central de estos artículos es que la falta de conocimientos de la administración estratégica es un obstáculo serio para muchos dueños de negocios pequeños. Otros problemas que se suelen encontrar al aplicar los conceptos de la administración estratégica a los negocios pequeños, es la falta de capital suficiente para explotar las oportunidades externas y un marco de referencia cognoscitivo “de día con día”. Algunas investigaciones recientes también revelan que la administración estratégica en las empresas pequeñas es mas informal que en las grandes, pero que las empresas pequeñas que utilizan la Administración Estratégica obtienen mejores resultados que las que no lo usan.

5. Reflexiones

De todo lo expresado anteriormente, se considera oportuno realizar la siguiente reflexión.

A la Administración Estratégica se la puede definir como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Este proceso consta de tres etapas: la formulación de estrategias, la implementación y la evaluación. La formulación de estrategias consiste en primera medida en formular la Misión, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, en definir sus fuerzas y debilidades, en los objetivos a largo plazo y en generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. En la etapa de la implementación se establece objetivos anuales, se van a idear políticas, motivar a los empleados, asignar recursos, de modo que se puedan ejecutar las estrategias formuladas. Por ultimo en la etapa de evaluación de la estrategia, se va a tratar de determinar cuando las estrategias no esta funcionando bien, para lograr esto se van a llevar tres tareas fundamentales: (a)

Revisión de los factores internos y externos; (b) medición del desempeño y (c) aplicación de medidas correctivas. Dentro de la administración estratégica existen una serie de conceptos que son relevantes:

- Los estrategas: son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.
- La Misión: es una declaración duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras.
- Las amenazas y oportunidades externas: son las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar a una organización.
- Las fuerzas y debilidades internas: son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal.
- Los objetivos a largo plazo: son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su Misión.
- Las estrategias: son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Los objetivos anuales: son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.
- Las políticas: son los medios que se usaran para alcanzar los objetivos anuales; las mismas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades de las organizaciones.

La Administración Estratégica permite que las organizaciones tomen parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede

emprender actividades e influir en ellas, y por consiguiente, puede controlar su destino. La misma nos brinda beneficios financieros y no financieros; con respecto a los primeros se puede decir que las organizaciones que aplican los conceptos de la Administración Estratégica son mas rentables y exitosas que las que no lo hacen; o sea las empresas con sistemas de planificación que se parecen mas a la teoría de la Administración Estratégica por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria. Con respecto a los no financieros, además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la Administración Estratégica ofrece beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento mas claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño. También se puede agregar que la Administración Estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. En la Administración Estratégica se llevan a cabo cinco tareas importantes, estas son:

- 1- Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia donde se dirige la organización.
- 2- Determinar los objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- 3- Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
- 4- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- 5- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real de las condiciones cambiantes de las nuevas oportunidades.

Dentro de las organizaciones el director ejecutivo es el principal encargado que habría de determinar la dirección y los objetivos, el creador e implementador de la estrategia a nivel de toda la empresa. En él recae la responsabilidad fundamental de guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para la organización, aun cuando por lo común otros administradores también tienen importantes papeles de liderazgo. Los vicepresidentes de producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y de otros departamentos clave, también tienen importantes responsabilidades en la creación de la estrategia y en su puesta en práctica. Solo en las compañías más pequeñas, administradas por el propietario, la tarea de creación e implementación y poner en práctica la estrategia es tan reducida que la puede llevar a cabo un solo administrador.

La Administración Estratégica es un proceso y no un acontecimiento, porque la marcha de los acontecimientos externos e internos garantiza que la visión, los objetivos y la estrategia de una compañía y los enfoques para la puesta en práctica se vuelvan a estudiar, se reconsideren y a la larga se revisen. Por lo tanto la razón por la cual la tarea de evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos, es tanto el final como el principio del ciclo de la Administración Estratégica, y además evaluar y ajustar significa que las decisiones y acciones relacionadas con la estrategia previa están sujetas a modificaciones en el medio ambiente y que surgen ideas para el mejoramiento, y por lo tanto siempre se van a presentar dudas entre seguir adelante o cambiar la visión, los objetivos, la estrategia y los enfoques de la puesta en práctica de la compañía.

Dentro de las características del proceso de la misma, las cinco tareas más importantes (ya mencionadas anteriormente) no están divididas en forma nítida en compartimientos separados con una secuencia ordenada. Se produce una gran interacción y retroalimentación entre las cinco tareas. Por lo tanto se puede pensar que la barrera entre las cinco tareas son conceptuales, no son muros que impidan que algunas de ellas o todas se desempeñen juntas. También las cinco tareas de la Administración Estratégica no se llevan a cabo aisladamente de otras obligaciones y responsabilidades del administrador, como prestar atención a las operaciones cotidianas, enfrentar las crisis, asistir a juntas, repasar la información, atender los

problemas del personal etc. Por lo tanto aun cuando el trabajo de administrar la estrategia en la función administrativa mas importante en lo que concierne al éxito o al fracaso organizacional, no es todo lo que deben hacer o por lo que se deben preocupar los administradores. Además la creación y la puesta en práctica de la estrategia le imponen condiciones erráticas al tiempo de un administrador; porque los cambios no se van a producir en una forma ordenada o predecible. Los eventos se pueden desarrollar en forma rápida o gradual; pueden surgir solos o en sucesión, y puede resultar sencillo o arduo diagnosticar sus implicaciones para el cambio estratégico.

Se tiene que tener bien en claro que la Administración Estratégica es de suma importancia para el éxito de las grandes empresas, pero tenemos que preguntarnos que sucede con las pequeñas empresas. El proceso de la Administración Estratégica incluso realizado de manera informal o por un solo dueño / empresario, puede mejorar muchísimo dando prosperidad a las empresas. Cada vez es mayor la cantidad de hombres y mujeres que están iniciando negocios propios; esto significa que cada vez más personas se dedican a elaborar estrategias. Los despidos masivos de las corporaciones han contribuido a la explosión de pequeñas empresas e ideas nuevas. Algunas investigaciones revelan que la Administración Estratégica en las Empresas pequeñas es mas informal que en las grandes, pero que las empresas pequeñas que utilizan la administración Estratégica obtienen mejores resultados que las que no lo usan.

Capitulo II

“La Misión del Negocio”

II. La Misión del Negocio

Como se indico anteriormente, en este capitulo se va a realizar un profundo análisis de este concepto en particular, indicando su importancia, el proceso de la misma, su naturaleza, cuales son sus elementos etc. Y por ultimo se mencionara unos ejemplos de la Misión y se realizara un breve análisis de un nuevo enfoque del concepto de la misma.

1. ¿Cuál es nuestro negocio?

Para dar comienzo a este análisis, se tiene que tener en cuenta la opinión de quien fue considerado varias veces el padre de la administración moderna (Peter Drucker); el mismo dice que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" Es como preguntar, **¿cuál es nuestra Misión?** La declaración de la Misión, una declaración del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la **razón de ser**. Para contestar la pregunta central, **¿cuál es nuestro negocio?** Un enunciado claro de la Misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

En ocasiones llamada la declaración del credo, la declaración del objeto, la declaración de la filosofía, la declaración de las creencias, la declaración de los principios del negocio, la declaración de la visión o la declaración **que define nuestras actividades**; la declaración de la Misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quien quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategas no la hayan puesto concientemente por escrito.³

Se tiene que tener en cuenta que la Misión es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. También es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para las estructuras administrativas. Quizás parezca sencillo saber cual es el negocio de una organización, por ejemplo, una siderurgica produce acero, un ferrocarril tiene trenes para trasportar carga y pasajeros,

una compañía de seguros asegura riesgos de incendio y un banco presta dinero. De hecho, la pregunta **¿cuál es nuestro negocio?** no es nada sencillo y la respuesta acertada normalmente no es nada evidente. La responsabilidad primera de los estrategas es contestar esta pregunta. Solo ellos pueden garantizar que la pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita al negocio tramar su curso y fijar sus metas.

Tal vez sea mas fácil entender la Misión del negocio si uno se concentra en un negocio que empieza. Al principio, el nuevo negocio no es sino un grupo de ideas. El inicio de un negocio nuevo descansa en una serie de creencias que indican que una organización nueva pueda ofrecer cierto producto o servicio, a ciertos clientes, en cierta zona geográfica, mediante algún tipo de tecnología, a un precio rentable. El propietario de un negocio nuevo suele suponer que la filosofía administrativa de la nueva Organización producirá una imagen pública favorable y que este concepto del negocio se lo podrá transmitir a grupos de personas y que será adoptado por ellos. Cuando la serie de creencias respecto a un negocio, al principio, se pone por escrito, el documento consecuente refleja las mismas ideas básicas que constituyen una declaración de la Misión. Conforme el negocio crece, los propietarios gerentes se encuentran con la necesidad de revisar la serie de creencias fundamentales, pero estas ideas originales se suelen ver reflejadas en el enunciado de la Misión.

Muchas veces, las declaraciones de Misiones aparecen en la primera página de los informes anuales. Con frecuencia, las declaraciones de Misiones se exhiben a lo largo y ancho de los locales de una Organización y se distribuyen entre sus miembros al mismo tiempo que alguna otra información sobre la compañía. El enunciado de la Misión forma parte de numerosos informes internos, como solicitudes de crédito, contratos con proveedores, contratos de relaciones laborales, planes empresariales y contratos de servicios al cliente.

Una buena declaración de la Misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. Según Vern McGinis, una declaración de la Misión debe: **a) Definir como es la organización y como querría ser. b) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y los bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo. c) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás. d) Servir de marco para**

evaluar las actividades presentes y futuras y, e) Hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización. ⁴

Algunos estrategas se pasan casi todo el tiempo dedicados a cuestiones administrativas y tácticas y los estrategas que se apresuran para establecer objetivos y pone en práctica estrategias, con frecuencia no se detienen a preparar una declaración de la Misión. Este problema esta muy generalizado, incluso entre las grandes organizaciones. Alrededor del 40% de las corporaciones grandes de Estados Unidos no cuentan todavía con una declaración formal de la misión, entre ellas Walt Disney company, Grumman Corporation y las tiendas de Wal Mart. Sin embargo, el 60% si tienen un documento formal de la Misión. Día con día aumenta el número de Organizaciones que están elaborando declaraciones formales de su Misión. ⁵

1.1. Importancia de una Misión clara del negocio

Con respecto a este tema, se puede acotar que esta desarrollado en una infinidad de obras, donde se estudia la importancia de la Misión para llevar a cabo una buena Administración Estratégica.

Un estudio reciente que compara los enunciados de las Misiones de las 500 empresas de Fortune que obtenían buenos resultados y las empresas que obtenían malos resultados, llega a la conclusión de que las que tenían buenos resultados también tenían declaraciones de la Misión mas amplias que las que tenían malos resultados. King y Cleland recomiendan a las organizaciones que redacten cuidadosamente sus declaraciones de las Misiones, por los siguientes motivos: ⁶

- a) A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.**
- b) Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.**
- c) Establecer una tónica general o clima organizacional.**

- d) Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no pueden hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.**
- e) Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre elementos responsables de la organización.**
- f) Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempo y resultados. ⁷**

1.2. El Proceso para preparar una declaración de la Misión

Se tiene que tener en cuenta que antes de formular estrategias alternativas y de poder aplicarlas se requiere una declaración clara de la Misión. Es importante que el proceso para elaborar la declaración de la Misión involucre a la mayor cantidad posible de gerentes, porque las personas se comprometen con la Organización gracias a su involucramiento.

Un enfoque que se usa mucho para elaborar declaraciones de Misiones del negocio empieza por seleccionar varios artículos sobre declaraciones de Misión y solicitar a todos los gerentes que los lean para tener información básica. A continuación se solicita a los gerentes que preparen, personalmente, una declaración de la Misión de esa Organización. Después, un agente o comité de mandos superiores, debe reunir todas estas declaraciones en un solo documento y distribuir el borrador de este entre todos los gerentes. El siguiente paso es solicitar sugerencias para modificaciones, aumentos y supresiones, así como sostener una junta para revisar el documento. En la medida que todos los gerentes hayan contribuido y apoyen el documento final de la declaración de la Misión del negocio, las Organizaciones tendrán menos problemas para conseguir que los gerentes apoyen otras actividades para formular, poner en práctica y evaluar

estrategias. Por tanto, el proceso para elaborar una declaración de la Misión representa una magnífica oportunidad para que los estrategas consigan el apoyo que necesitan de todos los gerentes de la Organización.

Durante el proceso para elaborar la declaración de la Misión, algunas Organizaciones forman grupos de discusión de gerentes con objeto de que elaboren y modifiquen la declaración de la Misión. Otras Organizaciones contratan a un asesor o gerente en el exterior para que este dirija el proceso y ayude a usar las palabras correctas para la redacción. En ocasiones, la persona del exterior, con experiencia para elaborar declaraciones de Misión del negocio y sin opiniones **prejuiciadas**, puede dirigir el proceso mejor que un grupo o comité de la Organización. Cuando el documento está en su forma final, se debe decidir cuál será la mejor manera de comunicar la Misión a todos los gerentes, empleados y grupos externos que constituyen la Organización. Algunas Organizaciones incluso filman una videocinta para explicar el enunciado de la Misión y como se elaboro. ⁸

El proceso para preparar la declaración de la Misión debe establecer un **vínculo emocional** y un **sentido de la Misión** entre la Organización y sus empleados. El compromiso con la estrategia de la compañía y el consenso intelectual sobre las estrategias que se seguirán, no siempre se traducen en un vínculo emocional. Por tanto, las estrategias no siempre pueden ponerse en práctica. Estos investigadores subrayan que el vínculo emocional se presenta cuando alguien se identifica personalmente con los valores y la conducta básicos de la Organización, haciendo así que el consenso intelectual y el compromiso con la estrategia se conviertan en un sentido de Misión. ⁹

1.3. La Naturaleza de la Misión de una Organización

El enunciado de una Misión es una declaración de la actitud y la perspectiva más que una declaración de detalles específicos. Por lo general, es de largo alcance, cuando menos, por dos motivos fundamentales. En primer término, una buena declaración de la Misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. La determinación excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización.

Por otra parte, una declaración demasiado general, que no incluya ninguna estrategia alternativa, sería disfuncional. Por ejemplo, la declaración de la Misión de Apple computer no debe dejar abierta la posibilidad para que se diversifique al ramo de los plaguicidas, ni Ford Motor Company a los alimentos procesados.

En segundo, la declaración de la Misión tienen que ser amplia a efecto de conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la Organización, las personas y los grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía. Las partes interesadas incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos de administración, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos defensores del ambiente y la sociedad en general. Las partes interesadas afectan y se ven afectadas por las estrategias de la Organización, pero los intereses y los reclamos de los diversos grupos varían y, con frecuencia, se contraponen. Por ejemplo la sociedad en general tiene un interés especial en la responsabilidad social, mientras que los accionistas tienen más interés por la rentabilidad. Los reclamos que se imponen a todo negocio pueden sumar miles, literalmente, y con frecuencia incluyen aire limpio, empleo, impuestos, oportunidad de inversión, oportunidad de hacer carrera, igualdad de oportunidades para el empleo, prestaciones para los empleados, sueldos y salarios, agua limpia y servicios a la comunidad. Todos los reclamos que se imponen a la organización no pueden tener la misma importancia. Una buena declaración de la Misión indica la atención relativa que la Organización prestara a satisfacer las exigencias de diversos grupos de interés.

Encontrar el equilibrio justo entre la especialidad y la generalidad es muy difícil, pero bien vale el esfuerzo. George Steiner ofrece las siguientes ideas en cuanto a la importancia de que la declaración de la Misión sea de largo alcance:

“La mayor parte de las declaraciones de la Misión de un negocio se expresan con enorme grado de abstracción. Sin embargo, la vaguedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de Misión no tienen el propósito de expresar fines concretos, sino más bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y la filosofía que guiaran a la Organización. El exceso de detalles puede resultar contraproducente pues las especificaciones concretas pueden despertar oposición. La precisión puede sofocar la creatividad para formular una Misión o propósito aceptables. Cuando una meta se hace dura como concreto produce rigidez en la Organización y se

opone al cambio. La vaguedad deja espacio para que otros administradores completen los detalles o quizás, incluso, para que modifiquen los patrones generales. La vaguedad permite más flexibilidad para adaptarse a los ambientes y las operaciones internas cambiantes. Permite mayor flexibilidad para su aplicación.”¹⁰

Una buena declaración de la Misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la Organización; es inspiradora en el sentido de quienes la leen se sienten motivados a actuar. También hay que tener en cuenta que una buena declaración de la Misión produce la impresión de que la Organización tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero. Las Organizaciones japonesas creen firmemente en el aspecto emocional de la declaración de la Misión. Refleja juicios con relación a las estrategias y al curso del crecimiento futuro basados en análisis internos y externos que contemplan el porvenir. La Misión de una Organización debe presentar criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas. Una declaración clara de la Misión sienta las bases para generar y seleccionar opciones estratégicas. La declaración de la Misión debe tener algo dinámico, lo que de cabida a los juicios sobre los caminos más promisorios para el crecimiento y aquellos que resulten menos.

1.4. Resolver Opiniones divergentes

Con respecto a este tema se puede plantear la siguiente pregunta ¿por que hay algunos estrategias recios a elaborar una declaración de la Misión de su negocio? En primera instancia, la pregunta, **¿cuál es nuestro negocio?** puede dar lugar a discusiones. Muchas veces, el solo hecho de hacer la pregunta revela las diferencias que existen entre los estrategas de la organización. Personas que llevan mucho tiempo trabajando juntas y que piensan que se conocen, de repente, podrían darse cuenta de que difieren en cosas fundamentales. Por ejemplo, en una escuela superior o universidad, las opciones divergentes en cuanto a la importancia relativa de la docencia, las investigaciones y los servicios se suelen manifestar durante el proceso para preparar la declaración de la Misión. Antes de concentrarse en actividades mas específicas para

formular la estrategia es proceso negocia, llegar a un compromiso y al eventual concierto respecto a cuestiones importantes.

Cuando existen muchos desacuerdos entre los estrategas de la Organización en cuanto al propósito básico y la Misión, si no se resuelven, pueden ser fuentes de problemas. Por ejemplo, los desacuerdos no resueltos en cuanto a la Misión del negocio fueron una de las razones de la quiebra y posterior liquidación de grandes Organizaciones.

Con gran frecuencia, los estrategas no elaboran la declaración de la Misión de la Organización sino hasta que la misma se encuentra en dificultades. Claro esta, la necesitan. Elaborar una Misión clara y comunicarla, en tiempos difíciles podrían obtenerse resultados espectaculares y quizás incluso revertir la caída. Sin embargo, esperar hasta que la Organización tenga problemas para elaborar la declaración de la Misión es una apuesta característica de una gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntar seriamente **¿cuál es nuestro negocio?** es cuando la compañía ha tenido éxito:

El éxito siempre deja atrás la conducta misma que lo produjo, siempre produce problemas nuevos y diferentes. Lo único que termina con ".....y vivieron felices para siempre" es un cuento de hadas. Discutir con el éxito o hacer olas son dos cosas que no gozan de popularidad, nunca. Los griegos de la antigüedad sabían que el castigo del éxito podía ser enorme. La gerencia que no pregunta, "¿cuál es nuestra misión?" Cuando la compañía tiene éxito, de hecho es conformista, holgazana y arrogante. El éxito no tardara mucho en convertirse en fracaso. Antes o después, incluso la mejor de las respuestas a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", se queda obsoleta. ¹¹

1.5. Orientación hacia el cliente

Se puede decir que un buen enunciado de la Misión refleja las anticipaciones de los clientes. En lugar de crear un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía de operación de las Organizaciones debe ser detectar las necesidades de los

clientes y después ofrecer un producto o servicio que satisfaga esas necesidades. Las buenas declaraciones de Misión identifican la utilidad que los productos de la Organización tienen para sus clientes. Las siguientes declaraciones sobre la utilidad, vienen al caso para elaborar una declaración de la Misión:

No me ofrezca cosas.

No me ofrezca cosas, ofrézcame medios para verme bien.

No me ofrezca zapatos, ofrézcame comodidad para los pies y placer al caminar.

No me ofrezca una casa, ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.

No me ofrezca discos, ofrézcame deleite y el sonido de la música.

No me ofrezca libros, ofrézcame horas de placer y las ventajas del conocimiento.

No me ofrezca herramientas, ofrézcame las ventajas y el placer de hacer objetos bellos.

No me ofrezca muebles, ofrézcame comodidad y la tranquilidad de un lugar acogedor.

No me ofrezca cosas, ofrézcame ideas, emociones, ambientes, sentimientos y ventajas.

Por favor, no me ofrezca cosas.

Un motivo primordial para definir la Misión del negocio es que atraerá a los clientes que le darán sentido a la Organización. Una descripción clásica del propósito de un objeto revela la relativa importancia que los clientes tienen para la declaración de la Misión:

“El cliente es quien determina que es un negocio. El cliente es quien por su disposición a pagar dinero por un bien o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en mercancías. Lo que una Organización piensa que produce no es de primordial importancia, por lo menos no lo es para el futuro de la misma ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando lo que considera que es valioso, es contundente, determina lo que un negocio es, lo que produce y si prospera o no. Además, lo que el cliente compra y considera valioso jamás es un producto, siempre es una utilidad, es decir lo que el producto o servicio hace para él. El cliente es el fundamento de una empresa y es quien la mantiene con vida.”¹²

1.6. Declaración de una Política Social

Las palabras política social abarcan el pensamiento y la filosofía gerencial de los niveles más altos de la Organización. En consecuencia la política social afecta la elaboración del enunciado de la Misión del negocio. Los temas sociales obligan a las estrategias a tomar en cuenta no solo lo que la Organización le debe a las diversas partes interesadas, sino también la responsabilidad que la misma tiene ante los consumidores, los ambientalistas, las minorías, las comunidades y otros grupos. Aunque el tema de la responsabilidad social es tema de discusión desde hace muchos decenios, todavía hay muchas Organizaciones que siguen luchando por definir políticas sociales correctas.

El tema de la responsabilidad social se plantea cuando la compañía establece la Misión del negocio. Año con año se van revelando las consecuencias que la sociedad produce en las Organizaciones y viceversa. Las políticas sociales afectan directamente a los clientes de una Organización y a sus productos y servicios, mercados, tecnología, rentabilidad, concepción de si misma e imagen pública. La política de la Organización debe estar incluida en todas las actividades de la administración estratégica, entre ellas la elaboración de la declaración de la Misión. La nueva visión de la responsabilidad social sostiene que al determinar las estrategias es preciso abordar las cuestiones sociales, tanto en forma directa como indirecta.

1.7. Elementos de la declaración de la Misión

Se tiene que tener en cuenta que las declaraciones de Misión pueden variar, y de hecho varían, en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. La mayor parte de los practicantes y estudiosos de la administración estratégica piensan que una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos. Dado que el enunciado de la Misión suele ser la parte más visible y publica del proceso de la administración estratégica es importante que incluya todos estos elementos esenciales. A continuación se incluyen los elementos y las preguntas respectivas que debe contestar la declaración de la Misión.

1. Cientes: ¿Quiénes son los clientes de la Organización?

6. Productos o Servicios: ¿Cuales son los principales productos o servicios de la Organización?

7. **Mercados**: ¿Donde compite la Organización?

8. **Tecnología**: ¿Es la tecnología un interés primordial de la Organización?

9. **Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad**: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

10. **Filosofía**: ¿Cuales son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la Organización?

11. **Concepto de si misma**: ¿Cual es la competencia distintiva de la Organización o su primordial ventaja competitiva?

12. **Interés por la imagen publica**: ¿Se preocupa la Organización por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

13. **Interés por los empleados**: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la Organización?

- 1.8. Como redactar y evaluar declaraciones de Misión

Se puede decir que la mejor manera de desarrollar la capacidad para redactar y evaluar declaraciones de Misión podría ser estudiando las Misiones de compañías reales. Ninguna declaración de una Misión es la mejor para una Organización concreta, por tanto se requiere buen juicio para evaluarlas.

En las Organizaciones que tienen muchas divisiones, los estrategas se deben fijar en que las unidades de las divisiones realicen las tareas de la administración estratégica, entre ellas la elaboración de una declaración de la Misión. Cada división debe involucrar a sus gerentes y empleados en la elaboración de la declaración de la Misión consistente y acorde con la Misión de la corporación.

Se tiene que tener en cuenta que la Organización que no elabora una declaración de la Misión comprensiva, que sea fuente de inspiración, pierde la oportunidad de presentarse favorablemente ante las partes interesadas, presentes y futuras. Todas las Organizaciones necesitan cliente, empleados y gerentes y la mayor parte de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores. La declaración de la Misión del negocio es un vehículo efectivo para comunicarse con las partes interesadas del interior y el exterior. El valor principal de una declaración de la Misión como instrumento de la administración estratégica se debe a que especifica los objetivos últimos de la Organización:

“Ofrece a los gerentes una unidad de sentido que trasciende las necesidades particulares, parroquiales y transitorias. Propicia una sensación de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados. Consolida los valores con el transcurso del tiempo y entre las personas y los grupos de interés. Proyecta un sentimiento de valor y una intención que las personas extrañas a la compañía pueden identificar y asimilar. Por ultimo, corrobora el compromiso de la compañía para actuar con responsabilidad y este es simbiótico con su necesidad para preservar y proteger los reclamos esenciales de los miembros intensos para la supervivencia sostenida, el crecimiento y la rentabilidad de la Organización”.¹³

1.9. Definición del negocio actual de la compañía

No es fácil encontrar una definición estratégica perspicaz del negocio en el cual se encuentra actualmente una compañía. ¿IBM esta en el negocio de computadoras **(una definición orientada al producto)**, en el negocio de procesamiento de información y datos **(un tipo de definición de servicio al cliente o de necesidades del cliente)** o en el negocio de la electrónica avanzada **(una definición basada en la tecnología)**? ¿ América Online se encuentra en el negocio de servicios por computadora, en el de la información, en el de conectar a las personas con Internet, en el de contenido en línea o en el entretenimiento? ¿Coca-Cola esta en el negocio de refrescos **(en cuyo caso la atención estratégica de la administración puede estar concentrada en superar las ventas y la competencia con Pepsi, 7 up y Schweppes)** o en el de bebidas **(en cuyo caso la administración también necesita pensar estratégicamente en posicionar los productos Coca-Cola para competir con jugos de frutas, tes instantáneos, agua embotellada, bebidas deportivas, leche y café)**? El hecho de adoptar la perspectiva de los refrescos o la de las bebidas no es una cuestión trivial para la administración de Coca-Cola, tan solo en parte debido a que Coca-Cola es la matriz de los productos de jugos como Minute y Hi-c. Con una visión enfocada en la industria de bebidas y no en la de refrescos, más vale que la administración de Coca-Cola se concentre en como convencer a los adultos jóvenes de que obtengan su dosis matutina de cafeína bebiendo Coca-Cola en vez de café.

También, se debe tener en cuenta que el negocio de una compañía se define conforme a las necesidades que esta tratando de satisfacer, que grupos de consumidores tiene como objetivo, las tecnologías que utilizara y las funciones que desempeñara al servir al mercado que es su objetivo.

1.10. Como incluir los aspectos del que, quien y como en la definición del negocio

Para llegar a una definición del negocio que sea estratégicamente reveladora, es necesario incluir tres elementos: ¹⁴

- 1. Las necesidades del cliente, o que es lo que se esta tratando de satisfacer.**
- 2. Los grupos de clientes o a quien se esta tratando de satisfacer.**
- 3. Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir, como se esta tratando de satisfacer las necesidades de los clientes.**

La definición de un negocio en términos de que se debe satisfacer, a quien se debe satisfacer y como se conducirá la Organización para producir la satisfacción, delimita lo que hace una compañía y el negocio en el cual se encuentra. El simple hecho de saber que productos o servicios proporciona una Organización nunca es suficiente. Los productos o servicios en si mismos no son importantes para los clientes; un producto o un servicio se convierten en un negocio cuando satisfacen una necesidad o un deseo. Sin la necesidad o el deseo, no hay negocio. Los grupos de clientes vienen al caso porque indican el mercado al cual se va a servir, el territorio geográfico que se va a cubrir y los tipos de compradores que busca la empresa.

También, se debe considerar que la tecnología y las funciones desempeñadas son importantes porque indican como podrá satisfacer la compañía las necesidades del cliente y que tanto de la cadena de producción y distribución de la industria abarcaran sus actividades. Por ejemplo los negocios de una Organización pueden estar totalmente integrados, cubriendo toda la gama de actividades industriales que se deben desempeñar para llevar un producto a un servicio hasta los usuarios finales. Las principales compañías petroleras internacionales como Exxon, Mobil, Royal Dutch Shell y Chevron arriendan sitios de perforación, hacen pozos, extraen petróleo, transportan crudo en sus propios barcos y ductos hasta sus propias refinerías y venden gasolina y otros productos refinados a través de sus propias redes de distribución y gasolineras. Sus operaciones abarcan todas las etapas de la cadena de producción y distribución de la industria.

Otras empresas delimitan posiciones parcialmente integradas, participando únicamente en etapas seleccionadas de la industria. Por ejemplo Goodyear fabrica neumáticos y opera una cadena de tiendas de su propiedad, pero no se ha integrado a las plantaciones de hule y otros componentes de la fabricación de neumáticos. General Motors, el fabricante de automóviles y camiones más integrada del mundo, fabrica entre 60 y 70 por ciento de las partes y componentes que utiliza en el ensamble de vehículos GM. Pero recurre a fuentes externas que le proporcionen una fracción mayor de sus partes y componentes de sistemas y confía totalmente en una red de distribuciones independientes franquiciados que manejan las funciones de ventas y servicio. Muchas empresas más están especializadas, concentrándose en una sola etapa de la cadena total de producción y distribución de una industria.

Otro ejemplo que podemos citar es McDonald's, que para definir su negocio utiliza conceptos que incluyen un menú limitado, alimentos, de preparación rápida, buen sabor y calidad uniforme, servicio rápido y preciso, buenos precios, atención excepcional al cliente, ubicaciones convenientes y cobertura del mercado global. Su Misión de negocios está desarrollada alrededor de **servir con rapidez un menú limitado de comida caliente y apetitosa en un restaurante limpio y agradable por un buen precio** a una amplia base de clientes que disfrutan de los alimentos de preparación rápida en todo el mundo (McDonald's sirve aproximadamente a 30 millones de clientes diariamente en alrededor de 2000 restaurantes de más de 90 países).

Es un reto tratar de explicar en una sola frase las necesidades a las cuales sirve, el mercado al cual se está destinado y las funciones desempeñadas; las definiciones del negocio y las exposiciones de la Misión de muchas Organizaciones no logran ilustrar de una manera explícita las tres bases. Por consiguiente, las definiciones de negocios de algunas compañías son mejores que otras en términos de la forma en que se conectan a averiguar lo que es realmente la Organización y de la posición estratégica que están tratando de delimitar.¹⁵

1.11. ¿Una definición del negocio amplia o limitada?

Por ejemplo, Merck, una de las principales compañías farmacéuticas, ha definido de una forma muy amplia su negocio como **proporcionarle a la sociedad productos y servicios superiores, innovaciones y soluciones que satisfagan las necesidades del cliente y que mejoren la calidad de vida**. Sin embargo, un concepto tan amplio no ofrece una guía estratégica práctica. Con una definición así, Merck podría aspirar a trayectorias estratégicas ilimitadas, desarrollando un innovador software para computadoras, produciendo y comercializando bocadillos que satisfagan ampliamente a los consumidores, fabricando atractivos vehículos deportivos de uso práctico o proporcionando servicios de preparación de impuestos, negocios que están fuera de su especialidad y de su propósito actual. Puede resultar tentador tratar de ir en varias direcciones de negocios al mismo tiempo, pero existe el riesgo de caer en una falta de enfoque en el negocio y en una dilución del esfuerzo. Son muy pocos los negocios que fracasan debido a que están claramente enfocados en una oportunidad de mercado; pero muchos lo hacen debido a que tratan de aspirar a demasiadas cosas a la vez.

Para que tengan un valor administrativo, las visiones estratégicas, las definiciones del negocio y las exposiciones de la Misión deben ser lo bastante limitadas para delimitar el campo real de interés de negocios de la compañía. Se puede analizar las siguientes definiciones basadas en una esfera de acción amplia-limitada:

Definición Amplia

- Bebidas

- Productos no infantiles

Definición Limitada

- Bebidas no alcohólicas.

- Juguetes.

- Muebles
- Entrega de correo a nivel global
- Viajes y turismo
- Muebles de hierro forjado para jardín.
- Entrega de paquetería urgente.
- Cruceros por el caribe.

Se tiene que tener en cuenta que las compañías diversificadas tienen definiciones más amplias de sus Misiones y de sus negocios que las Organizaciones de un solo negocio.

Sin embargo, las definiciones amplias o limitadas se dan en relación con el enfoque y el propósito de negocios de una compañía. El hecho de estar en el **negocio de muebles** probablemente sea un concepto demasiado amplio para el propósito de una compañía de ubicarse como el principal fabricante de muebles de hierro formado en Norteamérica.

Por otra parte, la definición de juguetes representa una esfera de acción muy limitada para una compañía en pleno crecimiento como Toys, la cual, en su deseo de aprovechar el potencial de ofrecer a los padres más de lo que sus hijos necesitan, se ha aventurado más allá de los juguetes y ha abierto las tiendas kids, que cuentan con una amplia colección de ropa para niños y Books, tiendas especializadas en libros para niños y programas de lectura. El servicio postal de Estados Unidos opera con una definición amplia, proporcionar servicios de entrega de correo a nivel global a toda clase de remitentes. Sin embargo, Federal Express opera con una definición de negocios limitada que se basa en el manejo de entrega de paquetería urgente para clientes que tienen imprevistos y limitantes de tiempos muy restringidos.

Por lo tanto se puede decir que es comprensible que las Organizaciones diversificadas utilicen definiciones de negocios más amplias que las Organizaciones de un solo negocio.

1.12. Exposición de la Misión para departamentos funcionales

Continuando con el análisis del tema pertinente, se tiene que destacar que también hay un lugar destinado a las exposiciones de la Misión para funciones clave (investigación y desarrollo, marketing, finanzas) y para las unidades de apoyo (recursos humanos, capacitación, sistemas de información). Cada departamento se puede beneficiar con una declaración consensual explicando su contribución a la Misión de la compañía, en su papel y actividades principales y la dirección en la cual necesita avanzar. Los administradores funcionales y departamentales que piensan a fondo y debaten con sus subordinados y superiores acerca de aquello en lo que deben enfocarse sus unidades tienen una visión mas clara de cómo guiar a la unidad. A continuación se va a citar tres ejemplos de compañías reales que indican la forma en la cual una exposición funcional de la Misión pone de relieve el papel y la esfera de acción organizacional de la unidad:

- ✓ La Misión del departamento de recursos humanos es contribuir al éxito organizacional, desarrollando líderes efectivos, creando equipos de desempeño elevado y maximizando el potencial de los individuos.

- ✓ La Misión del desempeño corporativo de reclamaciones es minimizar el costo total de la responsabilidad, de la compensación a trabajadores y de las reclamaciones por daños a la propiedad, por medio de técnicas competitivas de contención de costos y de programas de prevención de pérdidas y de control.

- ✓ La Misión de la seguridad corporativa es proporcionar servicios para la protección del personal corporativo y de los activos a través de medidas preventivas y de investigación.

Se puede ver por medio de estos ejemplos, como la definición de la Misión puede ser utilizada para las funciones clave dentro de las organizaciones, como así para las unidades de apoyo.

1.13. Distintos ejemplos de compañías conocidas en el mundo

Con el fin de clarificar los conceptos mencionados con respecto a la Misión, se va a citar una serie de ejemplos de distintas firmas conocidas a nivel mundial; se tiene que destacar que algunos de estos ejemplos fueron objeto de estudio y análisis en el transcurso del estudio de nuestra carrera.

1.13.1. Declaración de la Misión de la compañía Harley Davidson

Misión: Permanecer fiel a las cosas que hacen que una Harley-Davidson sea una Harley-Davidson. Mantener el legado de por vida. Desde el personal que tiene trato con el público hasta los obreros de nuestra fábrica, todos hacemos eso. Por eso cada generación nueva de motocicletas Harley-Davidson son, muy refinadas, contiene lo mejor de las que les precedieron. Sentimos una pasión por nuestro producto que pocas compañías entienden. Sin embargo, cuando uno contempla el resultado final, todo queda claro. No solo estamos fabricando motocicletas, estamos transmitiendo una leyenda. Pregúntele a alguien que haya tenido una Harley-Davidson. Se mete en las venas. Pasa a formar parte de la propia existencia. Y, cuando lo ha hecho, jamás abandonará a uno. Es algo que no se puede comprar. Lo sabemos porque lo hemos sentido. Por eso durante

90 años, hemos permanecido firmes en nuestro compromiso de fabricar el tipo de motocicletas que merece la enorme lealtad que se ha ganado Harley-Davidson. El estilo sigue siendo puro. Los motores siguen ronroneando. También eso explica por que usted nos podrá ver en los rallies y competencias más importantes a lo largo de todo el año, escuchando y hablando con nuestros clientes. Estar cerca de los motociclistas y del deporte es el camino que hemos encontrado para mantener con vida las cosas que hacen que una Harley-Davidson sea una Harley-Davidson. Nuestro enfoque siempre ha sido diferente, pero también lo ha sido tener una Harley-Davidson. No aceptaríamos que fuera de otra manera.

1.13.2. Declaración de la Misión de Apple Computer.

Misión: La Misión de Apple Computer es contribuir a cambiar la forma de trabajar, Aprender y comunicarse de los clientes, proporcionándoles productos de computo personal excepcionales, así como innovadores servicios al cliente.

Encabezaremos nuevos cursos y enfoques, encontrando formas innovadoras para usar la tecnología de cómputo a efecto de aplicar los límites del potencial humano.

Apple marcara una diferencia: nuevos productos, servicios y conocimientos, ayudaran a personas de todo el mundo a dar forma a la manera en que se realizaran los negocios y la educación en el siglo XXI.

1.13.3. Declaración de la Misión de Telecom

Misión: Ser la mejor compañía en el servicio de comunicación que por la contribución de sus empleados orgullosos de pertenecer a ella, provee servicios de comunicación que maximiza la satisfacción de sus clientes. Contribuye al desarrollo del país mediante su

compromiso con la comunidad y retribuye adecuadamente a sus inversores. Procurando un nivel de servicios comparable a los mejores del mundo, en calidad, eficacia, eficiencia y rentabilidad y garantizando un servicio público confiable para todas las categorías de clientes.

1.13.4. Declaración de la Misión de Jhonson & Jhonson

Misión: Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras, pacientes, con las madres y los padres y todos los demás que usan nuestros productos y servicios. Al satisfacer sus necesidades debemos tener una gran calidad, debemos esforzarnos constantemente para que bajen nuestros costos y así mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben cumplirse con prontitud y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tratar de sacar una ganancia justa. Todos deben ser considerados como individuos (seres humanos). La remuneración debe ser justa y adecuada. Las condiciones de trabajo deben ser limpias, ordenadas etc. Debemos brindar una Administración competente. Debemos pagar impuestos. Debemos proteger el medio ambiente. Se deben crear reservas para cualquier adversidad.

1.14. Nuevo Enfoque (Con el foco en el "Para que")

Con la intención de brindar una perspectiva nueva con respecto al concepto de la Misión, se ha optado por plasmar este nuevo enfoque (con el foco en el "Para que"); que se considera de gran importancia, debido a que muestra una nueva forma de analizar el concepto de la Misión.¹⁶

1.14.1. Definición de la Misión

Se puede decir que actualmente se estudia lo que se llama (**La dirección por Misiones**), que es un nuevo modelo de gestión que, al enriquecer y orientar los objetivos, despierta el compromiso de toda la Organización.

A la hora de implantar la DPM (**Dirección por Misiones**), el primer problema es definir la Misión de la Organización. No sirve cualquier definición de Misión. De hecho, muchas de las que tienen las Organizaciones no son adecuadas para la DPM y, en algunos casos, ni siquiera pueden llamarse Misiones en sentido estricto. En la DPM, una Misión se define, en cada nivel, como una **contribución que caracteriza su identidad**. Así, la Misión de una Organización, debe ser una contribución que caracterice la identidad de esa Organización y la Misión de un equipo debe ser una contribución que caracterice la identidad de ese equipo. Por lo tanto, desde esta perspectiva no es necesaria una única Misión en cada nivel, pero sí que cualquier Misión sea parte de su identidad.

También, se puede decir que muchas de las **Misiones** empresariales no se ajustan a esa definición. Por ejemplo, todas las que están definidas en términos **posicionales**: ser la Organización número uno de tal sector, o la mejor, o estar entre las veinte primeras de determinado ranking, etc. Los posicionamientos pueden llegar a ser objetivos más o menos realistas y útiles para conseguir una Misión, pero no son la Misión. La Misión es la contribución que debe dar sentido a ese objetivo: ¿para que queremos ser la número uno en este sector? Por lo tanto se debe entender, que la Misión es una contribución, no una posición. Y una contribución es, ante todo, un servicio; una manera específica de resolver **problemas reales** de personas, grupos, o de la sociedad en general. Pero, también se debe considerar, que no cualquier contribución es una Misión. Solo son aquellas que caracterizan la identidad, que dan sentido a la existencia de una Organización, un departamento, equipo o profesional. Por ejemplo, repartir un uno por ciento de los beneficios en obras sociales puede ser una contribución importante, pero no será la que caracteriza a la Organización y, por tanto, no es su Misión (aunque sea un aporte valioso y coherente con sus valores).

En todo caso, una Misión debe ser un reflejo del verdadero compromiso de la Organización, debe reflejar lo que la Organización es, y el modo en que contribuye a los diferentes **stakeholders** (grupos interesados). A modo de ejemplo se presenta una

Misión genérica, que explicita un compromiso de contribución hacia cuatro **stakeholders** de la compañía: clientes, accionistas, empleados y comunidad. **La Misión de nuestra empresa es servir a nuestros clientes y mejorar de forma continua la calidad de nuestros productos y la eficiencia de los procesos. Este compromiso se extiende a la retribución justa a nuestros accionistas, el desarrollo adecuado de los empleados y una contribución activa a nuestra comunidad.**

La Misión esta calificada, a su vez, por **valores**; es decir, los criterios de actuación que orientan las decisiones ante las distintas alternativas que se presentan en el día a día para realizar la Misión. Los valores son la base de la cultura. Dos empresas pueden perseguir la misma Misión y, en cambio, desarrollar una cultura muy distinta si los valores reales que se viven en cada una son distintos. En la DPM, los valores deben ser coherentes con la Misión; es decir, deben servir a la Misión. Y si, por cualquier motivo, la Misión cambia, habrá que replantearse si los valores siguen teniendo sentido.

Los valores pueden ser genéricos (validos para toda la Organización) o específicos (validos solo para un departamento, equipos o puesto de trabajo). Pero no es conveniente multiplicarlos innecesariamente. Como regla practica, normalmente bastaran no más de diez a doce valores (entre genéricos y específicos).

Finalmente, se puede decir, que toda Misión se estructura en cuatro dimensiones:

Unidad: Es el compromiso con la Misión y los valores que muestran los participantes de la Misión.

Aptitud. Es la capacitación para la Misión que tiene el responsable de esa Misión.

Contribución. Es el aporte a la Misión que realiza una persona a través de su función.

Servicio. Es el aporte a la Misión que realiza una persona más allá de su función.

1.14.2. El Despliegue de la Misión

Una vez definida la Misión de la Organización, el reto de la DPM consiste en hacerla operativa en todos los niveles de la Organización, evitando que se limite a enunciados mas o menos genéricos. Se puede decir que para conseguir este objetivo, este modelo despliega la Misión de la Organización en **Misiones participadas** a distintos niveles de la organización. Estas misiones deben participar de la Misión superior (de ahí que las llamemos **participadas**). Por eso es importante destacar que, **participar**, significa tomar parte, responsabilizarse de algo integrado en un todo. La **Misión participada** es, en definitiva, un área de responsabilidad orientada al logro de la Misión superior. Por, ejemplo, la Misión de un miembro de un equipo debe orientarse a la Misión del equipo. Así, todo el mundo participa, de un modo u otro, de la Misión de la Organización.

Por otro lado, en la DPM no existen Misiones abstractas, o **sin dueño**. Toda Misión lo es de alguna persona, o de varias. Así, la Misión de una Organización es, a su vez, la Misión del director general, y la Misión de un departamento es la Misión del director del departamento.

Teniendo en cuenta todo lo expresado anteriormente se puede decir que, para que una Misión participada este bien definida debe cumplir tres criterios: **inclusión** (contribuir a la Misión superior), **complementariedad** (reforzar y complementar las demás Misiones participadas de su Nivel) y **coherencia** (alineamiento con la dirección marcada por la Organización para cumplir la Misión superior).

El conjunto de Misiones participadas conforman el **organigrama de la Misión**. Esto es un mapa que nos revela como se contribuye a realizar la Misión de la Organización; en donde el mismo enriquece y complementa el concepto del organigrama tradicional, que se centra en las relaciones jerárquicas.

Las **Misiones participadas** también son relevantes a la hora de solucionar los problemas de identidad de las numerosas fusiones y adquisiciones de las últimas décadas. En muchos de estos casos, las Organizaciones subsidiarias pueden encontrarse

con dificultades para definir y concretar su Misión, ya sea por falta de cohesión en la dirección o por carecer del grado de autonomía necesario.

1.14.3. Objetivos Ligados a la Misión

Una vez establecidos las Misiones a distintos niveles, deben hacerse operativas a través de Objetivos concretos. La Misión y los objetivos se requieren mutuamente: una Misión sin Objetivos es una Misión inoperante, y un Objetivo sin Misión es un Objetivo ciego. En este modelo, al igual que en la DPO, los Objetivos son una pieza fundamental del sistema, pero bajo un enfoque específico y claro: los objetivos solo tienen sentido cuando representan un servicio a la Misión de la Organización.

Cuando los objetivos están al servicio de la Misión, es la Misión la que **exige** el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto se debe tener en cuenta que, estos pueden cambiar sin que haya variado la Misión, o no modificarse si con ello se realiza mejor la Misión. En definitiva, cada persona debe plantearse, en cada periodo, cuales son los objetivos más adecuados para cumplir su Misión. Obviamente esos objetivos deben estar orientados y aprobados por el directivo del nivel superior ya que su propia Misión particular dependerá de la realización de las Misiones de sus colaboradores. Se establece así un equilibrio entre el proceso de despliegue de objetivos hacia abajo (top-down) y hacia arriba (bottom-up). El directivo puede y en ocasiones debe imponer objetivos a sus colaboradores pero es crítico que también apele a la responsabilidad de cada persona para que muestre inactiva a la hora de establecer sus propios objetivos.

En la DPM, el fin no es conseguir año a año objetivos más altos, si no realizar cada vez mejor la Misión. La Misión da sentido a los objetivos, no al revés. Se puede decir que este planteamiento es muy diferente al de por ejemplo, el Balanced Scorecard (BS). Para el (BS) el incremento de la calidad o el tiempo de respuesta a los clientes no son fines en si mismo, si no medios para mejorar los datos financieros. Como explican Kaplan y Norton, “tales mejoras solo benefician a la empresa cuando pueden ser traducidas en mas ventas, menos gastos o mejor utilización de los activos.” En la DPM, los recursos financieros no son el fin si no el medio para la realización de una Misión.

Los sistemas coinciden solo en el caso particular de que la Misión de una Organización sea la maximización de los beneficios.

Se puede destacar que existen tres tipos de objetivos necesarios para la realización de una Misión: los objetivos de desarrollo, los funcionales y los de entorno. Todos ellos están orientados a mejorar, respectivamente, las dimensiones de aptitud, contribución y servicio de la Misión. Los objetivos de desarrollo (OD) se refieren al desarrollo de las competencias necesarias para realizar mejor el trabajo; tienen sentido si mejoran la aptitud de la Misión individual. Los objetivos funcionales (OF) aluden al trabajo específico de la persona: vender productos o producirlos, brindar un servicio, Etc. Tienen sentido si contribuyen a realizar la Misión de la persona u otras Misiones relacionadas con su función. Los objetivos de entornos (OE) se refieren a la mejora del entorno en el que se realiza ese trabajo: instalaciones, comunicación, relaciones con otras personas o departamentos, nuevas ideas o procesos, Etc. Tienen sentido si se constituyen un servicio a la Misión individual o a cualquier otra Misión de la Organización, cada persona ha de fijarse objetivos claros y medibles en estos tres campos. El directivo tiene la responsabilidad de facilitar a cada subordinado la consecución de sus objetivos, haciendo una labor de **coaching** continuada, especialmente en el caso del desarrollo de competencias.

1.14.4 El Cuadro de Mando de la Misión

Para que no quede limitada a una mera declaración de intenciones, la Misión de una Organización debe ir acompañada por indicadores o ratios que den información sobre el modo en que se esta realizando. Por este motivo, la implementación del sistema de gestión de la DPM exige que la creación de un cuadro de mando de la Misión (MISSION SCORECARD), en el que se definen uno o varios indicadores para cada uno de los elementos que componen la Misión de la Organización. De este modo, el MISSION SCORECARD nace directamente de la Misión, y no se limita a indicadores de índole financiera.

Muchos de los indicadores son los que se utilizan en la gestión diaria. Sin embargo, en varios casos será necesario agudizar el ingenio y crear nuevos indicadores, especialmente para aquellos enunciados de Misión que contienen elementos intangibles, como la satisfacción de los empleados o el impacto social. Una vez creado el cuadro de mando de la Misión de la Organización, este puede desplegarse a lo largo de la Organización utilizando, en cada nivel, la correspondiente Misión participada.

El MISSION SCORECARD aporta dos ventajas fundamentales: por un lado, facilita la gestión de elementos intangibles; por otro, otorga uniformidad y coherencia al conjunto de indicadores de la Organización, orientándolos hacia la realización de la Misión.

Como ejemplo, se puede citar el caso del departamento de sistemas de información de una multinacional del sector automotriz, integrado por más de 50 personas y que en los últimos años había pasado a dar servicio a 15 países. Fue allí donde se llevó a cabo un ejercicio de reorganización, que comenzó con la definición de la Misión del departamento. Mediante un proceso participativo, el equipo llegó a la conclusión de que su Misión principal era brindar servicio a las demás áreas de la Organización y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo de los miembros de la Organización.

El segundo paso fue elaborar el cuadro de mando. Hasta ese momento, el departamento disponía de indicadores que medían, fundamentalmente, el grado de desarrollo y de implementación de las aplicaciones informáticas. Muchos de esos indicadores se utilizaron en la elaboración del cuadro de mando; sin embargo parecieron insuficientes para medir la realización de la Misión. Por este motivo se introdujeron dos nuevos apartados: uno referente al servicio, y otro dedicado a la formación y el desarrollo de las personas. Los indicadores de servicio se obtuvieron pidiendo feedback a los demás departamentos acerca de cómo percibían el servicio prestado o la utilidad de las nuevas implementaciones de hardware y software. En materia de formación se establecieron dos nuevos indicadores: uno dedicado a la efectividad y el otro a la satisfacción percibida por los beneficiarios. Todos ellos, junto a los utilizados con anterioridad, sirvieron para llevar a cabo una mejor y más efectiva realización de su Misión.

1.14.5. La Evaluación del Desempeño

Con respecto a este tema se debe tener en cuenta, que existe una relación directa entre como se dirige una Organización y como se realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores. En concreto, es posible distinguir tres modelos de la evaluación diferentes, según el sistema de dirección y los estilos de liderazgo que caracterizan a la Organización.

El primer modelo es la **dirección por tareas**, en este modelo el jefe dirige a su gente mediante la estricta asignación de tareas y funciones. Pero difícilmente realiza una buena evaluación del desempeño por cuanto se limita a corregir los errores cuando las tareas no son cumplidas tal y como han sido encomendadas. Esta forma de dirigir tiende a fomentar una actitud reactiva por miedo al error; y el subordinado, que suele limitar su acción al mínimo, pierde la motivación y no desarrolla todo su potencial.

El segundo modelo es la **dirección por objetivos**. El mismo es un sistema más avanzado, que promueve la delegación de responsabilidades, en donde los empleados se desenvuelven en un contexto definido por objetivos que asumen como retos y desarrollan una actitud preactiva con el fin de conseguirlos. En la DPM, cuando llega el momento de evaluar, el directivo no se limita a corregir los errores. El desempeño se mide según el grado de cumplimiento de los objetivos acordados entre jefe y subordinado. Este modelo, si bien ha demostrado ser eficaz, sigue teniendo limitaciones en términos de lograr el máximo potencial del trabajador, pues todo su empeño y energía se encuentran en el cumplimiento de lo pactado.

La solución a estas limitaciones se encuentra en lo que llamamos **evaluación integral**, y este es el tercer modelo. El mismo pone el foco en la contribución y el desarrollo del trabajador. En esencia, combina el cumplimiento de los objetivos con otros aspectos cualitativos o de carácter intangible, como pueden ser factores ligados al comportamiento o el desarrollo personal de competencias. En la DPM, lo que se evalúa es el modo en que cada empleado contribuye a la realización de la Misión de

la Organización, y los aspectos intangibles pueden tener una relevancia equiparable a los tangibles o cuantitativos. En el caso de un director de ventas, por ejemplo, la evaluación integral no se limita a contabilizar los ingresos aportados. Junto con los resultados obtenidos es posible evaluar, también, otros aspectos de especial importancia para la realización de su Misión: la colaboración con otros departamentos, la satisfacción de los clientes con los que trata o el desarrollo de determinadas habilidades de liderazgo, por ejemplo. Para implementar con eficacia el modelo de evaluación integral en la DPM es necesario que se den dos condiciones fundamentales: confianza y flexibilidad. La confianza es la puerta de entrada a la evaluación. Cuando no existe suficiente confianza entre jefe y subordinado, la evaluación se percibe como algo negativo e incomodo para ambas partes. En un contexto de este tipo es muy difícil evaluar aspectos del comportamiento o de desarrollo de competencias, y los resultados pueden llegar a ser contraproducentes.

Por otro lado, para que la evaluación se desarrolle con éxito es necesario que haya cierta flexibilidad en su aplicación. A menudo, los directivos diseñan un conjunto de competencias o de valores con el fin de evaluar a todo el personal. Sin embargo, en la practica no parece adecuado utilizar los mismos parámetros para evaluar a un joven recién incorporado y o a un veterano en el puesto, a un mando intermedio o a un miembro del comité de dirección. Por este motivo, es recomendable que en los sistemas formales de evaluación exista cierta flexibilidad para definir aquellos aspectos que son de especial relevancia según las circunstancias y el puesto del empleado. Otras de las rigideces habituales que llevan al fracaso del modelo es la pretensión de asociar cualquier tipo de evaluación con incentivos de carácter económico. Si bien esto es posible en la DPO-puesto que solo evalúa resultados objetivos y medibles-, en la evaluación integral no es conveniente asociar elementos subjetivos con retribución variable. Algunos especialistas recomiendan desligar por completo evaluación e incentivos. Sea cual fuere la practica empleada, es importante que la evaluación no se perciba como una negociación salarial, sino como un ejercicio orientado hacia una mejor realización de la Misión y el desarrollo de competencias.

1.14.6. El Liderazgo en la DPM

El beneficio más importante de la DPM es que, al incorporar las Misiones al sistema de gestión, ayuda a los directivos a ser verdaderos líderes; esto es, a crear un sentido de Misión en sus colaboradores. Obviamente la responsabilidad final de que la DPM funcione correctamente depende de la calidad directiva en la Organización; en otras palabras, del potencial de liderazgo que tengan los directivos en todos los niveles de la Organización. Esto quiere decir que la creación del sentido de Misión no puede dejarse exclusivamente en manos de un sistema formal. A pesar de que la DPM facilita el ejercicio de un auténtico liderazgo, no sustituye la acción del directivo en el día a día. Para que la dirección por misiones llegue realmente a las personas y se traduzca en resultados concretos para la empresa, es necesario crear un círculo virtuoso, en el que la gestión y el liderazgo se refuercen mutuamente. De esta forma, el sistema de gestión favorece el liderazgo, en tanto que el liderazgo aprovecha al máximo el sistema de gestión.

Por lo tanto, junto con la implementación del sistema de gestión de la DPM hace falta un desarrollo paralelo en liderazgo. En concreto, es importante desarrollar las competencias relacionadas con la dimensión interpersonal del liderazgo, como la comunicación, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

Cuando la Organización tiene una Misión profunda y clara, y esa Misión se despliega correctamente en Misiones participadas, ofrece a las personas de la Organización la oportunidad de contribuir a algo que vale la pena. Se desentierra entonces la motivación más potente y rica de las personas: la motivación a contribuir, también llamada **motivación trascendente**. Como afirma Robert Simons, profesor de la escuela de negocios de Harvard, "todos tenemos una necesidad profundamente arraigada de contribuir; de dedicar tiempo y energía a esfuerzos que valen la pena. Sin embargo, las Organizaciones suelen dificultar que los empleados entiendan la finalidad más amplia a la que van encaminados sus esfuerzos, o ven como pueden añadir valor de una manera distintiva. Los individuos quieren entender la finalidad de la Organización y saber cómo pueden contribuir, pero los directivos deben liberar y dar cauce a ese potencial."

2. Reflexiones

De todo lo expresado con anterioridad, se considera pertinente expresar a continuación algunas reflexiones que son de gran relevancia.

Hacer la pregunta, ¿cuál es nuestro negocio? es como preguntar, ¿cuál es nuestra Misión? Se puede decir que la Misión, es una declaración del propósito de una organización que la distingue de otras organizaciones iguales, es una declaración de la **razón de ser**. Se puede afirmar que la Misión es el punto de partida para los puestos gerenciales y para las estructuras administrativas, y además la misma debe describir el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

Antes de formular estrategias alternativas y de poder aplicarlas se requiere una declaración clara de la Misión. Es imprescindible que el proceso para elaborar la declaración de la Misión involucre a la mayor cantidad posible de gerentes, porque las personas se comprometen con la organización gracias a su involucramiento.

Para elaborar declaraciones de Misiones, primero se empieza seleccionando varios artículos sobre declaraciones de Misión y se solicita a todos los gerentes que los lean para tener información básica. Luego se solicita a los gerentes que preparen personalmente, una declaración de la Misión de esa organización. Después, un agente o comité de mandos superiores, debe reunir todas estas declaraciones en un solo documento y distribuir el borrador de este entre todos los gerentes. El siguiente paso es solicitar sugerencias para modificaciones, aumentos y supresiones así como sostener una junta para revisar el documento. Por lo tanto, en la medida que todos los gerentes hayan contribuido y apoyen el documento final de la declaración de la Misión del negocio, las organizaciones tendrán menos problemas para conseguir que los gerentes apoyen otras actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Por lo tanto, el proceso para elaborar una declaración de la misión representa una magnífica oportunidad para que los estrategas consigan el apoyo que necesitan todos los gerentes de la Organización.

Una buena declaración de la Misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. La determinación excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la Organización. Por otra parte, una declaración demasiado general, que no incluye ninguna estrategia alternativa, sería disfuncional. En segundo, la declaración de la Misión tiene que ser amplia a efecto de conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y los grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía. Encontrar el equilibrio entre la especialidad y la generalidad es muy difícil.

Se debe tener en cuenta que hay algunos errores al elaborar una declaración de la Misión de su negocio; o sea que responder a la pregunta ¿cual es nuestro negocio?, puede dar muchas veces lugar a que surjan las diferencias existentes entre los objetivos de la organización. Personas que llevan mucho tiempo trabajando juntas y que piensan que se conocen, de repente, podrían darse cuenta de que difieren en cosas fundamentales. Antes de concentrarse en actividades más específicas para formular la estrategia es preciso negociar, llegar a un compromiso y al eventual acuerdo respecto a cuestiones importantes. Hay que considerar que cuando existen muchos desacuerdos entre los objetivos de la Organización en cuanto al propósito básico y la Misión, si no se resuelven pueden ser fuentes de problemas. A veces los objetivos caen en el error de no elaborar la declaración de la Misión de la organización, si no hasta que la organización no se encuentra en dificultades.

Las Organizaciones deben tratar de detectar las necesidades de los clientes y después ofrecer un producto o servicio que satisfaga esas necesidades. Por eso es que un buen enunciado de la Misión refleja las anticipaciones de los clientes. Las buenas declaraciones de Misión identifican la utilidad que los productos de la Organización tienen para sus clientes.

Las declaraciones de Misión pueden variar, y de hecho varían, en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Se sostiene que una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos. Los elementos y las preguntas respectivas que debe contener la declaración de la Misión son:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la Organización?

2. Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la Organización?

3. Mercados: ¿Dónde compite la Organización?

4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la Organización?

5. Interés por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad: ¿Trata la Organización de alcanzar objetivos económicos?

6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la Organización?

7. Concepto de si misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la Organización o su primordial ventaja competitiva?

8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la Organización por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la Organización?

La mejor manera de desarrollar la capacidad para redactar y evaluar declaraciones de Misión podría ser estudiando las Misiones de compañías reales. Ninguna declaración de una Misión es la mejor para una organización concreta, por tanto se requiere buen juicio para evaluarlas.

No es fácil encontrar una definición estratégica perspicaz del negocio en el cual se encuentra actualmente una Organización; además hay que tener en cuenta que el negocio de una compañía se define conforme a las necesidades que esta tratando de satisfacer, que grupos de consumidores tiene como objetivo, las tecnologías que utilizara y las funciones que desempeñara al servir al mercado que es su objetivo.

Para llegar a una definición del negocio que sea estratégicamente reveladora, es necesario incluir tres elementos:

1- Las necesidades del cliente, o que es lo que se esta tratando de satisfacer.

2- Los grupos de clientes o a quien se esta tratando de satisfacer.

3- Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir, como se esta tratando de satisfacer las necesidades de los clientes.

La definición de un negocio en términos de que se debe satisfacer, a quien se debe satisfacer y como se conducirá la Organización para producir la satisfacción, delimita lo que hace una compañía y el negocio en el cual se encuentra. El simple hecho de saber que productos o servicios proporciona una organización nunca es suficiente. Los productos o servicios en si mismos no son importantes para los clientes; un producto o un servicio se convierten en un negocio cuando satisfagan una necesidad o un deseo.

Actualmente se estudia lo que se llama **La Dirección por Misiones**, en donde este modelo de gestión, enriquece y orienta los objetivos y despierta el compromiso de toda la organización. Cuando se tiene que implantar la Dirección por Misiones, el primer problema que se presenta es definir la Misión de la Organización. En la Dirección por Misiones, la Misión se define, en cada nivel, con una **contribución que caracteriza su identidad**. Así, la Misión de una Organización debe ser una contribución que caracterice la identidad de esa Organización, y la Misión de un equipo debe ser una contribución que caracterice la identidad de ese equipo.

La Misión también, esta calificada, a su vez, por **valores**; es decir, los criterios de actuación que orientan las decisiones ante las distintas alternativas que se presentan en el día a día para realizar la Misión, los valores son la base de la cultura. Dos empresas pueden perseguir la Misma Misión y, en cambio, desarrollar una cultura muy distinta si los valores reales que se viven en cada una son distintos. En la DPM, los valores deben ser coherentes con la Misión; es decir, deben servir a la Misión. Y si, por cualquier motivo, la Misión cambia, habrá que replantearse si los valores siguen teniendo sentido.

Los valores pueden ser **genéricos** (validos para toda la empresa) o **específicos** (validos solo para un departamento, equipos o puesto de trabajo).

Toda Misión se estructura en cuatro dimensiones:

Unidad. Es el compromiso con la Misión y los valores que muestran los participantes de la Misión.

Aptitud. Es la capacitación para la Misión que tiene el responsable de esa Misión.

Contribución. Es el aporte a la Misión que realiza una persona a través de su función.

Servicio. Es el aporte a la Misión que realiza una persona más allá de su función.

Una vez definida la Misión de la Organización, la DPM tiene como reto en hacerla operativa en todos los niveles de la misma, evitando que se limite a enunciados más o menos genéricos. Para lograr esto, este modelo despliega la Misión de la Organización en Misiones participadas a distintos niveles de la Organización. Estas Misiones deben participar de la Misión superior (por eso las llamamos **participadas**). **Participar** significa tomar parte, responsabilizarse de algo integrado en un todo. La Misión participada es, en definitiva, un área de responsabilidad orientada al logro de la Misión superior. Para que una Misión participada este bien definida debe cumplir tres criterios: **inclusión** (contribuir a la misión superior), **complementariedad** (reforzar y complementar las demás misiones participadas de su nivel) y **coherencia** (alineamiento con la dirección marcada por la organización para cumplir la Misión superior).

Una vez que han sido establecidas las Misiones a distintos niveles, deben hacerse operativas a través de objetivos concretos. La Misión y los Objetivos se requieren mutuamente, una Misión sin Objetivos es una Misión inoperante, y un Objetivo sin Misión es un Objetivo ciego. En este modelo, al igual que en la Dirección por Objetivos, los objetivos son una pieza fundamental del sistema, pero bajo un enfoque específico y claro: los Objetivos solo tienen sentido cuando representan un servicio a la Misión de la Organización.

Cuando los objetivos están al servicio de la Misión, es la Misión que **exige** el cumplimiento de los objetivos. Estos pueden cambiar sin que haya variado la Misión, o no modificarse si con ello se realiza mejor la Misión. Por lo tanto, cada persona debe plantearse, en cada periodo cuales son los objetivos más adecuados para cumplir su Misión. Obviamente esos objetivos deben estar orientados – y aprobados- por el directivo de nivel superior, ya que su propia Misión particular dependerá de la

realización de las Misiones de sus colaboradores. Los directivos pueden y en ocasiones, deben imponer objetivos a sus colaboradores, pero es crítico que también apele a la responsabilidad de cada persona para que muestre iniciativa a la hora de establecer sus propios objetivos.

En la DPM, el fin no es conseguir año a año objetivos más altos, sino realizar cada vez mejor la Misión. La Misión da sentido a los objetivos, no al revés. Existen tres tipos de objetivos necesarios para la realización de una Misión: los objetivos de desarrollo, los funcionales y los de entorno. Todos ellos están orientados a mejorar, respectivamente las dimensiones de aptitud, contribución y servicio de la Misión. Los **objetivos de desarrollo** se refieren al desarrollo de las competencias necesarias para realizar mejor el trabajo. Los **funcionales** aluden al trabajo específico de la persona: vender productos o producirlos, brindar un servicio, etc; tienen sentido si contribuyen a realizar la Misión de la persona u otras Misiones relacionadas con su función. Los **objetivos de entorno** se refieren a la mejora del entorno en el que se realiza ese trabajo: instalaciones, comunicación, relaciones con otras personas o departamentos, nuevas ideas o procesos, etc; tienen sentido si se constituyen un servicio a la Misión individual o a cualquier otra Misión de la Organización.

Para que no quede limitada a una mera declaración de intenciones, la Misión de la organización debe ir acompañada por indicadores o ratios que den información sobre el modo en que se está realizando. Por este motivo, la implementación del sistema de gestión de la DPM exige la creación de un cuadro de mando de la Misión (MISSION SCORECARD), en el que se definen uno o varios indicadores para cada uno de los elementos que componen la Misión de la organización. De este modo, el MISSION SCORECARD nace directamente de la Misión y no se limita a indicadores de índole financiera.

El MISSION SCORECARD aporta dos ventajas fundamentales: por un lado, facilita la gestión de elementos intangibles; por otro, otorga uniformidad y coherencia al conjunto de indicadores de la organización, orientándolos hacia la realización de la Misión.

El beneficio más importante de la DPM es que, al incorporar las Misiones al sistema de gestión, ayuda a los directivos a ser verdaderos líderes; esto es a crear un sentido de Misión en sus colaboradores. Obviamente la responsabilidad final de que la DPM funcione correctamente depende de la calidad directiva en la organización o sea

del potencial de liderazgo que tengan los directivos en todos los niveles de la organización.

Cuando la organización tiene una Misión profunda y clara, y esa Misión se despliega correctamente en Misiones participadas, ofrece a las personas de la organización la oportunidad de contribuir a algo que vale la pena. Se desentierra entonces la motivación más potente y rica de las personas: motivación a contribuir, también llamada **motivación trascendente**.

Referencias

(1) Gordon Greenley, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" Long Range Planning 19, no. 2 (April 1986): 106.

(2) Some of these articles are P.H.Thurston, "should Smaller Companies Make formal Planes?" .Harvard Business Review 61, no. 5 (September- October 1983) 162-188; R. Robinson, J. Pearse, G. Vozikis, and T. Mescon. "The relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance," Journal of Samll Business Management 22, no .2 (April 1984): 45-52; L. Nagel, "Strategy Formulation for the Smaller Firm: A Practical Approach," Long range Planning 14, no.4 (August 1981): 115-120; P.G. Holland and W. Boulton, "Balancing the 'family' and the 'Business' in Family Business,". Business horizons 27, no. 2 (March-April 1984): 16-21; F.R. David, "Computer Assisted Strategic Planning for small businesses," Journal of Systems Management 36, no. 7 (July 1985): 24-33.

(3) Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and Practices (New York: Harper&Row, 1974), 61.

(4) Vern McGinnis, "The Mission Statement: A key Step in Strategic Planning, "Business 31, no.6 (November-December 1981) : 41.

(5) Fred David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Plannig 22, no.1 (February 1989) :90-92. Also, see John Pearce II and Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line, "Academy of Management Execu- tive 1, no.2 (May 1987): 110.

(6) John Pearce II and Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management Executive 1, no. 2 (May 1987): 110

(7) W. R King and D. I. Cleland, Strategic Planning and Policy (New York: Van Nostrand Reinhold, 1979) , 124.

(8) Patrick Murphy, " Creating Ethical Corporate Structures", Sloan Management review (Winter 1989): 81.

(9) Andrew Campbell and Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", Long Range planning 24,no.4 (August 1991): 17.

(10) George Steiner, Strategic Planning: What Every Manager Must Know (New York: The Free Press, 1979) : 160.

(11) Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and Practices (New York: Harper &Row,1974),88.

(12) Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and Practices (New York: Harper & Row, 1974),61.

(13) John Pearce II, "The company Mission as a Strategic Tool, "Sloan Management review 23,no.3 (spring 1982): 74

(14) Derek F. Abell, *defining the Business: The Starting Point of strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1980, p.169.

(15) Véase James C. Collins y Jerry I. Porras, "Building Your company's vision" en *Harvard Business Review* 74, num. 5, septiembre-Octubre 1996, pp.65-77
Robert A. Burgelman y Andrew S. Grove, "Strategic Dissonance", en *California Management Review* 38, num.2, invierno de 1996, pp. 8-25, y Ron McTavish, "One More Time: What Business Are You In?", en *Long Range Planning* 28, Num. 2, abril de 1995, pp. 49-60.

(16) "Con el foco en el para que", *gestión*, volumen 10, no. 1, (enero, febrero 2005), Pág. 126 a 135.

Bibliografía

- 1) James A. F. Stoner-Charles Wankel; Administración; Othoniel Almeyda Bautista; 1989 (México); tercera edición; Pág. 128

- 2) Arthur A. Thompson, JR-A.J.Strickland III; Administración Estratégica; Arturo . González Maya; 2001 (México); Undécima edición, Pág. 3, 17, 25, 29, 31, 37, 43.

- 3) Fred R. David, Conceptos de la Administración Estratégica; Juan Antonio Rodríguez Moreno; 1997; quinta edición; Pág. 4, 9, 73, 88, 93, 97.

- 4) Roberto Serra-Eduardo Kastica; Re-estructurando Empresas; Ediciones Macchi; Febrero 1998 (Buenos Aires, Argentina); Pág. 136.

- 5) Antonio Freije Uriarte-Inmaculaeda Freije Obregón; Estrategia y Políticas de Empresas; Ediciones Deusto S.A.; (España); cuarta edición ampliada; Pág.43.

- 6) Kenichi Ohmae; La Mente del Estratega; Mc Graw Hill; 1996 (México)

- 7) "Con el Foco en el Para Qué"; Gestión; volumen 10, N°1; Enero-Febrero 2005
Pag.126-135.

- 8) Robert S. Kaplan-David P. Norton; Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard); Ediciones Gestion 2000; Octubre 2000.

INDICE

Capítulo I –La Administración Estratégica y sus términos claves

1. El Concepto de la Administración Estratégica	11
1.1. Las Etapas de la Administración Estratégica	11
1.2. Términos claves de la Administración Estratégica	13
1.2.1. Los Estrategas	13
1.2.2. La Declaración de la Misión	14
1.2.3. Las Amenazas y las Oportunidades Externas	14
1.2.4. Las Fuerzas y Debilidades Internas	15
1.2.5. Los Objetivos a Largo Plazo	15
1.2.6. Las Estrategias	16
1.2.7. Los Objetivos Anuales	16
1.2.8. Las Políticas	17
2. Beneficios de la Administración Estratégica	17
2.1. Los Beneficios Financieros	19
2.2. Los Beneficios no Financieros	20
3. Las Tareas de la Administración Estratégica	22
3.1. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica	22
3.2. ¿Quién desempeña las cinco tareas de la Administración Estratégica?	23
3.3. ¿Por qué la Adm. Estratégica es un Proceso y no un acontecimiento?	27
3.4. Características del Proceso	27
4. La Administración Estratégica en la Pequeña Empresa	29
5. Reflexiones	30

Capítulo II -La Misión del Negocio-

1. ¿Cuál es Nuestro Negocio?	36
1.1. Importancia de una Misión Clara del Negocio	38
1.2. El Proceso para preparar una Declaración de la Misión	39
1.3. La Naturaleza de la Misión de una Empresa	40
1.4. Resolver Opiniones Divergentes	42
1.5. Orientación Hacia el Cliente	43
1.6. Declaración de una Política Social	45
1.7. Elementos de la Declaración de la Misión	46
1.8. Como redactar y evaluar declaraciones de Misión	47
1.9. Definiciones del Negocio Actual de la Compañía	49
1.10. Como incluir los aspectos del que, quien y como en la def. del Negocio	49
1.11. ¿Una definición del negocio amplia o limitada?	51
1.12. Exposición de la Misión para Departamentos Funcionales	54
1.13. Distintos Ejemplos de Compañías conocidas en el mundo	55
1.13.1. Declaración de la Misión de la Compañía Harley Davidson	55
1.13.2. Declaración de la Misión de Apple Computer	56
1.13.3. Declaración de la Misión de Telecom	56
1.13.4. Declaración de la Misión de Jhonson & Jhonson	57
1.14. Nuevo Enfoque (Con el foco en el “Para que”)	57

1.14.1. Definición de la Misión	57
1.14.2. El Despliegue de la Misión	60
1.14.3. Objetivos Ligados a la Misión	61
1.14.4. El Cuadro de Mando de la Misión	62
1.14.5. La Evaluación del Desempeño	64
1.14.6. El Liderazgo de la DPM	66
2. Reflexiones	67
Referencias	75
Bibliografía	78
Índice	79