



LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

The strategic management in the formulation of the corporative mission

MSc. FRANCISCO GUERRERO V.

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito evidenciar la necesidad de la formulación de la misión corporativa en la gerencia estratégica de las organizaciones. Desarrollándose en el mismo la importancia de la presencia de la misión en la elaboración de las estrategias gerenciales, con el fin de optimizar los planes y metas de las corporaciones, para con ello atraer el apoyo de las personas necesarias para alcanzar el éxito de la organización. La metodología utilizada en este estudio fue la investigación teórica ya que se basó en una revisión documental y bibliográfica mediante el análisis de consulta de los recursos electrónicos, bibliográficos y publicaciones de los más recientes avances sobre la materia. Los resultados obtenidos demuestran que la declaración de la misión sirve de fundamento para las decisiones de la empresa reforzando la consistencia y claridad del propósito de la misma, ayudando de esta manera al logro del éxito futuro de las organizaciones. Finalmente, se arribó a la siguiente conclusión: la tendencia hacia la globalización de los procesos económicos, demanda un nuevo paradigma organizacional y tecnológico, siendo necesario el establecimiento de la misión en la organización. Recomendándose que la planificación estratégica vaya precedida del pensamiento estratégico lo cual permitirá la formulación y ejecución de la Misión en las organizaciones. Asimismo, que se constituyan grupos de trabajo para compartir ideas sobre el futuro deseado de la misma.

Palabras claves: Planificación estratégica, misión, visión, gerencia estratégica, pensamiento estratégico.

ABSTRACT

The present study has as purpose to evidence the necessity of the formulation of the corporate mission in the strategic management of the organizations. It was developed in the same the importance of the presence of the mission in the elaboration of the managerial strategies with the purpose of optimizing the plans and goals of the corporations, towards it to attract the necessary people support to reach the success of the organization. The methodology used in this study was the theoretical investigation since it was



based on a documental and bibliographical revision by means of the analysis of consultation of the electronic, bibliographical resources and publications of the most recent advances on the matter. The obtained results demonstrate that the declaration of the mission serves as foundation for the decisions of the company reinforcing the consistency and clarity of the purpose of the same one, helping on this way to the achievement of the future success of the organizations.

Finally, it was arrived to the following conclusion: the tendency toward the globalization of the economic processes, demands a new organizational and technological paradigm, being necessary the establishment of the mission in the organization. It is recommended that the strategic planning goes preceded of the strategic thought that will allow the formulation and execution of the Mission in the organizations. Also that work groups should be constituted to share ideas on the wanted future of such organizations.

Keys words: Strategic planning, mission, vision, strategic management, strategic thought.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es determinar la importancia de la formulación de la misión corporativa para la gerencia estratégica de las organizaciones.

El pensamiento estratégico va más de que un proceso intuitivo, la planeación a largo plazo y de la planeación táctica; consiste en el establecimiento de principios valores, Visión y Misión sobre los cuales se fundamenta el presente y futuro de la Empresa (Morrisey, 1.996).

En el desarrollo de la presente investigación se determinó el papel que desempeña la misión en la elaboración de las estrategias gerenciales y su importancia para la dirección para el establecimiento de los planes y metas de la corporación.

Cara al futuro, los directivos de las empresas deberán desarrollar habilidades y capacidades para conectar e integrar diversos acontecimientos que puedan tener impacto sobre la conducta de la organización, es decir, **desarrollar una mentalidad estratégica**, anteponiendo la inteligencia para visualizar lo que puede pasar y tener planificadas con antelación, las probables respuestas a los escenarios posibles. Rojas Vera (1994, 3).

En relación a los paradigmas y retos para la formación del gerente, se considera que el Gerente de los próximos años debe ser capaz de ver lo que otros no ven, debe ser capaz de desarrollar una metacomprensión del mundo



que lo rodea, desarrollar capacidades para establecer conexiones mentales ágiles, pertinentes y asertivas por encima de lo común y relaciones comunicacionales de alto nivel. Con la capacidad para establecer relaciones atípicas de causalidad más allá de su mundo estandarizado o modelado por fórmulas.

Pelers y Walerman en relación al éxito de las empresas; establecen que muchos de los factores claves del éxito no están ya en los aspectos duros o visibles de las empresas, sino en los aspectos blandos de los mismos como son la cultura corporativa, la información, el conocimiento, los conceptos de calidad, valores morales y filosofía entre otros, los cuales serán cada vez más tomados en cuenta con mayor significación que a la maquinaria misma y la estructura organizacional.

Para Nalsbilt (1987) los cambios y el éxito del gerente del futuro están determinados por el concepto de "Sociedad de la Información" y en este sentido sostiene: "a medida que avanzamos en el asesoramiento de la economía basada en la información, nos encontramos con la ineludible necesidad de reinventar al mundo". El impacto de la de la sociedad de la información en el mundo de los negocios no es simplemente tecnológica. **Los nuevos cambios provocan una enorme apertura de paradigmas estratégicos e implican una reconversión mental para aprender a dirigir según las nuevas realidades.**

Hiroyuki Itomi (1991), señala la importancia creciente de **los recursos estratégicos invisibles**, en este sentido sostiene que el Gerente más que un gestor debe ser un fabricante y desarrollador de significados y valores que han de incorporarse al producto y sus procesos, a la vida de la empresa, que es necesario superar el desprecio que se ha mantenido por los recursos invisibles ya que en ellos está la clave del éxito; "los nuevos invisibles son la fuente real de poder competitivo y el factor clave en la adaptabilidad corporativa por tras razones: son difíciles de acumular, son capaces de usos simultáneos, y son a la vez insumos y productos de las actividades empresariales".

En relación a los cambios de paradigmas en cuanto a la conducción de la empresa Herreros (1992), argumenta que con la aproximación del año 2000 el éxito empresarial se aleja de la concepción economicista de la empresa herencia del taylorismo y se acerca al éxito basado en los intangibles como la información, la imagen y la comunicación. La distinción entre las empresas y su actuación estratégica en el mercado puede estar determinada en el valor agregado por la información y las ciencias de la comunicación aplicadas al desarrollo del negocio, donde esta última no deberá ser tomada



como recurso de apoyo, sino como **arma estratégica, la más importante de los tiempos futuros.**

Lo antes expuesto se refleja en el propósito de este estudio el cual persigue evidenciar la necesidad de la formulación de la Misión de la Empresa en la Gerencia Estratégica.

OBJETO DE ESTUDIO

¿Por qué es Importante Formular la Misión Corporativa, en la Gerencia Estratégica?

El pensamiento estratégico consiste en saber que debe suceder, es una fuerza natural que guarda afinidad con la participación, que a su vez pueden ser ideas aprendidas y extraídas de las raíces de la fragmentación de nuestro modo de pensar y de ser. De esta manera, señalamos que la totalidad es lo real y que la fragmentación es la respuesta de esta totalidad a la acción del hombre (Senge 1994, pág. 50).

Partiendo de esta premisa formular la misión de la empresa servirá para que la organización se pregunte quién es y cómo funcionará, de allí que se constituye en el paso más importante en todo el proceso de planeación estratégica (Morrisey, 1996).

Definir la misión significa identificar los elementos, que son de importancia: el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, los clientes a quienes servir y, los principios y valores bajo los que se pretende operar.

La necesidad de declarar la misión ayuda a establecer la consistencia y claridad del propósito de la corporación, además de ser un marco de referencia para la toma de decisiones.

El problema principal de cualquier corporación es comprender la naturaleza y el concepto del negocio, y con ello, atraer el apoyo de las personas para alcanzar el éxito de la misma, de ahí la importancia de plantearse la misión de la organización.

De igual manera, una de las funciones más importantes de la misión es propiciar el contexto para formular las líneas específicas de negocios de la empresas, y la estrategia a través de la cual operará los recursos y la dirección para el futuro.



Los elementos que contiene la misión sirven para justificar su presencia en el proceso estratégico por lo que resulta importante su conocimiento, ya que hace referencia a las funciones que cumple la empresa, e implica definir las necesidades que debe satisfacer la organización.

Es de observar que una declaración de la misión no constituye un sustituto de la buena gerencia ni de la toma de decisiones inteligente. (Gadstern, Nolan y Ofiffer, 1992).

El objetivo general de esta investigación consiste en establecer la importancia de la Misión Corporativa en la Gerencia Estratégica y la necesidad de su implementación para optimizar la competitividad de las organizaciones.

ENFOQUE TEORICO

Se presenta la visión de diversos autores que hacen referencia al tema investigado tales como; la Gerencia Estratégica y la empresa, la misión corporativa, y el postmodernismo que permiten obtener una concepción amplia de las formulaciones teóricas sobre las cuales se fundamentó el presente estudio.

La Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de sus amenazas y oportunidades externas la formulación **de la misión de la compañía**, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias al formularlas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. David (1994).

Peter Druker (1974) afirma que la tarea primordial de la gerencia estratégica consiste en pensar en la misión del negocio: formulándose las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser?, lo cual nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy en día para los resultados del mañana. Esta planificación y toma de decisiones debe realizarla la parte de la organización



que tiene una visión completa de todo el negocio; que puede tomar decisiones que lo afecten en su totalidad; que pueda equilibrar los objetivos y necesidades de hoy en día contra las necesidades del futuro; y que esté en capacidad de poder reunir recursos humanos y económicos para lograr los resultados esperados.

La gerencia estratégica abarca toda la empresa, va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la firma; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos; si es necesario ampliar o diversificar; las operaciones, la entrada en otros mercados geográficos.

Corresponde a esta investigación definir la formulación de la misión, que consiste en "la formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado". La formulación de la misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la organización se propone satisfacer. La formulación de misión describe los valores y prioridades de la empresa.

La misión empresarial se define como **"una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares"**. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La formulación de la misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología 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 McGinnis (1981).

Según Steiner (1979), las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. El propósito de la misión es proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para una empresa. El uso de muchos detalles podría ser contraproducente y suscitara la oposición. La precisión podría afectar la creatividad del proceso de formulación de una misión o propósito aceptable.



La ambigüedad permite que otros gerentes aporten detalles y que llegue aun a modificar los patrones generales; también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución.

La misión corporativa responde a la segunda pregunta planteada en el enunciado de la visión: ¿Qué somos ahora? ¿Cuáles son nuestras aspiraciones para el futuro?.

Por muchos años, la misión corporativa se consideró como el elemento prioritario de la visión corporativa. Solo en épocas recientes comenzó a aceptarse que, por lo general, mucho tiempo antes de determinar una misión específica o conjunto de metas, el fundador o fundadores de una corporación aportan al nacimiento de su empresa un conjunto de valores y creencias fundamentales.

En opinión de Garfield, (1992), a la definición de la misión de una corporación se antepone la creación de sus valores. Lo ideal sería que los fundadores de la corporación dieran a conocer explícitamente los valores que comparten en el momento de la creación de la compañía, si no es así, corresponde hacerlo a los líderes del momento con base al bagaje del conocimiento que poseen sobre sus fundadores y sobre la historia de la compañía.

La misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación y por encima de cualquier otra consideración, debe hacer énfasis en la "dignidad del individuo".

Toda misión corporativa debe poseer cierto grado de estabilidad. En este sentido, Peter Drucker afirma que pocas definiciones del propósito y la misión de una empresa pueden aspirar a una expectativa de vida de más de treinta años. Quizás un lapso de diez años es lo máximo que pueda esperarse.

Una vez establecida, la misión de una corporación no debe ser objeto de cambios frecuentes pero sí debe estar siempre sujeta a constantes evaluaciones.

EL POSTMODERNISMO

El postmodernismo es un movimiento intelectual que ha captado la atención de filósofos y sociólogos de los últimos años y que pretenden sugerir **que se está operando un nuevo giro en nuestra civilización.**



Este movimiento intelectual no es ajeno a la empresa, podría decirse que ha nacido en su ámbito y la ha desbordado.

Peter Drucker (1957, 75) opinaba que: "en algún momento difícil de precisar de los últimos veinte (20) años, hemos salido sin darnos cuenta de la época moderna, y hemos entrado en otra que carece de nombre", un año después, utilizaba ya el término mundo post – moderno.

A principios de este siglo Max Weber se refiere a la modernidad utilizando los términos época moderna de la humanidad como el esfuerzo por atenerse a la **seguridad científica**.

Para Octavio Paz (1991; p.12) la crisis del modernismo se centra en la conciencia de la pérdida del dominio y reglamentación presuntamente adquiridos por el hombre sobre su mundo geográfico histórico, es decir, de la colectividad humana.

Evolucionismo, competencia, interés personal, subconciencia, relativismo y empirismo han sido, los rasgos fundamentales de la modernidad.

El postmodernismo es la incipiente conformación de un paradigma de vida no economicista, ni racionalista. El postmodernismo es un rechazo de la visión económica del hombre, es una afirmación de los valores no económicos y un redescubrimiento del carácter más fundamental de éstos.

Debajo del Estado, del mercado, de la televisión y del periódico, se encuentra el mundo de la realidad individual, el de la persona, **del ethos primario de la vida**: el mundo de las relaciones personales, que no pueden traducirse en términos de dinero, de influencia o de poder: lo que Max Weber llama **las relaciones originarias** de los que son portadores las comunidades de carácter personal.

Edmund Husserl, a principios de siglo, denominó **Lebenswelt** a este **conjunto de relaciones vitales**; el hombre se encuentra de modo espontáneo en el mundo de la vida corriente.

La postmodernidad es un adquirir conciencia del "mundo natural" del "mundo de la Vida" del "ethos vital", que es tan real, o más real que los otros, los del mercado, el Estado y la televisión. Surge entonces un nuevo elemento en el mundo de los negocios y de la política.

El postmodernismo consiste en mirar para otra vertiente, no hay que buscar la solución de la economía y el derecho, sino en las comunidades



restablecedoras de las relaciones personales. Lo primordial es la vinculación de las personas, estas relaciones se logran en el propio trabajo profesional, en el voluntariado, en la actividad de tiempo libre, en el deporte. En ellos tendría lugar la comunicación unitaria espontánea entre bienes y derechos.

Para Mintzberg (1971), el racionalismo no es suficiente para la implantación de los planes, y necesita apoyarse en la intuición para humanizar el proceso y llegar a la formulación y práctica de la estratégica.

Cuando Mintzberg se refiere a la construcción de los elementos organizacionales, argumenta que la estrategia es la materialización de los visiones de la empresa; y en la misión, defiende la necesidad de plantearse retos difíciles, pero susceptible de logros.

METODOLOGIA DE TRABAJO

En la presente investigación se utilizó la Investigación Teórica, que consiste en la investigación que persigue el progreso científico sin interesarse en la satisfacción de necesidades o la solución de problemas (Finil, 1996, 23). Mediante la metodología documental se analizaron las consultas de los recursos electrónicos; se realizaron análisis de bibliografía reciente sobre gerencia estratégica; se evaluaron, analizaron e interpretaron las publicaciones periódicas que contienen los más recientes avances sobre la materia, y se consultaron algunos clásicos, entre ellos Giordani, Carlos Matus, Corredor. El procedimiento seguido en la presente investigación fue el siguiente:

- Se localizó la información necesaria.
- Se seleccionó la información pertinente a los efectos de este trabajo.
- Se recogió la información oportuna y adecuada a través de fichas.
- Se analizó e interpretó la información correspondiente.
- Y se presentaron conclusiones.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio.



La misma se presenta en una primera parte, las respuestas a la interrogante planteada en la investigación fundamentada en la discusión de los aspectos del enfoque teórico y así se establece que:

- Todos los autores consultados están de acuerdo en que la declaración de la misión sirve de fundamento para las decisiones de la empresa, reforzando la consistencia y claridad del propósito de la misma.
- Igualmente sostiene, que la responsabilidad principal para generar la misión corresponde al Gerente o Director General, encargado de la toma de decisiones y en segundo lugar a otros vigentes importantes de las organizaciones.
- También se evidencia de la discreción teórica de los resultados que la declaración de la misión ayuda al logro del éxito futuro de la empresa, pero el solo hecho de tenerla no garantiza que se pueda convertir en una empresa visionaria y competitiva.
- Cuando la empresa le otorga escasa importancia a la misión, refleja situaciones en las cuales el personal presenta comportamiento distintos a lo esperado y las personas desempeñan sus actividades o tareas individualmente, sin seguir una dirección definida, sin comprender que su desempeño facilita la toma de decisiones y brinda claridad al propósito que persigue la corporación.

CONCLUSIONES

Considerando los análisis teóricos realizados en el presente estudio se formulan las siguientes conclusiones:

Las tendencias hacia la globalización de los procesos económicos, demandan un nuevo paradigma organizacional y tecnológico que las organizaciones deben aceptar.

Entre los cambios más importantes y fundamentales a efectuar en toda organización, se encuentra la planificación estratégica, de igual manera aparece la necesidad de establecer la misión de las organizaciones..

Es de observar que para establecer la planificación estratégica objeto de este estudio, es necesario transformar en este sentido la cultura organizacional, ya que ella condiciona el futuro de las empresas.



La determinación de un diagnóstico estratégico como marco referencial al análisis de la situación actual de la organización, que responda las preguntas donde estuvimos y donde estamos hoy.

En necesario resaltar la importancia del papel que desempeña la misión en la dirección estratégica de las organizaciones.

RECOMENDACIONES

A nivel mundial, por el proceso de globalización, para lograr empresas es competitiva, la planificación estratégica y la formulación de la Misión en especial constituye una herramienta para elevar la calidad y productividad de las organizaciones. Por lo cual se sugiere la implantación de la planificación estratégica en las organizaciones y en especial la Misión de las mismas, objeto de estudio:

- Se sugiere que la planificación estratégica vaya presidida del pensamiento estratégico, cual permitirá la formulación y ejecución de la misión, la visión y las estrategias, en las organizaciones.
- También es recomendable que se constituyan grupos de trabajo para compartir ideas, sobre el futuro deseado para la organización y así poder establecer adecuadamente la Misión la cual se tiene que formular en el sentido de la Visión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ROJAS VERA, Luis R. Y ARAPÉ COPELLO, Elizabeth, 1999. La Visión y la Comunicación en la Gerencia. Rev. Opción (28) –29 – 55.

ROJAS VERA, Luis R. Y ARAPÉ COPELLO, Elizabeth, 1998. Formación en la Comunicación y Dirección en algunas Maestrías en Gerencias de Empresas. Rev. Venezolana de Gerencia (5).

ROJAS VERA, Luis R. El Gerente: Paradigmas y Retos para su Formación. 1994. Rev. Encuentro Educativo. (1) 01-28.

LLANO, Carlos. El Postmodernismo en la Empresa. Editorial Mc Graw Hill. 1997.

DRUCKER, Peter F. Los Desafíos de la gerencia para el Siglo XXI. Grupo editorial Norma. Bogotá. Colombia. 1999.



GIMBERT, Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa. Ediciones. Deusto. S.A. Bilba – España 1998.

QUIELEY, Joseph. Visión, Cómo la Desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan. Mc Graw Hill Interamericana. S.A. Bogotá. Colombia. 1997.

Bounds, Gregory y WOODS, John. SUPERVISION. Internacional Thomson editores I.T.P., México.

THOMPSON Arthur. STRICKLAND A.J. Dirección y Administración Estratégica Concretas, Casos y Lectura. Addison – Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1997.

HILL, Charles – JONES Gareth. Administración Estratégica un enfoque integrado. Mc Graw Hill. Bogotá 1995.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo. La Ciencia de la Gerencia. Artículo. Revista TELOS, No.2, 377-378.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo. La Gerencia necesaria, Visión, Revisión y Discusión. Artículo. Revista TELOS, No.1, 183 – 191.