



*Todo comienza con una misión y
visión claras*

Introducción

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la Visión y Misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

Una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

Muchas organizaciones no conocen claramente el negocio de la organización y declaran su Visión y Misión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limitan su propio desarrollo. La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle a la declaración de la Visión y la Misión el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito. Por ejemplo, una organización de aviación no opera aviones sino que transporta personas. Una organización que fabrica cosméticos no vende mezclas de vitaminas para la piel, sino que vende ilusión y prestigio.

Si bien es posible afirmar que no existe una sola forma para definir la Visión y Misión de una organización, presentaremos algunas consideraciones básicas para comprender estas dos nociones y sus implicancias en la vida organizacional.



La Visión | Definición

La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización *debe ser* y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

La visión:

- Es cualitativa.
- Invita a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.
- Es demandante y alentadora. Constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.
- Es atemporal, es decir, no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento. La visión se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica.
- Requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia.
- Es sistémica. Involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman, fluyen y mueren los eventos organizacionales.
- Debe definirse con amplitud y detalle.
- La definen (o deberían hacerlo) los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
- Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.
- Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.



- Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.
- Debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser preactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.

Algunas consideraciones más...

- Es importante señalar que la formulación o declaración de la Visión no es necesariamente un proceso democrático. Sin embargo, es más fácil identificarse con una Visión desarrollada como resultado de un proceso grupal. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la organización, desde las gerencias, los operarios, hasta los socios estratégicos de la organización, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización.
- Una Visión puede ser vaga o precisa, pero siempre es hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad. Mientras más precisa sea la Visión en términos cuantitativos, más fácilmente será entendida, comprendida y aceptada por todos los miembros, favoreciendo su cumplimiento.
- La Visión debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una Visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto. Una vez que las metas se han alcanzado rápidamente, la organización se queda sin sentido de dirección. Por el contrario, una Visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable a un plazo razonable de tiempo (5 - 10 años).



- Una Visión bien formulada captura el corazón y el espíritu de todos los miembros, porque vale la pena seguirla. Da algo en qué creer, porque se identifica con las necesidades y expectativas de las personas, además de dar un significado al trabajo a realizar.
- No basta con declarar y comunicar la Visión. El reto de los decisores y líderes organizacionales es desarrollar condiciones para que todos trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la Visión; de otra manera, es como si la organización no tuviera Visión.

La visión | Ejemplos

- Una organización pequeña puede tener una Visión de llegar a ser el líder nacional.
- Una cadena de restaurantes con 5 sucursales puede tener una Visión de llegar a tener sucursales en todas las ciudades importantes del país, así como en los países vecinos, dentro de 10 años.
- Una organización de computación con 2 programadores puede tener una Visión de contar con 50 programadores, elaborando los mejores programas de negocios del mundo.

Ejemplo de una visión para una heladería:

"Queremos ser un restaurante de helados con un servicio y atención de categoría mundial, líderes en la innovación y presentación de productos fríos, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

Seremos los proveedores preferidos por la calidad, confiabilidad y costos en productos y servicios que satisfarán las necesidades de todos los segmentos de nuestros consumidores".

Hay organizaciones que prefieren detallar mucho más la declaración de su Visión. Éstas incluyen en la declaración de la Visión los valores morales de la organización, la



Misión, las metas específicas y la declaración de las estrategias y tácticas, por ejemplo:

La declaración de la Visión de la organización BCD es:

"Seremos líderes del negocio con cobertura a nivel mundial mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad mundial.

a. Valores de la organización

- *Servicio al consumidor*
- *Excelencia*
- *Innovación*
- *Integridad*

b. La Misión

- *Trabajo en equipo*
- *Mejores niveles de retorno a los accionistas*
- *Liderazgo en su campo de acción*
- *Calidad superior*
- *Consumidor satisfecho*
- *Proyección a la comunidad*

c. Metas

- *Aumentar en un 10% la participación en el mercado*
- *Introducción de mejoras continuas, hasta llegar a cero defectos*
- *Incrementar la productividad en un 5%*
- *Mejorar las oportunidades por medio de entrenamiento y comunicación".*

La Misión | Definición

La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.



El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la organización. Basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente.

Algunas consideraciones más...

- La declaración de la Misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la Misión es el "pegamento" que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.
- Es la primera etapa indispensable para lograr la excelencia gerencial y organizacional. Sin embargo, es necesario que tanto el personal de la organización como los socios estratégicos entiendan, conozcan y compartan la Misión, pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo su espíritu.
- En este aspecto se define la posición de la organización en su campo de acción y las ventajas que tendrá ante la competencia, incluyendo las estrategias y tácticas a seguir. La declaración de la Misión reconcilia a la organización entre lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer.
- De igual manera que la Visión, la Misión también puede ser generada por el análisis mental del dueño o propietario, por el gerente general, por un proceso de trabajo gerencial en equipo o bien, de persona claves, utilizando las distintas herramientas gerenciales o de procesos grupales.
- La declaración de la Misión contiene normalmente los tres elementos siguientes:
 - El propósito de la organización (para qué existe y cuáles son sus metas).
 - Los valores Morales y Normas de Conducta de la organización (en qué cree la organización, cuáles son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta).



- Hacia dónde va la organización (metas a cumplir, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar las metas)

La Misión | Ejemplos

Diferentes organizaciones han escogido diferentes formas de declarar hacia dónde van. El propósito o la Misión también han sido formulados en distintas formas, por ejemplo:

Declaración de propósitos de una organización de seguros:

- *"Entregar el mejor valor en nuestro seguro médico,*
- *Proveer a nuestros consumidores de un servicio sin precedentes,*
- *Alcanzar la excelencia en todas nuestras actividades,*
- *Respetar a nuestros consumidores, ejecutivos, trabajadores, proveedores y a la comunidad dentro de la cual nosotros operamos".*

Declaración de propósitos de una aerolínea:

- *"Queremos dar el nivel más alto de servicio a nuestros pasajeros, agencias de viajes, agentes de transporte y usuario en general,*
- *Poseer los estándares más altos de seguridad,*
- *Establecer un servicio uniforme en todo el mundo,*
- *Responder en forma rápida y sensible a las necesidades cambiantes del consumidor,*
- *Expandir nuestras rutas hasta llegar a ser el líder mundial,*
- *Gerenciar, operar y mercadear en forma más eficiente,*
- *Obtener los mayores beneficios económicos,*
- *Asegurar a nuestros empleados una estabilidad laboral y un pago justo, permitiéndoles desarrollar una carrera en la organización".*

Declaración de Misión de una petrolera

"Somos una explotadora responsable de los recursos naturales del país, que provee una extensa gama de subproductos del petróleo. Tenemos una calidad superior tanto



en nuestros productos como en nuestros diferentes servicios. Nuestras estrategias y tácticas son:

Estrategia:	Venta de productos en nuevos mercados.
Táctica:	Identificar oportunidades en líneas aéreas y otros medios de transporte, lo cual debe representar un ingreso de al menos \$50,000. - Inicia enero/97 - Evalúa marzo/97 - Termina julio/97
Estrategia:	Proveer entrenamiento para aumentar las oportunidades.
Táctica:	Desarrollo de un programa específico para el entrenamiento de todo el personal. - Inicia marzo/97 - 60% personal ya recibió algún curso, julio/97 - 90% del personal ya recibió algún curso, octubre/97

En resumen, la Visión y la Misión son herramientas gerenciales de primordial importancia, necesarias para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente, dándole ventajas ante la competencia.



Bibliografía

- http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/Terremoto/cap3_ter.htm
- Estrategia Magazine – Año 2, Edición Nº 41, Sección Administración. “*La misión: comenzar con un fin en la mente*”.
- Sergio R. Ortiz, en *Visión y Gestión Empresarial*. Ed. Thomson Editores, España 2003. Cap. 2 “*¿Cómo generar una visión?*”.