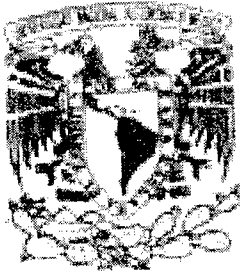


01167



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA

*“PAUTAS PARA FORMULAR LA VISIÓN Y MISIÓN EN
UNA ORGANIZACIÓN”*

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACIÓN)

PRESENTA:

JORGE LUIS ROJAS ARCE

DIRECTOR DE TESIS: DR. GABRIEL SÁNCHEZ GUERRERO

MÉXICO, D.F.

OCTUBRE 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

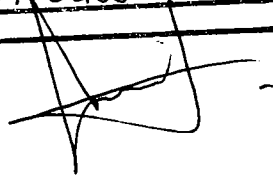
73110

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Jorge Luis Rojas Arce

FECHA: 14 Octubre 2004

FIRMA: _____



DEDICATORIA

Gracias a Dios por iluminar mi vida,
mi futuro y a mi familia.

Dedicado con todo cariño a mi padre
CARLOS, que sin su valioso apoyo no
hubiera podido realizar mis estudios
de posgrado en México y a mi madre
HORTENCIA, que a pesar de estar
lejos siempre estuvo a mi lado
brindándome el ánimo para
realizar las cosas.

A mis hermanos Carlos y
Henry, y demás familiares
que me apoyaron desde lejos.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTOS

A la gente hermosa de **MÉXICO**, que en mi condición de extranjero, supieron hacerme sentir como en casa y me brindaron su amistad desinteresada haciéndome sentir como uno de ellos.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**, por abrirme las puertas para estudiar en tan prestigiosa universidad, reconocida a nivel mundial.

Al **PROGRAMA DE BECAS DE ESTUDIOS DE POSGRADO DGEP**, por el apoyo económico sin el cual me hubiera sido imposible continuar con mis estudios en este país.

A mis profesores y asesores de tesis: **Dr. Gabriel Sánchez Guerrero, Dr. Javier Suárez Rocha, Dr. Sergio Fuentes Maya, M. en I. Benito Sánchez Lara y M. en I. Nelly Rigaud Téllez**, por su eficiente dirección en la elaboración y culminación de la misma.

A la plana docente del **DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**, del Programa de Estudios de Posgrado de la UNAM, por su dedicación y esfuerzo en mi formación profesional, en especial al M. en I. Arturo Fuentes Zenón,

A mis amigos de la maestría, por esos inolvidables momentos de alegría y apoyo, así como por compartir sus experiencias, en especial a: **Homar, Alexis, Teresa, Mauricio, Socorro, Fabiola, Rocío, César, Tamara, Amelia, Marypaz y Oscar**.

Finalmente a todas las personas que en forma directa e indirecta me apoyaron en la realización de mis estudios de posgrado, así como en la culminación de esta tesis.

EL AUTOR

ÍNDICE

PAUTAS PARA FORMULAR LA VISIÓN Y MISIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

	Pág.
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
1. PROBLEMÁTICA	7
2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES	12
2.1.LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	12
2.2.PLANEACIÓN DE FINES	13
2.3.FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO	14
2.4.SITUAR LA ORGANIZACIÓN	15
2.5.VISIÓN Y MISIÓN	22
3. PAUTAS PARA FORMULAR LA VISIÓN Y MISIÓN	46
3.1. CONTAR CON EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	47
3.2. FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO	47
3.3. SITUAR LA ORGANIZACIÓN	48
3.4. FORMULAR LA VISIÓN	49
3.5. FORMULAR LA MISIÓN	52
3.6. REVISAR Y RETROALIMENTAR	59
3.7. APROBAR Y COMPROMETERSE	59
3.8. DIFUNDIR A TODA LA ORGANIZACIÓN	59
3.9. HACER REVISIONES PERIÓDICAS	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63

RESUMEN

El propósito de esta tesis es sugerir algunas pautas para formular la visión y misión en una organización, lo que coadyuvaría a establecer mecanismos convenientes para su crecimiento y desarrollo.

Entendiéndose por visión, la imagen de cómo se desea que sea vista la organización en el futuro por sus integrantes, determinando la dirección que debe seguir. Y por misión, una declaración duradera de propósitos enfocados hacia la visión, que distingue a una organización de otras similares. Ambos son un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

En el proceso de planeación es difícil especificar una serie de pasos que garanticen la concreción de un plan. Lo más que se puede hacer es sugerir lineamientos que sirvan como pautas, sobre la cual se hagan las variaciones pertinentes que se adapten a las características especiales del planeador, de la organización en estudio y de las circunstancias en que se formula el plan. Por eso se considera que el propósito de sugerir algunas pautas, a diferencia de proponer un manual, es estimular la elección y no restringirla, a la vez que la orienta.

Este trabajo se integra de tres capítulos. En el primero se describe la problemática, referida a las manifestaciones adversas y obstáculos que se presentan durante la formulación de la visión y misión. En el segundo se presentan los antecedentes conceptuales que intervienen durante su formulación, además contiene las herramientas teóricas que permitirán alcanzar el objetivo de este trabajo. En el tercero se propone un conjunto de pautas a seguir en la formulación de la visión y misión. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que arriba el estudio.

EL AUTOR

ABSTRACT

The intention of this thesis is to suggest some guidelines to formulate the vision and mission in an organization, what would help to establish advisable mechanisms for its growth and development

Being understood by vision, the image of how it is desired that it is Vista the organization in the future by his members, determining the direction that must follow. And by mission, a lasting declaration of intentions focused towards the vision, that it distinguishes an organization of others similars. Both are a compendium of the reason of being of an organization, essential to determine objectives and to formulate strategies.

In the planning process it is difficult to specify a series of steps that guarantee the concretion of a plan. More than it is possible to be done is to suggest lineamientos that serve like guidelines, on which the pertinent variations become that adapt to the special characteristics of the glider, of the organization in study and the circumstances in that the plan is formulated. For that reason it is considered that the intention to suggest some guidelines, unlike proposing a manual, it is to stimulate the election and not to restrict it, simultaneously that orients it.

This work integrates three chapters. In first the problematic is described, referred to the adverse manifestations and obstacles that appear during the formulation of the vision and mission. In the second the conceptual antecedents appear that take part during their formulation, in addition it contains the theoretical tools that will allow reach the objective of this work. In third a set of guidelines sets out to follow in the formulation of the vision and mission. Finally the conclusions and recommendations to which appear above the study.

EL AUTOR

INTRODUCCIÓN

El cambio es una parte esencial de la vida. Los cambios reflejan el entendimiento en los valores y en las expectativas de nuestros tiempos.

Vivimos en un mundo turbulento, en un acelerado proceso de cambio, tanto en la tecnología y economía como en las relaciones sociales y políticas. La generación y diseminación de información es mucho más rápida que la capacidad de análisis y asimilación. Esto genera una gran incertidumbre en las organizaciones sobre el futuro que tendrán y reduce su capacidad de participar activamente en la planeación y construcción de dicho futuro.

Las características de este medio turbulento no son sólo el cambio acelerado y la complejidad, sino la dirección autónoma y fuera de control que adquiere el cambio. En un ambiente turbulento, la planeación basada en la acumulación y análisis de información pasada es insuficiente.

Es por eso que es necesario tener una dirección la cuál se debe seguir, la misma que será determinada por la visión, y una vez que se tenga determinada la visión se establecerá el medio por el cuál se llegará a alcanzar esa visión, lo que será determinado por la misión. Ambos conceptos son los que encaminarán las acciones de las organizaciones para enfrentarse al medio turbulento en el que se encuentran.

Una vez determinada la importancia de contar con la visión y misión, es igual de importante establecer pautas sobre como llegar a formularlas, lo cuál es tema de esta tesis.

1. PROBLEMÁTICA

La problemática en la formulación de la visión y misión se presenta debido a que ambas deben ser formuladas de modo que la organización se adecue a los cambios del entorno en que operan, y de esta manera tome ventaja.

Diversos autores manifiestan las dificultades en torno a la formulación y uso de la visión y misión, concluyéndose que si no se tiene claro cómo deben formularse, tampoco pueden esperarse resultados satisfactorios por su uso en la gestión de las organizaciones.

➤ Robert Cope¹ (1991), afirma que:

1. La organización que no tiene una visión o misión clara carece de comunicación con relación a un objetivo común, ya que éste es poco definido o ambiguo.
2. Cuando se muestra un compromiso débil con la visión, o se carece de ella, se evidencia descontento entre los trabajadores más diestros y los mejores gerentes.
3. Se da atención excesiva a problemas y temas internos de corto plazo, y a los detalles, pasando por alto el conjunto. Generalmente, en esa organización se encuentra un ambiente en el que es difícil convencer a las personas de que hagan *algo en forma diferente* de lo tradicional.
4. Se presta demasiado énfasis a los detalles de producto, de investigación o de propuestas, pasando por alto la necesidad de participación y crecimiento a un plazo más largo. La empresa no aprende de su experiencia.

➤ Helga Drummond² (1992) sostiene que en la práctica, los responsables de tomar las decisiones suelen operar sólo con el más vago concepto de metas. Ciertamente, no es extraño en modo alguno que:

- No tengan ni idea de cuáles son las metas.
- Todos se encuentran persiguiendo metas diferentes.
- Enfrenten metas conflictivas entre ellas.
- Estén persiguiendo metas personales combinadas con las organizacionales.

¹ COPE, Robert G., El Plan Estratégico. Haga que la gente participe p. 6 – 7.

² DRUMMOND, Helga, Decisiones Efectivas. Guía Práctica p. 23 – 24.

Si bien diversos autores han detectado y analizado esta problemática, y se han preocupado en formular la visión y misión, aún presentan una formulación carente de sentido operativo y de practicidad.

- Terry y Franklin³ (1991) consideran que los objetivos inapropiados e inadecuados (que derivan de la visión y misión) pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos *actuales* identificándolos, tanto para ellos como para sus asociados, actualizándolos para que se usen con eficacia en su trabajo administrativo.

- George Steiner⁴ (1997) asevera que la mayoría de las premisas comerciales de los visioness y las misiones son expresadas en altos niveles de abstracción (caso especial de los propósitos). Sin embargo, la inexactitud tiene sus virtudes; estas premisas no están diseñadas para expresar fines concretos sin proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y/o filosofía, para guiar la organización. El detalle en exceso puede ser contraproducente; la especificación concreta puede ser la base para la oposición o un propósito aceptable. Una vez concretada una meta, crea rigidez en una organización y se resiste al cambio. La vaguedad permite que otros directivos agreguen detalles, quizá para modificar los patrones generales. A su vez, también permite más flexibilidad para adaptarse al medio ambiente y a las operaciones internas, además de facilitar la flexibilidad en la implantación.

³ TERRY, George R. & FRANKLIN Stephen G., Principios de Administración. p. 164 – 165.

⁴ STEINER, George A., Planeación Estratégica. p. 159 – 160.

- Lynda Gratton⁵, (1996) para lograr la articulación de la visión, sostiene que el proceso inicia enfocándose hacia las aspiraciones futuras del negocio, más que en las realidades actuales. Esta perspectiva a largo plazo anima a los ejecutivos a considerar las discontinuidades, más que simplemente crear los cambios incrementales.
- John Mullane⁶ (2002) al referirse a la creación de la misión, considera que la literatura indica que al crear y usar un enunciado de la misión se puede fomentar un sistema de valor compartido, un enfoque en los objetivos comunes, equipo de trabajo, guías de comportamiento y comité emocional de la compañía. La literatura también sugiere que un proceso conveniente debe ser usado para desarrollar un enunciado útil de la misión, de uno que simplemente decora una pared de oficina. La perspectiva tomada aquí es que el proceso óptimo difiere de organización a organización, aunque algunos conceptos básicos siempre se mantendrán en mente.
- Karl Albrecht⁷, (1996) al hacer un análisis de lo que es la misión de la organización, afirma que para lograr el éxito en las organizaciones, es importante considerar: una visión, un significado y una dirección, que no sólo sean claros sino también válidos y precisos. Hay muchas empresas que no tienen ningún enunciado claro de la dirección, pero muchas otras se engañan al creer que sí lo tienen. Hay direcciones y *direcciones*. Son muchas las empresas que tienen “enunciados de la misión”, triviales, carentes de sentido además de documentos supuestamente inspiradores que en realidad no dicen nada. Son muchos los ejecutivos y los equipos gerenciales que se conforman con una “retórica vacía en lugar de un pensamiento crítico”.
- Sánchez Venegas⁸, (2001) menciona que en el mundo de los negocios quien sólo vive el hoy, tiende a bloquear su futuro, pues la empresa que no crece al amparo de metas y objetivos tiende a perder su esencia y a confundirse en el mercado. Los problemas más frecuentes surgen cuando se dejan llevar por la rutina de

⁵ GRATTON, Lynda, Implementing a Strategic Vision – Key Factors for Success, p. 291.

⁶ MULLANE, John V., The mission statement is a strategic tool: when used properly, p. 448.

⁷ ALBRECHT, Karl, La Misión de la Empresa, p. 31 – 32.

⁸ SÁNCHEZ VENEGAS, José Luis, Tiempo de revisiones. Que la inercia no devore sus metas, p. 18.

supervivencia del negocio y dejan de hacer planes para crecer. Se debe de confirmar si la visión a futuro de la empresa es a largo plazo, ya que para tener éxito es indispensable sostener una directriz hacia el futuro, es decir, a cinco y diez años. Para mantener actualizado el negocio, las revisiones anuales deben incluir la interacción de la empresa con su medio ambiente: el mercado, los clientes, la competencia, las tendencias mundiales en el consumo, las modas, la tecnología, etc.

- Werner Ketelhöhn⁹, (1996) considera que los planteamientos de dirección pueden hacerse con metas cualitativas de largo plazo, ya que define el negocio en el que la empresa desea competir, porque los negocios escogidos son viables durante largos períodos, y porque una meta nunca se alcanza realmente en un medio que evoluciona constantemente. Estos planteamientos llevan a la organización hacia una dirección deseada, creando una motivación de logro entre los integrantes de la organización, conforme se esfuerzan por responder a desafíos ambiciosos, pero realistas.

- La problemática en la formulación de la visión y misión, se concentran en el cómo manejar objetivamente la subjetividad.
 - Cómo hacer entender a los dirigentes de una organización que el futuro “está en sus manos”.
 - Cómo hacer que visualicen más allá del corto plazo.
 - Cómo ayudarlos a tener una imagen de conjunto y de sus relaciones (sistémica).
 - Cómo hacer para que se comprometan en las decisiones derivadas del proceso.
 - Cómo transmitir (el facilitador o planeador) que lo que sugiere va a rendir frutos.

Sobre esta problemática se puede concluir:

- ⚡ La organización que no tiene una visión o misión clara carece de comunicación con relación a un objetivo común, ya que éste es poco definido o ambiguo.
- ⚡ Se da atención excesiva a problemas y temas internos de corto plazo, y a los detalles, pasando por alto el conjunto.

⁹ KETELHÖHN, Werner, Las dimensiones clave de la planeación estratégica, p. 27

- ↓ Los objetivos inapropiados e inadecuados (que derivan de la visión y misión) pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización.
- ↓ La mayoría de las premisas comerciales de las visiones y las misiones son expresadas en altos niveles de abstracción (caso especial de los propósitos).

Esta exposición de la problemática que enfrentan las organizaciones al formular la visión y la misión justifica la realización de este trabajo.

2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES

Aquí se presentan los antecedentes conceptuales, tomando como referencia la problemática y el objetivo.

2.1.LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA¹⁰

2.1.1. EL CAMBIO

El cambio es de manera constante, se ve reflejado en el amplio reconocimiento de su avance, en la velocidad con que es posible planear, organizar, comunicarse, producir, vender y consumir.

Los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos, habían sido lo bastante lentos como para permitir a la gente adaptarse, haciendo pequeños ajustes adicionales o posponiendo la necesidad de realizar cambios. Los administradores que llegan al poder, generalmente desean hacer más cambios que sus predecesores.

Los ajustes que requiere la administración para manejar los cambios, se han convertido en lo más importante para todas las personas relacionadas con ella. Las empresas y las entidades públicas llegan a fracasar, debido a que no se han adaptado a los cambios o lo han hecho muy lentamente. Esto exige constantes y grandes ajustes a lo qué hacemos y a la forma de cómo lo hacemos.

2.1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO

En la década de los sesenta del siglo pasado en un intento por comprender el desenvolvimiento del mundo resurgió el concepto griego denominado "sistema". Un sistema es un todo unitario organizado, constituido por dos o más partes (subsistemas) y delineado por límites de su entorno (suprasistema). La teoría de sistemas, proporciona un esquema de mayor significado conceptual para la teoría administrativa, un método para el análisis y síntesis en un medio complejo y dinámico. Estudia las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y suprasistema, su cambio provee un medio para el entendimiento sinérgico.

¹⁰ RODRÍGUEZ VALENCIA. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa. Pág. 12 - 67

La organización, como un sistema abierto, reconoce que los sistemas sociales se encuentran en relación dinámica con su ambiente y reciben diferentes entradas que se transforman por algún proceso y salen en forma de productos. Estos sistemas no sólo están abiertos a su medio ambiente externo, sino también internamente en aquellas interacciones entre componentes, que afectan al sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su medio cambiando su estructura y los procesos de sus componentes internos. El sistema abierto, está en interacción con su medio ambiente y subsistemas logra un estado estable o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de los insumos. En efecto la supervivencia del sistema, no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción. Como se observa, el enfoque de sistemas aporta una original visión de las organizaciones y de la administración como sistemas abiertos. De este enfoque se deducen los siguientes aspectos:

- La organización es un sistema abierto que interactúa intensamente con su entorno del que se halla separado por límites flexibles.
- La organización tiene una misión central, la cual hace que todas las partes de la organización realicen sus funciones orientadas hacia ese objetivo común.
- Presenta una visión global de la organización, considerándola dentro del entorno que la rodea.
- Las acciones de cualquier parte de la organización, afectan la totalidad de la misma.
- La sinergia (el todo es más grande que la suma de las partes). Si todos los subsistemas de la organización cooperan entre sí, se obtienen mejores resultados que si se operan de manera aislada.

2.2.LA PLANEACIÓN DE FINES

Tiene por función establecer los fines hacia los que se debe dirigir la organización, hacia los que el resto del proceso de planeación tratará de acercarse lo más posible.

Las organizaciones¹¹ a través de sus acciones persiguen tres tipos de fines:

- *Las metas.* Son fines que se espera alcanzar dentro del período cubierto del plan.

¹¹ ACKOFF, Russell L. Planificación de la empresa del futuro p. 45

- *Los objetivos.* Son fines que no se espera alcanzar al término del período de planeación, pero hacia los cuales se avanza en el período de planeación.
- *Los ideales.* Son los fines que se suponen inalcanzables, pero hacia los cuales se cree que es posible avanzar.

Las metas, por lo tanto, se pueden considerar como medios para alcanzar los objetivos. Los objetivos, por su parte, se pueden considerar como medios para perseguir los ideales.

El procedimiento para determinar qué fines deben perseguirse empieza con la especificación de los ideales, continúa con los objetivos y termina con las metas, la selección de los ideales constituye el meollo de la planeación; esto se aprecia en la Figura 2.1.

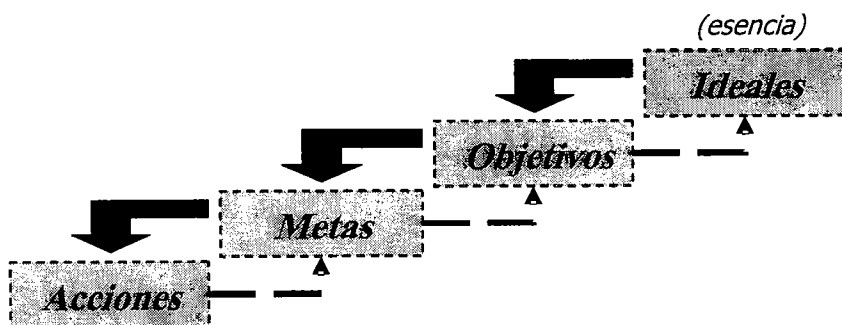


Figura 2.1. Esquema de cómo se desarrolla la planeación

2.3.FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Usualmente, la formulación de la visión y la misión la realiza un planeador. Dada la complejidad de las organizaciones, la formulación debe ser realizada, en conjunto, por un equipo interdisciplinario de trabajo (la mayoría de los casos, por los propietarios y la alta dirección de la organización).

Es por eso¹² que se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones al formar un equipo de trabajo:

- *Igualdad de participación.* El número de personas en el grupo que contribuyen a buscar, evaluar y seleccionar el producto o la producción del grupo; guarda

¹² TACUBA CHÁVEZ, Alexis. Tesis: Una técnica de Planeación Participativa para elaborar Manuales de Organización: Un Estudio de Caso, p. 18 – 19

estrecha relación con el comportamiento normativo. En la medida en que la toma de decisiones esté dominada por los individuos expresivos o fuertes, habrá un menor sentimiento de libertad para abrir la discusión y una reducción en la calidad de la toma de decisiones.

- *Composición y tamaño del grupo.* La homogeneidad o heterogeneidad de los miembros del grupo, así como el número de personas que intervinieron en el proceso de toma de decisiones. Numerosos investigadores han encontrado que los grupos que requieren interacción, a medida que rebasan algún límite de tamaño (alrededor de siete miembros), las restricciones contra la participación también aumentan y los participantes más activos se diferencian más. Se observó que los grupos heterogéneos, compuestos por miembros con personalidades sumamente variadas y con puntos de vista sustancialmente diferentes acerca de un problema, producían una proporción mayor de soluciones de alta calidad y alta aceptación que los grupos homogéneos. Por otra parte, se encontró que los grupos homogéneos facilitan el rendimiento del grupo debido a la probabilidad reducida de conflicto interpersonal y de dominio del grupo por unos pocos.

Es aquí, donde la función básica del planeador (el encargado de conducir al equipo interdisciplinario) es la de posibilitar el proceso de formular la visión y misión para que el equipo obtenga una mayor claridad al realizar el proceso.

2.4.SITUAR LA ORGANIZACIÓN

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas internas y en el entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de nuestros propósitos básicos y objetivos estratégicos.

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la organización en el presente o futuro. Se recomienda subdividir los aspectos del suprasistema (segundo Entorno) de los correspondientes al entorno específico del sector industrial (primer Entorno); se propone una metodología que de manera

analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

1. Análisis del Suprasistema

A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas. Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

- a. Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera de cómo opera.
- b. Explicar con profundidad y precisión la manera de cómo influye la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas (si son oportunidades que ofrece el entorno) o contrarrestarlas (si son amenazas).
- c. Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El estudio del entorno en sus diferentes categorías comprende diversas etapas: descriptiva, de análisis y de obtención de conclusiones.

- Descriptivo: se trata de revisar las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tienen o pueden tener influencia en la organización
- Análisis: se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la organización
- Conclusiones del análisis: deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico

En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la organización en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual

determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

2. Análisis Estructural del Sector Industrial

Las cinco fuerzas competitivas identificadas por Porter son: (ver Figura 2.2)

A. Amenaza de ingreso de nuevos competidores (Rivales Potenciales)

El Sector industrial (S.I.) o entorno específico es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

B. Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Sustitutos)

Un S.I. tiene un tope en sus precios y, por ende, en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

C. Poder de negociación de los proveedores (Proveedores)

Los proveedores de un S.I. tendrán una correlación de fuerzas a su favor, si están bien organizados gremialmente, cuentan con fuertes recursos que les permita imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Las condiciones que agravarían la situación del S.I. son: si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo, y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

D. Poder de negociación de los compradores (Compradores)

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes, si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del S.I. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

E. Rivalidad entre los competidores (Rivales Directos)

Para una organización será más complejo competir en un S.I. o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales, como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio S.I.

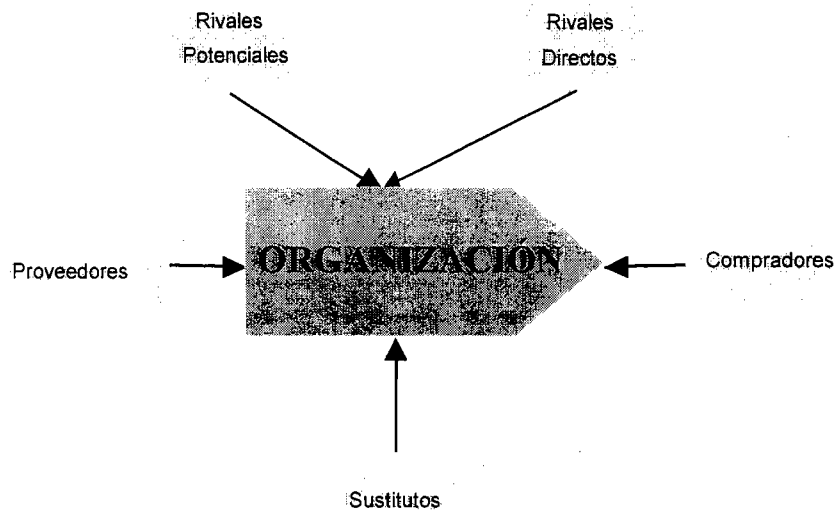


Figura 2.2. Análisis Estructural del Sector Industrial

3. Análisis de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA)

Es una herramienta que facilita el análisis de la Situación Interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer y estar preparado.

Las fuerzas y las debilidades son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa, que no es controlable pero si influible,

práctica ésta que debe considerarse en los planes. Los asuntos enumerados deben ser específicos para la empresa en particular (ver Figura 2.3).

MATRIZ FODA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
AMENAZAS 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS 1. 2. 3.

Figura 2.3. Análisis FODA

1. *Fortalezas*

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la organización en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) productos y servicios y recursos financieros.

2. *Debilidades*

Representan los principales puntos débiles que se detectan en la organización los cuales se pueden reforzar o tomar acciones a modo que puedan superarse.

3. *Oportunidades*

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían impactar positivamente en el futuro de la organización. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

4. *Amenazas*

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Es necesario identificar ¿cuál es su principal ventaja competitiva?, la ventaja competitiva¹³ es aquella característica que nos hace diferentes de la competencia. La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológicamente y estratégicamente distintas (ver Figura 2.4).

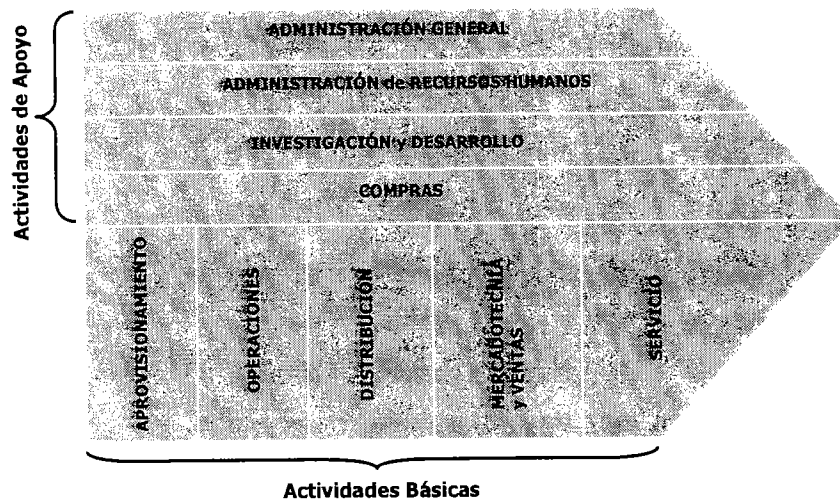


Figura 2.4. Actividades de Valor

➤ Actividades Básicas.

Existen cinco categorías genéricas, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización.

- *Aprovisionamiento.* Actividades relacionadas con el almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación son: vehículos y retorno a los proveedores.

¹³ PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, p. 57 – 61.

- *Operaciones.* Actividades relacionadas a la transformación de insumos en la forma final del producto, como son: el maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- *Distribución.* Actividades relacionadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- *Mercadotecnia y Ventas.* Actividades relacionadas a proporcionar una vía, a través de la cual los compradores puedan comprar el producto, además de inducirlos a hacerlo, como la publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- *Servicio.* Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

➤ Actividades de Apoyo

Hay cuatro categorías genéricas, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización.

- *Compras.* Actividades relacionadas con la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la organización, no a los insumos comprados en sí. Incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como activos de maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- *Investigación y Desarrollo.* Actividades relacionadas con los conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- *Administración de Recursos Humanos.* Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.

- *Administración General.* Actividades relacionadas con la planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya a la cadena completa y no a las actividades individuales.

2.5. VISIÓN Y MISIÓN

Como ya se había mencionado, la **visión** es la imagen de cómo se desea que sea vista la organización en el futuro por sus integrantes, determinando la dirección que debe seguir. Y la **misión** es una declaración duradera de propósitos enfocados hacia la visión, que distingue a una institución de otras similares, compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una filosofía¹⁴ bien cimentada nos permite tener una **visión** clara del futuro y esto define la **misión** para la cual existimos; el conocimiento existente en la organización posibilita planificar las estrategias y acciones adecuadas que nos lleven a los resultados esperados. En nuestra vida cotidiana tenemos pensamientos, acciones, una misión y resultados de nuestra vida diaria, si lo expandimos a la Organización, veremos que es lo mismo. En el siglo XXI la sabiduría, la ética y la moral de las empresas serán los valores más importantes que permitan un desarrollo sostenido, donde podamos convivir con el resto del mundo.

Con respecto a la **visión** y **misión**, diversos autores manifiestan sus puntos de vista, como se aprecia a continuación.

- Al respecto George Steiner¹⁵, menciona que no existe un enfoque estándar para la creación de **misiones**, las premisas de las misiones dependen fuertemente de los valores de la organización y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa de la misma. Si existe un acuerdo general entre los directores acerca de las premisas de misión y propósito, tenerlos por escrito puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo. Cuando los propósitos y las misiones

¹⁴ Organización Internacional del Trabajo <http://www.oitandina.org.pe/publ/peru/planestr/cap3.html>

están bien preparados no sólo benefician al dirigir los asuntos internos de la organización, sino también mejorarán la imagen pública de esta última. Respecto de las organizaciones muy pequeñas, menciona, que no tienen la necesidad de escribir sus misiones y propósitos. Sin embargo, al crecer se debería considerar esta tarea. Sólo al concretar las generalidades de las misiones, la organización puede entender exactamente lo que se supone que deben tratar de lograr, y así puedan desarrollar estrategias específicas y planes tácticos para lograr los objetivos establecidos para la organización.

➤ Según Karl Albrecht¹⁶, al referirse al enunciado de una *visión*, sostiene que la visión es “lo que aspiramos ser”, para la organización es: *una imagen de lo que los miembros de la organización quieren que ésta sea, o llegue a ser*. Obsérvese que la palabra clave es “imagen”. Tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Es un cuadro mental de la organización que opera en un ambiente, actúa según algún criterio de excelencia, y es apreciada por lo que aporta. Muchos ejecutivos prefieren condensar el enunciado de la visión y el enunciado de la misión en una fórmula única. Otros van más lejos, y añaden un enunciado de la filosofía y los valores. Incluso hay quienes agregan las metas o las prioridades. No obstante, es evidente que, en algún punto, vale la pena dividir el mensaje en partes o “bocados” digeribles, incluso aunque todos se incorporen a un documento general que se convierte en el credo o la constitución de la compañía, o como se quiera llamar.

Debiéndose considerar tres componentes que ayudan a hacer válido y útil para la gente un enunciado de la visión:

1. *Un concepto enfocado*. Algo que vaya más allá de los tópicos; una premisa de creación de valor que las personas puedan realmente describir como existente.
2. *Una sensación de propósito noble*. Algo que realmente valga la pena hacer; algo que pueda crear valor, realizar un aporte, convertir, de algún modo, al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.

¹⁵ STEINER, George A., *Planeación Estratégica*, p. 159 – 160.

¹⁶ ALBRECHT, Kart, *La Misión de la Empresa*, p. 168 – 169, 171 – 172.

3. *Una probabilidad verosímil de éxito.* Algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, por lo menos justifique que se luche por ello.

Dice que en contraste con el enunciado de la visión, que presenta una *imagen de lo que queremos ser* o de aquello *a lo que aspiramos a convertirnos*, el enunciado de la misión nos dice *cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión*. La visión es el lugar al que queremos ir o el viaje que queremos emprender; la **misión** es el medio que nos lleva. A fin de alcanzar el estado de cosas proyectado por la visión, la organización debe *crear valor* del modo que ha escogido, y por lo tanto tener éxito en su ambiente. Estableciendo que por lo menos se deben considerar tres elementos en el enunciado de una **misión** efectiva:

1. *El cliente.* No se define en términos de algún segmento del mercado o categoría estadística, sino en función de una *premisa de necesidad* básica y definitoria que lleva a esa persona (o entidad) a considerar la posibilidad de hacer negocios con la organización.
2. *La premisa de valor.* Se define, no en los términos de lo que la organización hace, fabrica, vende o entrega, sino en función del *valor* fundamental que representa como satisfacción de la premisa de necesidad del cliente.
3. *Lo que nos hace especiales.* Nuestro *medio especial de crear valor*, para obtener y conservar el interés del cliente.

➤ Al referirse a la misión, Rebecca Morris¹⁷, afirma que las **misiones** escritas proveen un punto de inicio fuerte para el establecimiento de las prioridades organizacionales efectivas, las estrategias y planes que últimamente contribuirán a un desarrollo organizacional superior. En este sentido, considera el siguiente diagrama para enunciar la misión, Figura 2.5:

¹⁷ MORRIS, Rebecca J., Developing a Mission for a Diversified Company, p. 113.

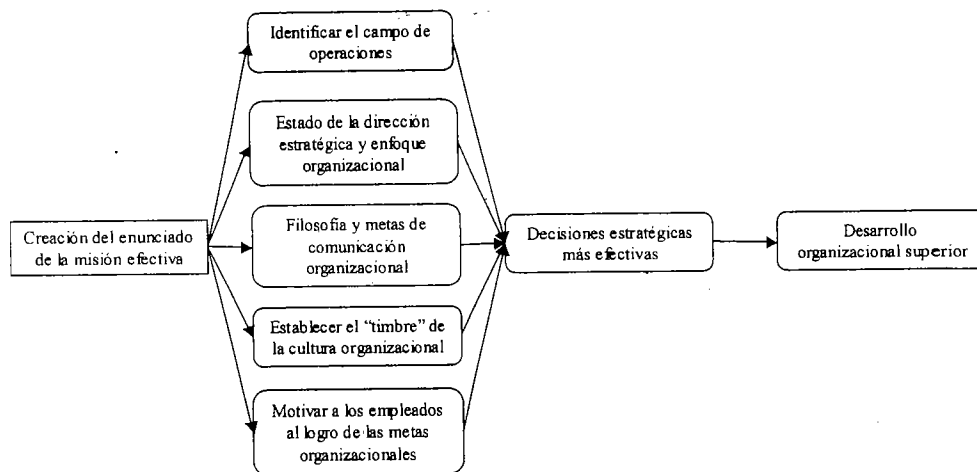


Figura 2.5. El impacto de los enunciados de la misión efectiva en el desarrollo organizacional

➤ En la misma línea Mark Baetz¹⁸, luego de realizar una investigación acerca del contenido de los enunciados de la *misión*, efectuado por diferentes autores, usando varios métodos, menciona que David analizó el enunciado del contenido de la misión con referencia a los siguientes nueve elementos pre-determinados:

1. Clientes.
2. Productos o servicios.
3. Lugar.
4. Tecnología.
5. Lo que concierne a la supervivencia.
6. Filosofía.
7. Auto-concepto.
8. Lo que concierne a la imagen pública.
9. Lo que concierne a los empleados.

También menciona que Klemm, basándose en su propia experiencia, usa una tipología de cuatro categorías “para descubrir cómo las organizaciones clasifican sus propios enunciados y cómo los enunciados de misión difieren de otros tipos de enunciados de acuerdo con las metas y objetivos.” Las categorías en la tipología son:

1. La misión.

¹⁸ BAETZ, Mark C. & BART, Christopher K., Developing Mission Statements Which Work, p. 291.

2. Objetivos estratégicos.
3. Metas cuantificadas de la planeación.
4. La definición del negocio.

Decidimos usar el método opuesto de no preconcebir las nociones. Este autor concluye después de revisar los enunciados, en desarrollar un número de categorías para el análisis de los enunciados, usando el método de la “teoría fundamentada”, que consiste en el enunciado de la misión típica contenida: esencialmente sólo un objetivo financiero, uno o dos objetivos no financieros, un enunciado del valor/creencia/filosofía, la definición de éxito de la organización, la prioridad número uno de la organización, una definición de la estrategia de la organización y referencia de un stakeholder.

➤ Por su parte Bart, Bontis y Taggar¹⁹, sostienen que el contenido del enunciado de la **misión** puede describirse incluyendo:

1. Los resultados deseados por la organización.
2. Los métodos para lograr esos resultados deseados.

Los resultados deseados se componen de tres puntos que dependen de: ¿qué tan amplios deben ser los enunciados para expresar formalmente la misión de la organización?:

1. Propósitos corporativos generales.
2. Objetivos no financieros.
3. Posición competitiva deseada.

Los resultados de estos tres puntos dependen de:

1. Competencia distintiva.
2. Estrategia competitiva.
3. Lo que concierne a los empleados y a su bienestar.

➤ En un estudio realizado por Salvador Vanegas²⁰, define la **misión** como el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad, tanto en lo interno

¹⁹ BART, Christopher K., BONTIS, Nick & TAGGAR, Simon, A model of the impact of mission statements on firm performance, p. 25.

²⁰ VANEGAS GUIDO, Salvador www.geocities.com/svg88/plan.htm

como en su entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores pasados, presentes, así como tendencias de futuro. Plantea como primer paso para enunciarla un análisis de la situación. Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

- *Atmósfera ambiental*: es la parte superestructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas.
- *Entorno específico*: se hace un análisis estructural de los sectores industriales para diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que pueda tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.
- *Situación interna*: se realiza una evaluación de los principales factores que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera *predecir* lo que se supone va a ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado. Las *fuerzas* y las *limitaciones* son parte del mundo interno de la empresa, en donde se puede influir directamente en el futuro. Las *oportunidades* y *amenazas* tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable, pero sí influible, práctica que debe considerarse en los planes. Los asuntos enumerados deben ser específicos para la empresa en particular. Existen diversas herramientas que nos permiten realizar este ejercicio, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, Análisis estructural de los sectores industriales (las cinco fuerzas competitivas de Porter), Análisis de actores claves y el FLOA (fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas).

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en el interno y entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de nuestros propósitos básicos y objetivos estratégicos. Una visión preactiva en el análisis es reconocer que también podemos desarrollar acciones estratégicas desde nuestra organización para influir estas fuerzas.

En lo que respecta a la *visión*, este autor²¹, sostiene que existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

1. *Confirmación de la declaración de la visión.* Quien desarrolla la visión debe decidir cuál será la declaración de la misma, ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaria".
2. *Comprensión del impacto ambiental.* Detectar las influencias del ambiente externo importantes para el futuro de la organización. Revisar los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión acerca de cómo accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
3. *Definición de los clientes.* Definir los clientes que la empresa espera tener.
4. *Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa.* Integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
 - a. Productos impulsados por el cliente.
 - b. Productos impulsados por la competencia.
 - c. Productos impulsados por los proveedores.
 - d. Productos sustitutos que reemplazan a los existentes.
 - e. Productos impulsados por la tecnología.
 - f. Productos basados en alguna fortaleza de la empresa.
5. *Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica.* Es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad.
6. *Identificación de valores agregados.* Son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.
7. *Selección de los valores agregados principales y secundarios.* Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor, etc.

²¹ Idem

8. *Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.* Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.

9. *Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.* Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad, etc.

➤ La Comisión de Planeación y Evaluación de la UNAM²² establecen que la *misión* sirve hacia el interior para:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad de los propósitos de la institución como un todo.
- Sirve de marco de referencia para las decisiones importantes de planeación.
- Busca obtener el compromiso de la mayoría de los miembros de la comunidad, a través de una comunicación clara de la naturaleza y filosofía de la institución.

Hacia su entorno, sirve para:

- Proporcionar una idea clara de lo que es y hace la institución a los destinatarios de sus servicios y productos.
- Atraer la comprensión y apoyo de las personas externas interesadas en la institución.
- Proporcionar elementos para distinguirla de otras instituciones del mismo sector industrial.

Asimismo, establecen que una misión comprende los siguientes elementos:

- Concepto y naturaleza de la institución.
- Su razón de ser.
- Sus destinatarios.
- Los principios y valores que la orientan.

²² COMISIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN, Criterios mínimos metodológicos para la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México, p. 10 – 11.

Para la construcción de la misión puede ser útil tener que dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿A qué se dedica o cuál es la razón de ser de la institución?
- ¿En qué actividades o servicios debe participar?
- ¿Qué es lo distintivo u original de la institución?
- ¿Quiénes son o deberían ser sus destinatarios o beneficiarios?

A partir de estas interrogantes, para la formulación de la misión puede utilizarse un formato como en la Figura 2.6:

¿A qué se dedica o cuál es la razón de ser de la institución? Fines	¿En qué actividades o servicios debe de participar? Valores	¿Qué es lo distintivo u original de la institución? Servicios y programas	¿Quiénes son sus destinatarios o beneficiarios? Destinatarios

Figura 2.6. Formato para la formulación de la misión

Ya que la misión busca comunicar, guiar y mover voluntades en la consecución de los fines de la institución, es necesario que ésta se haga explícita, por escrito, en un documento que sea accesible a toda la comunidad.

En lo que se refiere a la visión, esta comisión²³ plantea que debe presentar las siguientes características:

- Ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspirar y plantear retos.
- Ser creíble y consistente con la misión y los resultados de la exploración del entorno.
- Servir como punto de consenso para los principales actores de la institución.
- Mostrar la esencia de lo que debe llegar a ser la institución.
- Permitir flexibilidad y creatividad en su ejecución.

La formulación de la visión puede realizarse a partir de las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es lo que se considera clave en el futuro de la institución?

²³ Ibidem p. 11 – 12.

- ¿Qué transformaciones habrá que hacer en el futuro?
 - ¿Qué valores deben ser acentuados?
 - ¿Cuáles deberían ser las competencias distintivas de la institución?
 - ¿Cuál debería ser la posición de la institución en aspectos como los destinatarios, el entorno, la productividad, la tecnología, la calidad, los empleados y otros aspectos estratégicos?
 - ¿Cuáles podrían ser las mayores oportunidades de crecimiento para la institución?
- Los autores Koontz y Weihrich²⁴ indican que la **misión** identifica la función o tarea básica de una empresa que la sociedad le asigna. Y establecen que, aunque los pasos para el desarrollo de una declaración de misión sean variables, deben ser:
- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
 - Obtención de aportaciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura.
 - Equilibrio entre las necesidades opuestas de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad, por ejemplo).
 - Elaboración de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados y realización de los ajustes necesarios.
 - Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional.
- Por su parte Fuentes Zenón²⁵ establece que para formular la **visión**, se debe tener una sed de triunfo para dejar atrás conformismos y una gran capacidad imaginativa o chispa para cristalizar esa inquietud. Algunas interrogantes que sirven de estímulo para echar a volar la imaginación son:
- ¿Qué se espera enfrentar? (relacionado con las oportunidades y amenazas)

²⁴ KOONTZ, Harold & WEIHRICH, Heinz, *Administración. Una perspectiva global*, pág. 129.

²⁵ FUENTES ZENÓN, Arturo, *Las Armas del Estratega*, pág. 45.

- ¿Qué se quiere? (relacionado con los intereses y aspiraciones)
- ¿Qué es posible hacer? (relacionado con las capacidades distintivas)

Estas preguntas nos dan una primera idea, cuya elaboración y ampliación da lugar a la visión de la organización. La cual se puede juzgar a través de los siguientes criterios:

- ¿Es atractiva?
- ¿Va con los tiempos?
- ¿Parece logable?

En lo que respecta a la **misión** contempla de qué se parte, qué se pretende alcanzar y cuál es el principal reto u obstáculo que supone el pasar de uno a otro lado, en donde se cubre:

- Productos.
- Segmentos del mercado.
- Alcance geográfico.
- Base competitiva.

A éstos pueden agregarse: instalaciones, equipo, personal, integración vertical, tecnología o diversificación, utilidad, rentabilidad, penetración, crecimiento, etc.

Se señala que esta serie de posibilidades sólo tienen carácter indicativo y que no hay que sobrecargar la misión con aspectos que no tengan un interés mayor.

- A su vez Robert Cope²⁶ dice que la **visión** es el enfoque futuro, su intención es atraer la atención y se forma de una combinación de fortalezas relacionadas con oportunidades proyectadas hacia el futuro. El objetivo de la visión es inspirar, animar y transformar la misión en acción a través de estrategias, y la **misión** es el objetivo, la posición y la estrategia actuales de la organización. Ella se produce de la mezcla actual de fortalezas, compromisos, oportunidades y fuerzas competitivas.
- Al respecto Davies y Glaister²⁷ mencionan que el enunciado de la **misión** ofrece la oportunidad para cualquier organización de definir claramente el negocio en el que

²⁶ COPE, Robert, El Plan Estratégico. Haga que la gente participe, pág. 63

se encuentra, establecer su propósito global e indicar si es única o de competencia distintiva. Para lograr esto se necesita definir el alcance de los negocios y explicar su 'postura estratégica'. El valor de los enunciados de la misión como una herramienta de marketing interno ha sido reconocido, ya que los stakeholders internos, directivos y otros empleados necesitan un punto de referencia para explicar el propósito y la filosofía de la organización, y ayudar a asegurar una dirección corporativa consistente en todas las organizaciones grandes. Además, los enunciados de la misión en muchas organizaciones se considera como una herramienta interna, que ayuda a los directivos a asegurar su liderazgo y motivar a los empleados.

➤ Peris, Ramírez y Tarazona²⁸, manifiestan que existen tres aspectos fundamentales en el desarrollo de la *misión* de la empresa:

- Entender en qué productos y mercados, o en qué negocios va a desarrollar la empresa su misión de obtención de bienes y servicios.
- Si cambia la misión de la empresa (con el sentido de productos/mercado) ello obligará a alterar la estrategia.
- La necesidad de comunicar la misión de la empresa de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

La misión de la empresa tiene también una dimensión interna correspondiente a "la filosofía y el sistema de valores y creencias imperantes en la empresa", los cuales son "productos de la historia y heredados de los fundadores de la empresa". Todo esto influye sobre lo que la empresa quiere ser y el tipo de relaciones que quiere mantener con su entorno. También tiene una importancia fundamental en el establecimiento de la misión de la empresa, el know how u oficio y los recursos y capacidades de la empresa.

²⁷ DAVIES, Stuart W. y GLAISTER, Keith W., Business School Mission Statements – the Bland Leading the Bland?, pág. 595.

²⁸ PERIS, Fernando, RAMÍREZ, Rafael y TARAZONA, Federico. Curso de Dirección y Organización de Empresas, pág. 113 – 114.

➤ Fred David²⁹, menciona que a medida que una empresa crece, se vuelve indispensable reformular su *misión*, pero los elementos de esas ideas empresariales originales generalmente se reflejan en la misión ya revisada. La formulación de una misión puede ser descrita como una formulación duradera de objetivos. Una misión de negocios con base en el cliente, en vez de una formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización. A la misión de la empresa también se le denomina “declaración de credo”, “de propósito”, “de filosofía”, “de creencias”, “de principios empresariales” o declaración “definiendo nuestra empresa”.

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. En conjunto, los componentes de la formulación de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿cuál es nuestro negocio? Una respuesta apropiada a esta pregunta hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

Algunas organizaciones³⁰ desarrollan un enunciado de misión y un enunciado de visión. Mientras que el enunciado de misión responde la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? El enunciado de visión responde la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

Un método ampliamente usado para desarrollar un enunciado de misión es, primero: seleccionar diversos artículos acerca de enunciados de misión y decir a todos los directores que los lean para que tengan información de base. Luego se les dice a los directores que personalmente preparen un enunciado de misión para la organización. Un facilitador, o comité de altos directores, deben fusionar esos enunciados de misión en un solo documento y distribuirlo a todos los directores. Segundo: en una reunión para revisar el documento, proponer las modificaciones, adiciones y supresiones del mismo. Para lograr que todos los directores que han participado y apoyado el documento del enunciado final de la misión, las organizaciones pueden

²⁹ DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica, pág. 7, 55, 79 – 90.

³⁰ Ibidem, pág. 91,97.

más fácil obtener el apoyo de los directores si se les involucra en las actividades de formulación, la implementación y evaluación de la estrategia.

Los enunciados de misión varían en longitud, contenido, formato y especificidad. La mayoría de académicos y practicantes de administración estratégica consideran que un enunciado de misión debe tener nueve componentes:

1. *Clientes*: ¿quiénes son los clientes de la organización?
 2. *Productos o servicios*: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
 3. *Mercado*: ¿quiénes son los competidores de la organización?
 4. *Tecnología*: ¿es la tecnología un tema primario dentro de la organización?
 5. *Temas de sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad*: ¿está la organización encomendada a los objetivos económicos?
 6. *Filosofía*: ¿cuáles son las creencias, valores y aspiraciones básicas, y las prioridades filosóficas de la organización?
 7. *Auto-concepto*: ¿cuál es la competencia distintiva de la organización o principal ventaja competitiva?
 8. *Concerniente a la imagen pública*: ¿la organización responde a los temas sociales, de la comunidad y del medio ambiente?
 9. *Concerniente a los empleados*: ¿los empleados están considerados para evaluar la organización?
- De acuerdo con Mc Ginnis, la formulación de una **misión** debe:
1. Definir qué es la organización y a lo que aspira.
 2. Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
 3. Distinguir a una organización de todas las demás.
 4. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
 5. Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.
- De no existir una formulación escrita de su misión, entonces la empresa requiere de un análisis profundo de la historia, los clientes, los productos, mercados, tecnología,

fortalezas, debilidades, oportunidades externas y amenazas, para determinar su misión.

➤ King y Clelland³¹ recomiendan que las organizaciones desarrollen la formulación escrita de una *misión* por las siguientes razones:

1. Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.
2. Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
3. Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización.
4. Fijar un tono o clima organizativo; o sea, sugerir una operación seria y metódica.
5. Servir como punto de atracción para que las personas se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y para desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.
6. Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la organización.
7. Especificar los propósitos de la organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costos, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes es, generalmente, amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa. Una buena formulación de misión comunica sentimientos que guiarán y motivarán a los interesados en la acción.

³¹ Ibidem, pág. 90.

Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación, junto con los interrogantes que debería ser capaz de responder:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
3. Mercados. ¿Compite la firma geográficamente?
4. Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
6. Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
7. Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
8. Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?
9. Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?
10. Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

La política social afecta el desarrollo de la formulación de la misión empresarial. Los temas de política social requieren que los estrategas tomen en cuenta, no sólo lo que la organización debe a las personas con diversos intereses en ella, sino también las responsabilidades de la firma con los consumidores, los especialistas en el ambiente, las minorías, las comunidades y otros grupos.

Es necesario usar el buen juicio para evaluar y redactar la formulación de una misión, pues no existe una fórmula óptima y única para una organización en particular. En el siguiente cuadro, un sí indica que la formulación de la misión dada responde satisfactoriamente a la pregunta planteada con anterioridad, con respecto al criterio evaluativo correspondiente. Esto se muestra en la en Figura 2.7.

Organizaciones	Clientes	Productos o servicios	Mercados	Tecnología	Preocupación por supervivencia
Empresa A Empresa B					

Organizaciones	Filosofía	Autoconcepto	Preocupación por imagen pública	Efectividad reconciliatoria	Calidad inspiradora
Empresa A Empresa B					

Figura 2.7. Formulación de la misión

Una organización que no desarrolla una formulación total e inspiradora de su misión, pierde la oportunidad de presentarse de forma favorable ante las personas y entidades actualmente relacionadas con la firma y, quizás más importante, ante las personas y entidades que se relacionen con ella en el futuro. Indudablemente todas las organizaciones requieren clientes, empleados y seguidores. La formulación de misión es un vehículo efectivo para comunicarse con importantes elementos internos y externos de la empresa; su valor principal es servir de herramienta de dirección estratégica proveniente de su definición de los objetivos esenciales de una firma:

Suministra a los gerentes una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales, locales y transitorias. Fomenta un sentimiento de expectativas compartidas en todos los niveles. Consolida valores más allá del tiempo y de los grupos de interés e individuos. Proyecta sentido de dirección y de valor que las personas ajenas a la empresa puedan identificar. Por último, afirma el compromiso de la empresa con acciones responsables, que es simbiótico con su necesidad de proteger las demandas esenciales de las personas vinculadas con la firma con respecto a rentabilidad, crecimiento y supervivencia sostenidas de la misma.

- Corona Funes³², formula una estrategia para definir la misión, la cual consta de seis preguntas básicas:

³² CORONA FUNES, Rafael. Estrategia. El Cambio en la Proyección del Pensamiento Empresaria, pág. 36

- ¿Cuál es el campo de acción de la organización? Aquí hay dos elementos a los que se debe dar respuesta: identificar la actividad básica o central de la organización e identificar las actividades complementarias.
- ¿Qué productos y servicios se ofrecen en el mercado?
- ¿Cuál es el valor agregado que genera a sus clientes?, los cuales se presentan en elementos tangibles y elementos intangibles.
- ¿Qué segmentos del mercado se desea atender con prioridad?
- ¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer?
- ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?

Al contestar las preguntas es necesario que se escriba de manera sencilla y clara cuáles son los principales conceptos que surgen. Se ordenan cada uno de estos diferentes elementos de respuesta correspondiéndole ser el primero al concepto campo de acción. Lo importante es que se jerarquice cada uno de estos elementos de respuesta para obtener un alto impacto entre los colaboradores de la organización. Ahora se toman las palabras clave y utilizando nexos adverbiales (por ejemplo: a través de..., con base en..., etc.), sintetizar todo lo que se ha respondido en un párrafo sencillo y concreto.

Este mismo autor enuncia que para definir la visión de la organización a futuro, es necesario plantear tres preguntas básicas:

- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?
No se debe olvidar que esta idea debe ser lo más realista posible.
- ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
- ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto? Por lo cual es necesario hacer “revisiones periódicas” acerca de lo que estamos haciendo en relación con la visión que hemos concebido a largo plazo.

Esta “revisión periódica” consiste en observar el grado en el que los colaboradores perciben la existencia de los siguientes factores:

- Orientación y rumbo del negocio.
- Capacidad de liderazgo.

- Claridad en decisiones estratégicas.
 - Motivación e integración de equipos de trabajo.
 - Sentido estratégico a tareas operativas.
 - Compromiso compartido.
 - Participación en el proceso de cambio.
 - Identificación sobre una idea en común.
 - Conciencia de su papel protagónico.
 - Entrega y orgullo de pertenencia.
- Russell Ackoff³³ dice que la *misión* es un propósito muy general que proporciona a todos los integrantes de una organización y a todas sus acciones un sentido de propósito. Así, plantea³⁴ algunas características que debe tener el enunciado de misión:
- Debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, expresada en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
 - El enunciado de misión de una empresa debe diferenciarla de las otras.
 - El enunciado de la misión debe definir el negocio en el que la compañía quiere estar y no necesariamente aquel en el cual ya está.
 - El enunciado de misión debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.
 - El enunciado de misión debe ser estimulante e inspirador.
- En una publicación³⁵ editada por la Subdirección de Desarrollo Institucional de la UNAM se considera que la *misión* es una guía para la toma de decisiones, busca comunicar, conducir y mover voluntades en la consecución de los fines de la institución.

³³ ACKOFF, Russell L. Planificación de la empresa del futuro, pág. 134

³⁴ ACKOFF, Russell L., Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis, pág. 55-56.

³⁵ SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, Criterios mínimos para la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias de la UNAM, pág. 10 y 11

➤ Thompson y Strickland³⁶ dicen que el término de *visión estratégica* está inherentemente más orientado hacia el futuro que los términos que se utilizan a menudo, tales como *propósito del negocio* o *exposición de la misión*. Las exposiciones de la misión o del propósito, del negocio que la mayor parte de las compañías incluyen en sus reportes, tienden a abordar más el presente (¿cuál es nuestro negocio?) que las aspiraciones y la dirección a largo plazo de la organización (¿hacia dónde nos dirigimos?).

En ocasiones, las compañías expresan su propósito de negocios o su misión en términos de obtener una utilidad. Esto es una equivocación; planteado de una manera correcta, las utilidades son un *objetivo* y un *resultado* de lo que hace la compañía.

Hay tres partes diferentes en la tarea de desarrollar una visión estratégica a futuro de los negocios de una compañía:

- Definir en qué negocio se encuentra *actualmente* la compañía.
- Decidir el curso estratégico a *largo plazo* que debe seguir la compañía.
- Comunicar la visión en formas que sean claras, excitantes e inspiradoras.

➤ Por último, Rojas Rodríguez³⁷ empleando términos de sistemas, enfatiza que la *misión* es la tarea básica que el suprasistema (medio ambiente o sociedad) impone a la organización por ser participante. Es un propósito general puesto en palabras, que pretende poner en acción a los componentes que integran a la organización.

- Los siguientes autores hablan de cómo formular una misión:
 - *George Steiner*, dice que no existe un enfoque estándar en la creación de misiones.
 - *Kart Albrecht*, menciona que existen tres componentes en la formulación del enunciado de la visión: un concepto enfocado, una sensación de propósito noble y una probabilidad verosímil de éxito; y otros tres en la formulación del

³⁶ Idem

³⁷ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J., *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*, pág. 29-30.

enunciado de la misión: el cliente, la premisa de valor y lo que nos hace especiales.

- *Salvador Vanegas*, plantea como primer paso para enunciar la misión, hacer un análisis de la situación, en tres niveles: atmósfera ambiental, entorno específico y situación interna. Para formular la visión plantea nueve pasos: confirmación de la declaración de la visión, comprensión del impacto ambiental, definición de los clientes, selección de los grupos de productor y/o servicios de la empresa, estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica, identificación de valores agregados, selección de los valores agregados principales y secundarios, determinación de proveedores potenciales y las fuentes y cuantificación de los criterios de éxito de los productos.
- *Comisión de Planeación y Evaluación de la UNAM*, presenta un formato para formular la misión, el cual contiene: Fines ¿a qué se dedica o cuál es la razón de ser de la organización? Valores ¿en qué actividades o servicios debe de participar? Servicios y programas ¿qué es lo distintivo u original de la organización? y Destinatarios ¿quiénes son sus destinatarios o beneficiarios? Para formular la visión se debe considerar: ¿qué es lo que se considera clave en el futuro de la institución? ¿Qué transformaciones habrá que hacer en el futuro? ¿Qué valores deben ser acentuados? ¿Cuáles deberían ser las competencias distintivas de la institución? ¿Cuál debería ser la posición de la institución en aspectos como los destinatarios, el entorno, la productividad, la tecnología, la calidad, los empleados y otros aspectos estratégicos? Y ¿cuáles podrían ser las mayores oportunidades de crecimiento para la institución?
- *Peris, Ramírez y Tarazona*, manifiestan que existen tres aspectos en el desarrollo de la misión: entender en qué productos y mercados, o en qué negocios, va a desarrollar la empresa su misión de obtención de bienes y servicios. Si cambia la misión de la empresa (con el sentido de productos/mercado) ello obligará a alterar la estrategia y la necesidad de comunicar la misión de la empresa de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

- *Fred David*, menciona que existen nueve elementos a considerar dentro del enunciado de la misión: clientes, productos o servicios, mercado, tecnología, temas de sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, auto-concepto, concerniente a la imagen pública, concerniente a los empleados.
- *Corona Funes*, formula una estrategia para definir la misión, la cual consta de las siguientes interrogantes: ¿cuál es el campo de acción de la organización? ¿Qué productos y servicios se ofrecen en el mercado? ¿Cuál es el valor agregado que genera a sus clientes? ¿Qué segmentos del mercado se desea atender con prioridad? ¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer? Y ¿cuál es la principal ventaja competitiva? Para la visión plantea tres preguntas básicas: ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización? ¿En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro? Y ¿cómo sabemos que vamos por el camino correcto?
- Entre las dificultades que presentan cada uno de estos autores, tenemos:
 - *Salvador Venegas*, plantea nueve pasos para formular la visión, que a mi entender deben ser considerados no para la visión sino para la misión, ya que plantean lo que hace la organización en la actualidad.
 - *Corona Funes*, presenta como punto de partida la misión, para luego formular la visión, lo que a mi parecer es incorrecto, ya que primero debe formularse la visión y luego, a partir de ella, formular la misión.
- Entre las ventajas que presentan tenemos:
 - *Salvador Venegas*, propone como primer paso, para enunciar la misión, hacer un análisis de la situación. Este análisis es útil ya que considera examinar la situación presente de la organización y su relación con su entorno.
 - *Comisión de Planeación y Evaluación de la UNAM*, se hacen preguntas a considerar dentro de la formulación de la visión, las cuales están orientadas al futuro de la organización.

- *Fred David*, menciona nueve elementos a considerar para formular la misión, estos elementos consideran los aspectos relevantes en el desempeño actual de la organización.
 - *Corona Funes*, plantea tres preguntas básicas en la formulación de la visión, las cuales están orientadas a conocer el futuro de la organización.
- Entre las limitaciones que presentan tenemos:
 - *Kart Albrecht*, menciona los componentes necesarios para formular la visión y la misión, no ahonda más en cada uno de ellos.
 - *Comisión de Planeación y Evaluación de la UNAM*, aunque llega a presentar un formato para formular la misión, no ahonda en cada uno de los elementos presentes en este formato.

Haciendo un resumen se tiene que:

1. Aún no se presenta un enfoque estándar de carácter operativo para formular la visión y misión.
2. Muchos autores han logrado definir los puntos que deben ser considerados en la formulación, no establecen una guía de carácter operativo para formular la visión y misión en una organización.
3. Algunos autores consideran que primero se debe formular la visión y luego la misión, otros sostienen lo contrario: es decir primero, la misión y después la visión, y pocos consideran que debe haber un único enunciado que contenga ambas. Claro que esto está en función de la definición que se tenga de visión y misión.
4. Tener la visión y la misión por escrito ayuda al desarrollo y crecimiento de la organización, así como a establecer los objetivos estratégicos.
5. Si se producen cambios significativos en el entorno de la organización la visión y la misión deberán cambiar.

A continuación se presenta en la Tabla 2.1 un resumen de la información encontrada.

Tabla 2.1. Resumen de Visión y Misión

VISIÓN	MISIÓN
<p>1. La visión debe enfocarse en: lo que se quiere llegar a ser, con una sensación de propósito noble y una probabilidad verosímil de éxito.</p>	<p>1. La misión debe enfocarse en: el cliente, productos o servicios, empleados y su bienestar, premisa de valor, filosofía, posición competitiva deseada, métodos para lograr esos resultados y lo que distingue a la organización.</p>
<p>2. Para formular la visión se debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del impacto ambiental. • Definición de los clientes. • Selección de productos y/o servicios. • Estimación del potencial de la empresa. • Identificación de valores agregados. • Selección de valores agregados principales y secundarios. • Determinación de proveedores potenciales y sus fuentes. • Cuantificación de criterios de éxito de los clientes. • Principal idea a futuro de la organización. 	<p>2. Para formular la misión se debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación (atmósfera ambiental, entorno específico y situación interna). • Concepto y naturaleza de la empresa (razón de ser, principios y valores que la orientan, unanimidad de propósitos). • Destinatarios finales de la empresa (clientes, segmento del mercado, alcance geográfico). • Evaluación del perfil pasado y presente. • Obtención de aportaciones de los participantes acerca del futuro. • Equilibrio entre las necesidades de los grupos involucrados con la empresa. • Principal ventaja competitiva. • Distinguir la organización de las demás. • Especificar propósitos y traducirlos en metas. • Productos y servicios (valor agregado).
VISIÓN	MISIÓN
<p>3. La visión debe responder a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que se considera clave en el futuro? • ¿Qué transformaciones habrá que hacer en el futuro? • ¿Cuáles deberían ser las competencias distintivas? • ¿Cuál es la posición con respecto a: destinatarios, entorno, productividad, tecnología, calidad, empleados y aspectos estratégicos? • ¿Cuáles podrían ser las mayores oportunidades de crecimiento? • ¿Qué se espera enfrentar? • ¿Qué se quiere? 	<p>3. La misión debe responder a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? • ¿En qué actividades debe participar? • ¿Qué es lo distintivo de la empresa? • ¿Quiénes son sus destinatarios? • ¿De qué se parte? • ¿Cuál es el principal reto que se pretende superar? • ¿Qué valores deben ser acentuados? • ¿Qué es posible hacer?
<p>4. Las características que debe presentar la visión y la misión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser breve. • Proponer y plantear retos. • Ser creíble y consistente con el entorno. • Ser punto de consenso para el uso de los recursos. • Permitir flexibilidad y creatividad en su ejecución. • Clara, emocionante y motivadora. • Las nuevas formulaciones deben contener las ideas esenciales del negocio. • Redactar en términos claros, de manera que se pueda entender y recordar fácilmente. 	

3. PAUTAS PARA FORMULAR LA VISIÓN Y MISIÓN

Se presentan los lineamientos de carácter operativo para formular la visión y la misión en las organizaciones. Hay que recordar que es factor esencial la percepción o talento del encargado de formularlas, ya que es necesario llamar la atención sobre el peligro de caer en el terreno de la fantasía y el autoengaño, cuando se elabora una visión y misión.

Las pautas que se plantean toman como base de razonamiento el enfoque de sistemas. A continuación se presenta un esquema de las pautas para formular la visión y misión, en la Figura 3.1.

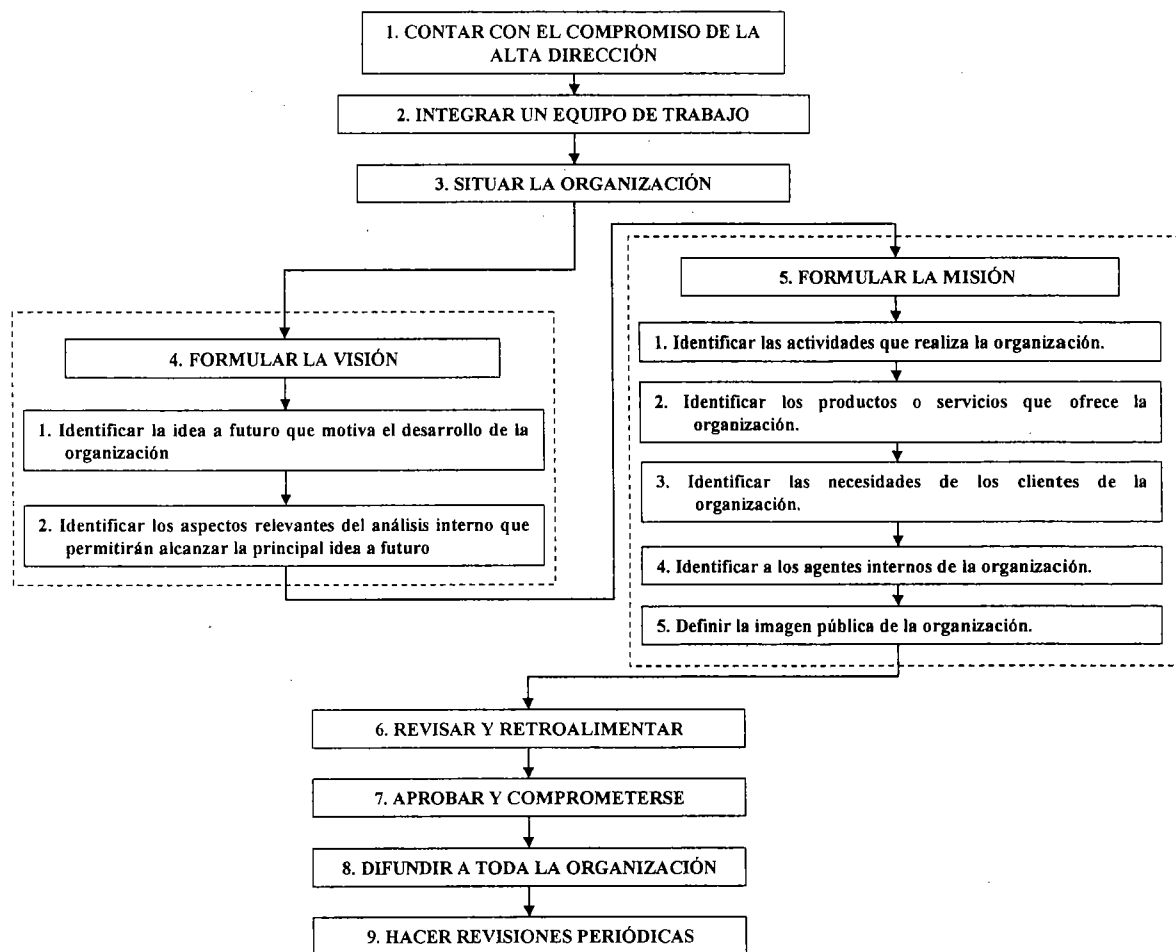


Figura 3.1. Pautas para formular la Visión y Misión

3.1. CONTAR CON EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.

Es necesario contar con el apoyo de la Alta Dirección de la organización, así como la participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores. Es posible realizar la formulación de la visión y misión contando sólo con el apoyo de la Alta Dirección y no de los otros niveles, claro que esto dificultaría la formulación. Asimismo, si se va perdiendo el apoyo de la Alta Dirección, los esfuerzos por formular la visión y misión se pueden ir diluyendo.

Se deben tener reuniones con los miembros de la Alta Dirección para hacerles conocer el proceso de la formulación de la visión y misión, y lo importantes que es contar con su apoyo hasta completar el proceso.

3.2. INTEGRAR UN EQUIPO DE TRABAJO

Para definir a los integrantes del equipo de trabajo es conveniente enfocarse en la organización y listar al personal que tenga una relación importante con respecto al desarrollo actual y futuro de la organización: es decir, que cuente con un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazo.

Es así que, el proceso de toma de decisiones será de carácter grupal. La participación de varias personas, sin duda enriquece el proceso, pero a la vez, puede ocasionar dificultades y conflictos entre el personal involucrado.

Se debe considerar lo siguiente:

- El tiempo que llevan laborando en la organización.
- El papel que desempeñan en la organización.
- Cuánto interviene en esfuerzo el personal y cuánto le paga la organización.
- Las expectativas dentro de la organización.

Para iniciar este proceso de selección se debe de tener una idea clara de la empresa y del rol que cada integrante del personal desempeña dentro de la organización. El objetivo que se persigue es que el conjunto de personas seleccionadas, reúnan la experiencia y el conocimiento para reflexionar y formular la visión y misión de la organización. Se recomienda, dependiendo de la organización, un equipo de 5 hasta 9 integrantes.

Proceder a revisar la lista del personal, sobre todo de los mandos medios y altos hacia arriba, teniendo en cuenta el tiempo que llevan en la organización, y elegir a los miembros del equipo, esto puede ser apoyado en la consulta a los miembros de la Alta Dirección.

Se pueden usar las técnicas* participativas: TGN (Técnica de Grupo Nominal) y la Técnica TKJ (Team Kawakita Jiro) que indican de manera explícita como formar grupos de trabajo.

3.3.SITUAR LA ORGANIZACIÓN

El proceso inicia con un análisis de la situación en que se encuentra la organización en relación al entorno que la rodea, reconociendo su realidad tanto a nivel interno como externo, y sirve para analizar y evaluar variables y factores, tanto pasados, presentes, como tendencias a futuro.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicho análisis.

Se pueden usar las técnicas participativas*: Mapas Conceptuales y Análisis Causa – Efecto, que nos permiten visualizar la organización y como esta opera.

A. Análisis del Entorno:

Es la parte que rodea a la organización y lo componen fuerzas del sector industrial, el cual se muestra a continuación. Completar la Tabla 3.3.1.

Tabla 3.3.1. Análisis del Sector Industrial

Fuerzas Competitivas	¿Cómo afecta a la organización?
Competidores Potenciales	
Productos Sustitutos	
Proveedores	
Compradores	
Competidores Directos	

Algunas de estas fuerzas pueden no ser consideradas, dependiendo del tipo de sector en que se encuentre la organización.

Ejemplo: Si dentro del sector industrial se presenta una intensa rivalidad entre los competidores existentes, debido a que uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición; producirá un efecto negativo al aumentar el número de competidores existentes. Similarmente se realiza el análisis para las otras fuerzas del sector.

* Estas técnicas están descritas en el Libro "Técnicas Participativas para la Planeación" del Dr. Gabriel Sánchez Guerrero. Fundación ICA. México. 2003

B. Análisis Interno

Completar la Tabla 3.3.2 que se muestra a continuación:

Tabla 3.3.2. Análisis de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Ejemplo:

- **Fortalezas:** Acceso a economías de escala, aislamiento de una fuerte presión competitiva, márgenes de ganancia arriba del promedio, disponer de infraestructura, recursos humanos debidamente preparados y especializados en muchas áreas, investigación y desarrollo tecnológico en ingeniería de alta calidad con la participación de centros de investigación y desarrollo.
- **Debilidades:** Problemas de financiamiento, insuficiente investigación y desarrollo tecnológico, algunas instalaciones y equipos obsoletos, deficientes canales de distribución, problemas en operaciones internas, poca habilidad para responder a los cambios del mercado.
- **Amenazas:** Objetivos de la política económica del país (privatización, etc.), crecimiento en el poder de negociación de clientes y proveedores, cambios constantes en la tecnología, fuerte descapitalización en un futuro, mayor dificultad en la obtención de préstamos, mayor intervención del gobierno.
- **Oportunidades:** Mejores condiciones para la comercialización, cercanía con países consumidores de petróleo, cambio de combustibles industriales, empresas de consultoría nacionales más preparadas, mayor control del impacto ambiental.

3.4.FORMULAR LA VISIÓN

Para formular la visión de la organización a futuro, se deben considerar los siguientes aspectos.

1. IDENTIFICAR LA IDEA A FUTURO QUE MOTIVA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

El equipo de trabajo debe realizar un ejercicio donde se visualice mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permita unir el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores. No hay que olvidar que esta visualización debe ser lo más realista posible. Esta idea deberá ser escrita de manera individual en un formato como el que aparece en la Tabla 3.4.1, utilizando palabras sencillas y de uso común, así como conceptos claros y precisos que cualquier persona pueda comprender con facilidad. Luego en equipo, los

participantes dan lectura a lo escrito y se van integrando las ideas en común hasta obtener por consenso la más reconocida.

La identificación de la idea a futuro puede apoyarse en las técnicas participativas^x: Construcción de Escenarios, la cuál nos presenta la descripción de un futuro posible; y la Reunión de Planeación Participativa, en su primera fase: exploración del medio ambiente futuro.

Tabla 3.4.1. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

Ejemplo: Principal idea a futuro de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?
<i>Ser líderes en las industrias en que participamos y contribuir al desarrollo social.</i>

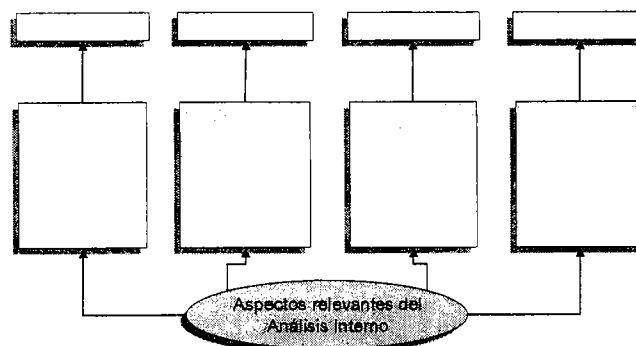
Ejemplo: Principal idea a futuro de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:

¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?
<i>Ser la institución nacional rectora de las políticas públicas con perspectiva familiar y comunitaria.</i>

2. IDENTIFICAR LOS ASPECTOS RELEVANTES DEL ANÁLISIS INTERNO QUE PERMITIRÁN ALCANZAR LA PRINCIPAL IDEA A FUTURO

Para responder esto se deben distinguir y separar los aspectos relevantes del análisis interno anteriormente realizado, que permitan alcanzar la idea a futuro. En un formato similar a la Figura 3.4.2.

Figura 3.4.2. ¿En qué aspectos relevantes del análisis interno debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?

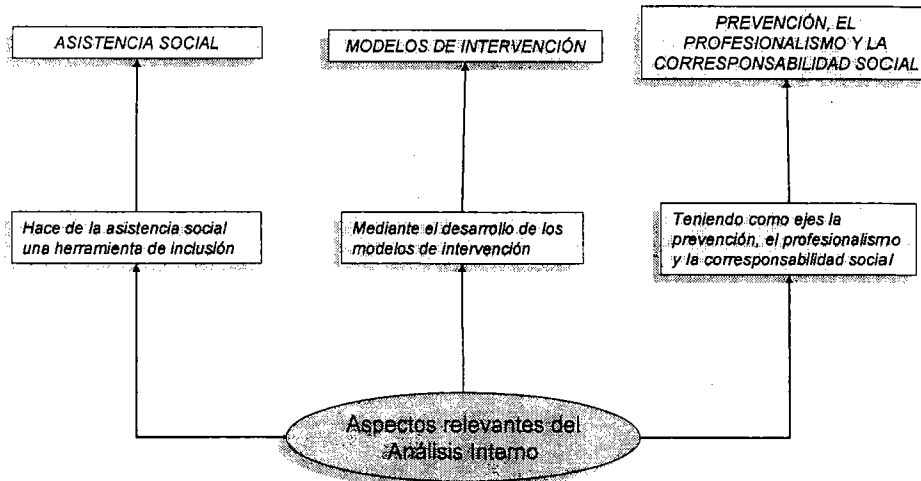


^x Idem

Ejemplo: Aspectos relevantes del análisis interno en que se deben concentrar los esfuerzos organizacionales de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:



Ejemplo: Aspectos relevantes del análisis interno en que se deben concentrar los esfuerzos organizacionales de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:



Finalmente se afina y redacta, con pocas palabras y conceptos clave, un pequeño párrafo que integre las ideas surgidas del ejercicio de visualización creativa realizado, utilizando la Tabla 3.4.3.

La visión es redactada en términos más bien existenciales con verbos (simples o compuestos) tales como: llegar a ser, convertirse, lograr, ubicarse, sobresalir, etc.

Tabla 3.4.3. ¿Cuál es la visión de la organización?

La visión de la organización es:	
Ser	_____

Ejemplo: Visión de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

La visión de la organización es:
<i>Duplicar el valor del negocio cada 5 años, generando un alto porcentaje de los ingresos de mercados y divisas fuera de México, pagando una renta atractiva a nuestros accionistas y contribuyendo al desarrollo social.</i>

Ejemplo: Visión de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:

La visión de la organización es:
<i>Ser la institución nacional rectora de las políticas públicas con perspectiva familiar y comunitaria, que hace de la asistencia social una herramienta de inclusión, mediante el desarrollo de los modelos de intervención, teniendo como ejes la prevención, el profesionalismo y la corresponsabilidad social.</i>

Una visión debe presentar ciertas características:

- Ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspirar y plantear retos.
- Ser creíble y consistente con la misión y con los escenarios.
- Servir como punto de consenso para los principales actores de la organización.
- Permitir flexibilidad y creatividad en su ejecución.

3.5. FORMULAR LA MISIÓN.

Para definir la misión de la organización es necesario analizar los siguientes puntos.

1. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA ORGANIZACIÓN.

Describir concretamente lo que hace la organización. Aquí hay dos elementos a los que se debe dar respuesta: primero, a la identificación de la actividad básica o central de la organización; y segundo, a la identificación de las actividades complementarias.

Complete la Tabla 3.5.1, con pocas palabras y en un lenguaje sencillo.

Tabla 3.5.1. ¿Cuál es el campo de acción de la organización?

Actividad básica o central		
Actividades complementarias		

Ejemplo del campo de acción de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

Actividad básica o central
<i>Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.</i>

Ejemplo del campo de acción de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:

Actividad básica o central
Promover el desarrollo integral de la familia y la comunidad.

2. IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN.

Identifique las principales líneas de productos y/o servicios de la organización (según el giro del negocio podrían ser identificadas ambas o sólo alguna de ellas). En la Tabla 3.5.2, anote estas líneas de productos y/o servicios (en los espacios señalados con letra) y determine cuáles son los productos y/o servicios específicos que corresponden a cada una de estas líneas (en los espacios señalados con número).

Tabla 3.5.2. ¿Qué productos y servicios ofrece la organización?

Líneas de productos		Líneas de servicios	
	Productos		Servicios
A	1	A	1
_____		_____	
_____		_____	
B	2	B	2
_____		_____	
_____		_____	

Ejemplo de las líneas de productos y servicios de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

Líneas de productos
<i>Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.</i>

Nótese que en este caso el campo de acción coincide con la línea de productos.

Ejemplo de las líneas de productos y servicios de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:

Líneas de productos
<i>Políticas públicas de asistencia social.</i>

3. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Esto con la finalidad de conocer sus intereses para así, poder representar algo concreto y valioso para ellos, algo por lo que estén dispuestos a comprometerse. Escriba, en la Tabla 3.5.3, cuáles son las necesidades del segmento de atención prioritaria. El segmento de atención prioritaria constituye, en este momento, la parte que se atiende del mercado. El segmento de atención complementaria es aquel que no se atiende con toda la fuerza de la organización, pero que no se desea descuidar, debido a que la organización está orientada hacia el mercado prioritario.

Tabla 3.5.3. ¿Qué necesidades se desea satisfacer?

Segmento de atención prioritaria	
<hr/> <hr/>	
Necesidades	
1 <hr/>	3 <hr/>
2 <hr/>	4 <hr/>
Segmentos de atención complementaria	Necesidades
1 <hr/>	1 <hr/>
2 <hr/>	2 <hr/>

Ejemplo de las necesidades que se desea satisfacer en *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

Necesidades
<i>Consideramos a nuestros consumidores y clientes la parte más importante de la empresa y, por ello, aceptamos con gusto el compromiso de ofrecerles las mejores marcas, productos y servicios</i>

Ejemplo de las necesidades que se desea satisfacer en DIF:

Necesidades
<i>Combatir las causas y efectos de la vulnerabilidad en coordinación con los sistemas DIF estatales y municipales e instituciones públicas y privadas.</i>

4. IDENTIFICAR A LOS AGENTES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Se debe formular el enunciado desde la perspectiva del personal que labora en la organización, para que cumpla con su propósito comunicativo. Para tener responsabilidad ante los partícipes, sentido y significado para sus integrantes, ser

comprendida con claridad y recordada con facilidad y ser dinámica y orientada a la acción. Haciendo la siguiente pregunta, como se ve en la Tabla 3.5.4. Por retribución se entiende a lo que la organización le entrega a cada uno de sus diferentes grupos de interés por su participación dentro de la misma.

Puede establecerse en términos de Alta Dirección, Gerencia Media, Empleados y Trabajadores, así como otros.

Tabla 3.5.4. ¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus agentes internos?

	Agentes Internos	Retribución recibida
1	ALTA DIRECCIÓN	
2	GERENCIA MEDIA	
3	EMPLEADOS	
4	TRABAJADORES	

Algunos de los agentes internos pueden ser obviados, dependiendo del tipo de organización

Tabla 3.5.4. ¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus agentes internos?

Agentes Internos	Retribución recibida
SISTEMAS DIF ESTATALES Y MUNICIPALES	Coordinación

Algunos de los agentes internos pueden ser obviados, dependiendo del tipo de organización

5. DEFINIR LA IMAGEN PÚBLICA DE LA ORGANIZACIÓN

Incluyendo los principales rasgos distintivos de la organización, para así diferenciar la organización de sus competidores de una forma que, desde la óptica de los clientes, sea lógica, sensata y conveniente. La imagen pública debe estar inspirada en las personas, que transmita una visión ennoblecadora de valores que debemos enorgullecernos. Se debe reflexionar sobre los valores positivos, generadores de compromiso y que, de alguna manera, se identifican en el contexto de la cultura organizacional de la organización, pero que se desea consolidar y fortalecer en el mediano y largo plazo. Una vez que se han identificado, deben ser definidos con precisión y escribirlos en un formato como el que se presenta en la Tabla 3.5.5.

Tabla 3.5.5. ¿Cuáles son los principales valores que definen a la organización?

VALORES	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____

Ejemplo de los valores de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

VALORES
<i>Creemos firmemente que la excelencia sólo da frutos cuando se confía en gente talentosa, con energía y un alto compromiso con la calidad.</i>

Refiriéndose a la imagen pública es necesario saber ¿cuál es su principal ventaja competitiva? La ventaja competitiva es aquella característica que nos hace diferentes de la competencia. Para identificar con precisión cuál sería la ventaja competitiva, en la Tabla 3.5.6, analice cada uno de los elementos que aparecen en la primera columna y señale algunas posibles ventajas competitivas en la segunda columna.

Tabla 3.5.6. ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?

Rubros de la Ventaja Competitiva	Descripción de la Ventaja Competitiva
Administración General	
Administración de Recursos Humanos	
Investigación y Desarrollo	
Compras	
Aprovisionamiento	
Transformación	
Distribución	
Mercadotecnia y Ventas	
Servicios	

Algunos de los rubros pueden no ser tomados en cuenta, dependiendo del tipo de organización

Ejemplo de la principal ventaja de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

Rubros de la Ventaja Competitiva	Descripción de la Ventaja Competitiva
Administración General	
Administración de Recursos Humanos	<i>Gente talentosa, con energía y un alto compromiso con la calidad.</i>
Investigación y Desarrollo	
Compras	
Aprovisionamiento	
Transformación	<i>Compromiso de ofrecerles las mejores marcas, productos y servicios</i>
Distribución	
Mercadotecnia y Ventas	
Servicios	<i>Alto compromiso con la calidad.</i>

Ejemplo de la principal ventaja de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:

Rubros de la Ventaja Competitiva	Descripción de la Ventaja Competitiva
Administración General	
Administración de Recursos Humanos	
Investigación y Desarrollo	
Compras	
Aprovisionamiento	
Transformación	
Distribución	
Mercadotecnia y Ventas	
Servicios	Generar capital social.

Habiendo completado las tablas para definir la misión, revise los elementos de respuesta obtenidos en cada una de ellas y, en los espacios de la Tabla 3.5.7, escriba de manera sencilla y clara, cuáles son los principales conceptos que surgen; es decir, con base en los elementos de respuesta que ha dado, identifique cuáles son esas palabras clave que son más valoradas y mejor comprendidas por la organización.

Tabla 3.5.7. Palabras clave

Campo de acción:
Productos y Servicios:
Necesidades a satisfacer:
Retribución a agentes internos:
Valores:
Ventaja competitiva:

Ejemplo de las palabras clave de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

Campo de acción: <i>Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.</i>
Productos y Servicios: <i>Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas</i>
Necesidades a satisfacer: <i>Consideramos a nuestros consumidores y clientes la parte más importante de la empresa y por ello, aceptamos con gusto el compromiso de ofrecerles las mejores marcas, productos y servicios</i>
Retribución a agentes internos:
Valores: <i>Creemos firmemente que la excelencia sólo da frutos cuando se confía en gente talentosa, con energía y un alto compromiso con la calidad.</i>
Ventaja competitiva: <i>Gente talentosa, con energía y un alto compromiso con la calidad y compromiso de ofrecerles las mejores marcas, productos y servicio</i>

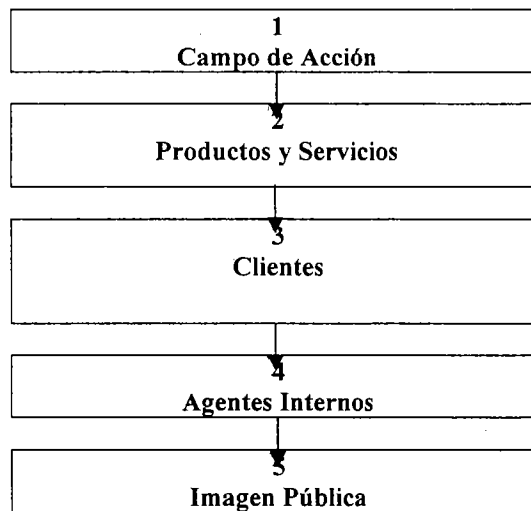
Ejemplo de las palabras clave de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:

Campo de acción: Promover el desarrollo integral de la familia y la comunidad.
Productos y Servicios: Políticas públicas de asistencia social.
Necesidades a satisfacer: Combatir las causas y efectos de la vulnerabilidad en coordinación con los sistemas DIF estatales y municipales e instituciones públicas y privadas.
Retribución a agentes internos: Coordinación de Sistemas DIF Estatales y Municipales.
Valores:
Ventaja competitiva: Generar capital social.

En la Tabla 3.5.8, ordene cada uno de estos diferentes elementos de respuesta. Se recomienda que el punto de partida sea el concepto de campo de acción, y que la redacción completa que haya hecho de la actividad básica o central sea la primera parte en la definición de la misión. El segundo aspecto a ordenar podrían ser los productos o servicios, valores, la ventaja competitiva, etc. Lo importante es

jerarquizar cada uno de estos elementos de respuesta para obtener un alto impacto entre los colaboradores de la organización.

Tabla 3.5.8. Alineación de los elementos de respuesta obtenidos



Ahora toca escribir, en la Tabla 3.5.9, en forma clara, breve y concisa, cuál sería la misión de la organización. Tome las palabras clave, y utilizando algunas palabras de unión (por ejemplo: a través de..., con base en..., etc.), sintetice todo lo que ya ha respondido en un párrafo sencillo y concreto. Se deben tener como referencia tres elementos:

- Lo que vamos a escribir, esto es, las palabras clave.
- El orden que le vamos a dar a cada una de esas palabras clave.
- Redactar de manera fluida un texto que dé sentido de orientación y claridad a todos lo que participan dentro de la organización.

Escriba la misión de la organización entretejiendo un párrafo de fácil comprensión para todos los colaboradores, ya que luego se tendrá que pasar a su difusión.

Si la redacción de la misión no es clara, entonces tendrá que repetirse cuantas veces sea necesaria, sin olvidar las características de contenido que debe tener por un lado, y por otro, la facilidad para que el personal de la organización la comprenda y la haga parte de sus actividades.

La misión es redactada usualmente con verbos que no tienen nada que ver con la existencia y sí con la acción, por ejemplo: proteger, realizar, hacer, construir, etc.

Tabla 3.5.9. La Misión de la Organización

La misión de la organización es:

Ejemplo de la misión de *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA)*:

La misión de la organización es:
<i>Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas, considerando a nuestros consumidores y clientes la parte más importante de la empresa y por ello, aceptamos con gusto el compromiso de ofrecerles las mejores marcas, productos y servicios, confiando en nuestra gente talentosa, con energía y un alto compromiso con la calidad.</i>

Ejemplo de la misión de *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*:

La misión de la organización es:
<i>Conducir las políticas públicas de asistencia social que promuevan el desarrollo integral de la familia y la comunidad, combatan las causas y efectos de la vulnerabilidad en coordinación con los sistemas DIF estatales y municipales e instituciones públicas y privadas, con el fin de generar capital social.</i>

3.6. REVISAR Y RETROALIMENTARSE.

La exposición de una visión y una misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. Como mínimo debe analizarse desde diferentes puntos de vista y después elaborar varios enunciados hasta optar por aquél que llene los requisitos mínimos mencionados anteriormente. Esta revisión y retroalimentación debe de hacerse entre todos los miembros del equipo de trabajo.

3.7. APROBAR Y COMPROMETERSE

La visión y la misión ponen de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

3.8. DIFUNDIR A TODA LA ORGANIZACIÓN

Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de organización) deberá a su vez generar su propia visión y misión, para que todos se

dirijan hacia los mismos fines. Es conveniente difundir la visión y misión de la organización a nivel externo, como parte de la publicidad que se quiere dar de la organización.

3.9.HACER REVISIONES PERIÓDICAS

Es necesario hacer revisiones periódicas acerca de lo que estamos haciendo en relación con la visión que hemos concebido a largo plazo, esta revisión tiene que ver con la fina percepción de cada colaborador en relación con el elemento que le motiva y da sentido al trabajo que realiza día con día, más concretamente consiste en observar el grado en el que los colaboradores perciben la existencia de los siguientes factores:

- Orientación y rumbo del negocio.
- Capacidad de liderazgo.
- Claridad en decisiones estratégicas.
- Motivación e integración de equipos de trabajo.
- Sentido estratégico a tareas operativas.
- Compromiso compartido.
- Participación en el proceso de cambio.
- Identificación sobre una idea en común.
- Conciencia de su papel protagónico.
- Entrega y orgullo de pertenencia.

Para lo cual los responsables de la alta dirección de la organización deben desarrollar una gran sensibilidad para observar y comprobar en la práctica si la definición de la visión y misión está teniendo el efecto esperado. De no ser así, es conveniente ajustar su concepción y/o revisar su estrategia de difusión y comprensión, reenfocando los esfuerzos en el desarrollo de los aspectos estratégicos.

Si el resultado de esta “revisión periódica” es una modificación y/o transformación positiva en la actitud de nuestros colaboradores, ello nos dice que estamos en el camino correcto.

Tabla 3.9. ¿Qué debemos revisar periódicamente para estar seguros de que estamos en el camino correcto?

¿Estamos en el camino correcto? En una escala del 1 al 5, califique como entiende la percepción de los colaboradores de la organización respecto a:		
	Calificación*	Acciones correctivas
■ Orientación y rumbo del negocio		
■ Capacidad de liderazgo		
■ Claridad en decisiones estratégicas		
■ Motivación e integración de equipos de trabajo		
■ Sentido estratégico a tareas operativas		
■ Compromiso compartido		
■ Participación en el proceso de cambio		
■ Identificación sobre una idea en común		
■ Conciencia de su papel protagónico		
■ Entrega y orgullo de pertenencia		

* Si es menor que 4, identifique y aplique las acciones correctivas correspondientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La importancia de la visión y la misión puede resumirse en lo siguiente:
 - a. La visión provee una imagen apropiada de la organización en un futuro la cuál motiva y orienta la realización de los esfuerzos.
 - b. La misión provee las bases para establecer los objetivos organizacionales, los cuáles direccionan las actividades dentro de una organización.
2. A pesar de que la visión y la misión son formulaciones que orientan y enfocan el curso de acción de la organización hacia el logro de los fines deseados, existen pocos intentos dentro de la literatura que establecen pautas para formular la visión y misión.
3. Este trabajo constituye un esfuerzo por proveer un conjunto de pautas que servirán de ayuda para el encargado de formular la visión y misión en una organización.
4. Para que una organización tenga éxito en la formulación de la visión y misión es necesario contar con el apoyo de la alta dirección, así como que la alta dirección tenga nociones acerca de qué es lo que quiere obtener en un futuro.
5. Las grandes etapas de la formulación de la visión y misión son:
 - Visión:
 - a. Identificar la idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización
 - b. Identificar los aspectos relevantes del análisis interno que permitirán alcanzar la principal idea a futuro
 - Misión:
 - a. Identificar las actividades que realiza la organización
 - b. Identificar los productos o servicios que ofrece la organización
 - c. Identificar las necesidades de los clientes de la organización
 - d. Identificar a los agentes internos de la organización
 - e. Definir la imagen pública de la organización
6. Aquí se presentan pautas para formular la visión y misión, pero es necesario establecer esfuerzos para implantarlas en una organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, Russell L. *"Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis"*. Editorial Limusa S.A. de C.V. México. 2002.
2. Ackoff, Russell L. *"Planificación de la Empresa del Futuro"*. Editorial Limusa S.A. de C.V. México. 2000.
3. Albrecht, Karl *"La Misión de la Empresa"* Ediciones Piados Ibérica, S.A. España. 1996.
4. Baetz, Mark C. & Bart, Christopher K. *"Developing Mission Statements Which Work"*. Long Range Planning. Vol. 29, No. 4, pp. 526 a 533, 1996. Gran Bretaña.
5. Bart, Christopher K.; Bontis, Nick & Taggar, Simon. "A model of the impact of mission statements on firm performance". Management Decision. Vol. 39, No. 1, pp. 19 a 35, 2001. Gran Bretaña.
6. Carvajal R. *"Visión es "ver", "oír", "sentir", procesos emergentes"*. Curso Propedéutico de Planeación. Facultad de Ingeniería. UNAM. 2002.
7. Clave Empresarial Com, S.A. de C.V. (2000) Problemas comunes de las empresas. Obtenido el 04 de Octubre del 2003 en:
<http://www.claveempresarial.com/empresa/notas/nota000420a.shtml>
8. Comisión de Planeación y Evaluación. UNAM. *"Criterios mínimos metodológicos para la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México"* Ciudad Universitaria, México DF. 12 de septiembre 2002.
9. Cope, Robert G. *"El Plan Estratégico. Haga que la gente participe."* Legis Editores S.A. Colombia. 1991.
10. Corona Funes, Rafael. "Estrategia. El Cambio en la Proyección del Pensamiento Empresarial" Editorial SICCO, S.A. de C.V. México. 1998.
11. David, Fred R. *"Strategic Management"* 5a. Edición. Editorial Prentice Hall. México. 1995.
12. Davies, Stuart W. & Glaister, Keith W. *"Business School Mission Statements – the Bland Leading the Bland?"* Long Range Planning. Vol. 30, No. 4, pp. 594 a 604, 1997. Gran Bretaña.

13. Diagnóstico del planteamiento estratégico en las organizaciones de empleadores. Organización Internacional del Trabajo. Obtenido el 10 de mayo del 2004 en:
<http://www.oitandina.org.pe/publ/peru/planestr/cap3.html>
14. Diccionario de la Real Academia Española. 22ª. Edición 2003. Obtenido el 09 de diciembre del 2003 en:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA
15. Drummond, Helga. *"Decisiones Efectivas. Guía Práctica"* Legis Editores S.A. Colombia. 1992.
16. Ferry, George R. & Franklin, Stephen G. *"Principios de Administración"* Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1991.
17. Fred R. David *"La Gerencia Estratégica"* Fondo Editorial Legis. Colombia. 1988.
18. Fuentes Zenón, Arturo. *"Las armas del estratega"*. Facultad de Ingeniería. UNAM. 1998.
19. González Sampayo, Itzel. *"Los Escenarios Exploratorios en el contexto de la Planeación: Pautas para su construcción"* Tesis para obtener el Grado de Maestro en Planeación. Director de Tesis: Dr. Gabriel Sánchez Guerrero. 2002.
20. Gratton, Lynda. *"Implementing a Strategic Vision – Key Factors for Success"*. Long Range Planning. Vol. 29, No. 3, pp. 290 a 303, 1996. Gran Bretaña.
21. Kootnz, Harold & Wierich, Heinz. *"Administración. Una perspectiva global"* 11a. Edición. McGraw Hill Interamericana Editores. México. 1998.
22. Morris, Rebecca J. *"Developing a Mission for a Diversified Company"*. Long Range Planning. Vol. 29, No. 1, pp. 103 a 115, 1996. Gran Bretaña.
23. Mullane, John V. *"The mission statement is a strategic tool: when used properly"*. Management Decision. Vol. 40, No. 5, pp. 448 a 455, 2002. Gran Bretaña.
24. Nahori H. & Radford R. *"Administración de operaciones. Calidad total y respuesta sensible rápida"*. Editorial Mc Graw Hill. 1997.
25. Peris, Fernando; Ramírez, Rafael & Tarazona, Federico. *"Curso de Dirección y Organización de Empresas"* Editorial Tirant Lablanch. España. 1995.
26. Porter, Michael E. *"Ventaja Competitiva"*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1987.

27. Revista Entrepreneur. "*Tiempo de revisiones. Que la inercia no devore sus metas*" José Luis Sánchez Venegas. Mayo 2001. México.
28. Revista Expansión. "*Las dimensiones clave de la planeación estratégica*" Werner Ketelhöhn. Agosto 1996. México.
29. Rodríguez Valencia. "*Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*". ECAFSA México.
30. Rojas Rodríguez, Carlos. "*Metodología para la planeación cibernética en pequeñas unidades manufactureras. El caso de la Unidad de Producción del Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico*" Tesis para obtener el Grado de Doctor en Planeación. Director de Tesis: Dr. Felipe Lara Rosano. 2003.
31. Salvador Vanegas, Guido (2003) Planificación Estratégica. Obtenido el 04 de octubre del 2003 en: www.geocities.com/svg88/plan.htm
32. Sánchez Reveles, María del Carmen. "*Técnicas para el Diseño de la Estrategia Competitiva*" Tesis para obtener el Grado de Maestro en Planeación. Director de Tesis: M. I. Arturo Fuentes Zenón. 1999.
33. Steiner, George A. "*Planeación Estratégica*" Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1997.
34. Suárez Rocha, Javier. "*Un modelo de intervención para el mejoramiento de firmas manufactureras pequeñas y medianas: el caso de una empresa textil*" Tesis para obtener el Grado de Doctor en Planeación. Director de Tesis: Dr. Jaime Jiménez Guzmán. 2002.
35. Subdirección de Desarrollo Institucional. "*Criterios mínimos para la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias de la UNAM*". UNAM 2001.
36. Tacuba Chávez, Alexis "*Una Técnica de Planeación Participativa para elaborar Manuales de Organización: Un Estudio de Caso*" Tesis para obtener el Grado de Maestro en Planeación. Director de Tesis: Dr. Javier Suárez Rocha. 2004.
37. Thompson, Arthur & Strickland, A. J. "*Administración Estratégica. Conceptos y Casos*". 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001.