



**“LOS CONCEPTOS DE:  
MISIÓN, VISIÓN Y  
PROPOSITO ESTRATEGICO”**

**Dr. Olga Rivera**  
**Universidad de Deusto, España**

**1991**

## LOS CONCEPTOS DE MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO

El Ashridge Strategic Management Centre ha concluido recientemente un proyecto de investigación sobre la Misión y sus requisitos de aplicación. Contrastando sus resultados con grupos de empresarios y de representantes del mundo académico, se les pidió que explicaran la diferencia entre el concepto de misión y el de visión. Además, desde que se publicó un artículo de Gary Hamel y C.K. Prahalad (1989) bajo el título “Propósito estratégico”, sus relaciones con el concepto de misión volvían a hacer necesario aclarar este.

En el texto que presentamos a continuación, Andrew Campbell y Sally Yeung presentan de forma concisa los tres conceptos, a la vez que expresan su opinión acerca del papel de la misión en el proceso de dirección estratégica. Este texto es traducción de un artículo publicado en Long Range Planning (Vol. 24, nº 14) en 1991.

---

Nota Técnica: Política de Empresa. MBA. 1993/94. ESTE. Universidad de Deusto. España. Traducción y adaptación de **Olga Rivera**, 1991.

### VISIÓN

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo.

*“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”*

El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaquedad.

Una visión y una misión pueden ser la misma cosa. Un futuro posible y deseable para la empresa puede incluir todos los elementos de la misión -propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores-.

Sin embargo los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente”, mientras que la misión se refiere normalmente al presente aunque pueda permanecer en el tiempo. La misión que Mark’s & Spencer desarrolló en la década de los 50 y 60 como “mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores” sigue siendo válida hoy. Es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la empresa. Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario desarrollar una visión nueva; sin embargo la misión puede seguir siendo la misma y los miembros de la organización pueden apoyarse en su razón común y atemporal.

## MISIÓN

La investigación que llevamos a cabo ponía de manifiesto la necesidad de formular una definición de la palabra misión.

Algunas empresas creen que la misión es básicamente una herramienta estratégica, una disciplina intelectual que define su razón comercial y su mercado-objetivo. En este contexto, la misión aparece como el primer paso a dar en la gestión estratégica y existe para responder a dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cual debería ser?

Otras empresas ven la misión como el “pegamento” cultural que les hace capaces de funcionar como a un colectivo.

Nuestra opinión es que la misión trata sobre la cultura y también sobre la estrategia. De hecho, existe una misión cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente.

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (o objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores.

El propósito nos lleva a conocer el por qué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otra compañías y las fuentes de ventaja competitiva. Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hacemos las cosas en la empresa”.

Los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por la dinastía fundadora o por el equipo dominante de dirección.

La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas:

- El enlace estratégico explica que algunas formas de comportamiento consolidan el éxito de la organización.
- El enlace con los valores explica cómo ciertos comportamientos son la forma correcta de actuar.

Una visión, está mucho más relacionada con un objetivo, mientras que la misión está más unida a la forma de actuar. Nosotros creemos que la misión es el concepto más potente y no coincidimos con Bennis y Nanus en la utilización de la palabra visión sin separar los dos conceptos. La visión es válida porque los objetivos lo son, pero es la claridad del concepto de misión la que nosotros creemos que constituye la fortaleza de un gran líder.

En tiempos de cambio, una nueva misión puede ser difícil de distinguir de una visión,

porque la nueva misión será también una imagen mental de un estado deseable futuro.

Así, nuestra diferencia de opinión puede no ser muy importante en la práctica. A pesar de ello, creemos que es preciso hacer dos advertencias acerca del concepto de visión. La primera, es que la visión pierde su poder cuando se alcanza. No supone una fuerza que guía la acción y la organización puede empezar a perder el rumbo. Por otro lado, si la visión es tan inalcanzable que no puede lograrse en los próximos 5 o 10 años, pierde su poder motivador y estimulante. Se convierte en algo demasiado ambicioso y no realista.

La misión es un concepto mucho más intemporal, puesto que entronca con la forma en que se dirige la organización hoy y con su propósito. Estas dos ideas son duraderas y pueden suministrar una fuente inagotable de energía y superación.

## PROPÓSITO ESTRATÉGICO

El propósito estratégico es otro concepto que se yuxtapone a misión y visión. Hamel y Prahalad comentaban:

*“Por una parte, el propósito estratégico identifica una posición de liderazgo y establece los criterios que la organización va a utilizar para canalizar su progreso. El concepto de propósito estratégico parte de una ambición, pero no se imita a ella, sino que incluye un proceso activo de dirección que se centra en: orientar la atención de la organización sobre los factores clave de éxito, motivar a las personas comunicando el valor de la meta; sostener el entusiasmo a través del suministro de nuevas definiciones operativas cuando las circunstancias cambian; dejar espacio a las aportaciones personales y de equipo; y utilizar consistentemente el propósito para guiar el reparto de recursos.”*

El propósito estratégico es un concepto que roza tanto con visión como con misión. Incluye un estado futuro deseable, una meta definida en términos competitivos que es más parte de la visión que del propósito. También incluye una definición estratégica que es fundamentalmente la misma que se utiliza en el concepto de misión. El empuje estratégico está, de cualquier forma, más cercano a la definición tradicional de misión: ¿En qué negocio estamos y qué posición estratégica queremos alcanzar?.

De todas formas, creemos que el concepto de propósito estratégico adolece del mismo problema que el de visión: en cuanto el empuje alcanza la meta, la organización puede perder el rumbo. El problema de las metas y objetivos es que deben volver a formularse una vez conseguidas. El propósito tiene la ventaja de ser duradero.

Creemos que el propósito estratégico es también un concepto de la “parte izquierda del cerebro”. Hamel y Prahalad argumentan que el propósito debe motivar a la gente a través de la comunicación del valor de la meta. Nosotros no nos hemos encontrado con muchos gerentes motivados por una meta, ni aún por un objetivo a corto plazo. Los gerentes con los que hemos hablado están motivados por los actuales valores de su empresa, más que por ninguna ambición lejana.

De nuevo, el concepto de propósito estratégico es menos potente que el de misión porque no logra incluir patrones de conducta y valores, que son los que finalmente mantienen el entusiasmo y dedicación de los trabajadores.

## **PLANIFICAR LA MISIÓN**

Nuestra investigación nos ha demostrado que la misión puede ser analizada y discutida con el mismo rigor con el que se habla de estrategia.

En otras palabras, se puede planificar la misión del mismo modo en que se puede planificar la estrategia. De hecho, la definición de la estrategia no es sino una parte de la definición de la misión.

## **FUNDAMENTOS DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL**

Un paso crítico para establecer la dirección de cualquier organización es el desarrollo de una misión organizacional que refleje los resultados de un análisis del entorno. Nosotros trataremos el tema de misión organizacional definiéndolo, explicando su importancia, y describiendo el tipo de información contenido generalmente en los informes de misión.

### **¿QUE ES MISIÓN ORGANIZACIONAL?**

Misión organizacional es el propósito por el cual una organización existe. En general, la misión organizacional de una empresa contiene información como, qué tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son sus clientes, y qué valores importantes tiene. La misión organizacional es un amplio informe de dirección organizacional. Para desarrollar una misión organizacional apropiada, la dirección debe realizar un análisis completo y debe considerar la información generada durante el proceso de análisis del entorno.

Para una empresa cualquiera, la misión organizacional queda generalmente y documentada en un informe de misión. Más adelante presentaremos un ejemplo de informe de misión para los supermercados Great Scot, una cadena de tiendas de alimentación.

### **¿POR QUE ES IMPORTANTE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL?**

El establecimiento de una misión organizacional es una parte importante de la labor de gestión, ya que con la existencia de un informe formal de misión organizacional parece más fácil el éxito de la organización. El hecho de tener una misión organizacional establecida y documentada supone el cumplimiento de ciertos puntos importantes.

\* **Ayuda a enfocar el esfuerzo humano hacia una dirección común.**

La misión hace explícitos los puntos más importantes que la organización está intentando alcanzar. Teniendo en cuenta estos puntos, la Dirección puede asegurarse de que todos los

miembros de la organización trabajan juntos y concienciados para alcanzarlos.

\* **Ayuda a asegurarse de que la organización no perseguirá propósitos conflictivos.**

Los propósitos incompatibles hacen que la organización se mueva en direcciones diferentes y también incompatibles. Desarrollando un profundo informe de misión, la Dirección puede asegurarse de que la organización está construida sobre unos cimientos de propósitos claros y compatibles y evitar así pérdidas y conflictos.

\* **Sirve como racionalidad general para permitir los recursos organizacionales.**

Las organizaciones utilizan diversos recursos para producir bienes y servicios, y para que estos sean aprovechados por los clientes. En los recursos se incluyen recursos monetarios, recursos humanos, materias primas, y demás equipo. Un informe de misión adecuadamente desarrollado contiene pautas generales sobre los recursos que debería adquirir una organización, y cómo debería distribuir estos.

\* **Establece las áreas de responsabilidad de trabajo dentro de la organización.**

La gente no produce bienes y servicios, sino que realiza trabajos específicos en organizaciones. Una guía general concerniente a los diferentes tipos de trabajos que deben existir en una organización, se encuentran también en un informe de misión organizacional.

\* **Actúa como una base para el desarrollo de los objetivos organizacionales.**

Los objetivos organizacionales deben reflejar la misión organizacional. Debido al perfil del informe de misión, el propósito general de la organización sirve como punto de partida para objetivos organizacionales más específicos. Los objetivos organizacionales propiamente formulados son compatibles con la misión organizacional. Cualquier objetivo que sea incompatible con un informe exacto de misión organizacional significa que no ha sido adecuadamente formulado y debe ser abandonado o revisado.

## ¿QUE INFORMACION CONTIENEN LOS INFORMES DE MISIÓN?

El tipo de información contenida en los informes de misión varía algo de unas organizaciones a otras. Pero a pesar de esto, la mayoría de los informes de misión parecen cubrir una serie de temas. Estos temas pueden estar contenidos dentro del informe de misión organizacional, o en documentos que le acompañan. Los temas incluyen:

\* **El producto o servicio de la compañía.**

Esta información contiene los bienes y/o servicios producidos y ofrecidos por la organización a sus clientes.

\* **Mercado.**

Esta información describe a los clientes de la empresa. Cosas como quienes son estos clientes y donde están situados.

\* **Tecnología.**

Generalmente incluye temas como herramientas, máquinas, técnicas, y procesos utilizados para producir los bienes y servicios de la organización. Se trata de una discusión sobre las técnicas de producción de la organización. Con el surgimiento de innovaciones tecnológicas en el campo de ordenadores y robots, la tecnología ha empezado a ser un punto importante en el proceso de planificación estratégica de prácticamente toda organización.

\* **Objetivos de la compañía.**

La mayoría de los informes de misión hacen una referencia general a los objetivos de la compañía. Para muchas empresas esto incluye la intención de sobrevivir, continuando con el crecimiento y los beneficios. La gestión debe asegurarse de que cualquier otro objetivo organizacional específico esté contenido en las referencias generales de objetivos organizacionales que aparecen en el informe de misión.

\* **La filosofía de la compañía.**

La filosofía de la compañía aparece a menudo como una parte del informe de misión o en el material suplementario que le acompaña. Esta filosofía refleja las creencias básicas y los valores que debe guiar a los miembros de la organización para llevar a delante el negocio. Más adelante trataremos el ejemplo de la compañía Baxer Travenol.

\* **El autoconcepto de la compañía.**

Los informes de misión contienen o están acompañados inevitablemente del autoconcepto o impresión que tiene la compañía respecto a sí misma. La empresa llega a este autoconcepto imponiendo sus fuerzas, sus debilidades, su competencia y su habilidad para sobrevivir en el mercado.

\* **Imagen pública.**

Los informes de misión contienen generalmente alguna referencia, tanto directa como indirecta, sobre la impresión que está dejando la organización públicamente. Al final, lo importante no es la imagen que quiere dar gestión, sino la imagen real que da.

## ALGUNOS EJEMPLOS

Los supermercados **Great Scot**: Misión Organizativa

La cadena de supermercados Great Scot es una compañía orientada hacia el crecimiento y reconocida como líder regional en la venta de alimentos al pormayor. Continuaremos luchando

para mejorar nuestra adaptación a las necesidades y preocupaciones de nuestros clientes, trabajadores, proveedores y comunidades en las que servimos. Todo esto será llevado a cabo a través del desarrollo de nuestros trabajadores, de un énfasis en volumen, y beneficio. Intentamos expandirnos dentro de nuestras ya existentes arenas de mercado, para así proteger y mejorar nuestra posición. Mientras el personal y las finanzas sean adecuadas y las oportunidades aumenten, nuestro crecimiento continuará dirigido a otras áreas.

### **Baxter Travenol: Descripción y Filosofía**

Baxter Travenol (BT) se encarga del desarrollo mundial de la manufactura y venta de una línea diversificada de productos médicos y servicios complementarios. Estos productos y servicios son utilizados principalmente por hospitales, centros de sangre, laboratorios clínicos, centros de diálisis y por pacientes bajo supervisión médica. Los productos de BT se manufacturan en 17 países y ofrecen terapia de calidad a millones de pacientes en más de 100 países.

\* **Principios fundamentales.** En TB tenemos la labor de:

- Mejorar el cuidado de la salud para las personas en todo el mundo;
- Buscar los más altos standards en responsabilidad ciudadana;
- Ocupar la posición de líder en cada uno de los mercados de cuidado de la salud en los que servimos;
- Proveer a nuestros clientes de productos y servicios de calidad y valor, alto y constante.
- Sostener un espíritu fuerte de trabajo en grupo a través de una disposición, una dedicación y una lealtad mutua dentro de una familia de trabajadores; y
- Lograr un crecimiento financiero constante y a largo plazo y la mejor respuesta a nuestros accionistas.

## **LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN ORGANIZACIÓN EN “KENTUCKY FRIED CHICKEN”**

Hoy, Kentucky Fried Chicken es una empresa sana, fuerte y está llevando a cabo una buena gestión. Pero esto no ha sido siempre así.

Hace unos años KFC estaba muriéndose. Wall Street nos había dejado de lado. La competencia no nos estaba tomando en serio. Durante aquellos días negros, de 1976 a 1978, nuestros indicadores clave de cifra de negocios estaban disminuyendo rápidamente. Nuestra media de ventas por tienda estaba bajando a un ritmo del 3% anual. Los beneficios antes de deducir los impuestos, a nivel de tienda, disminuían un 26% anual. Las concesiones, que estaban



llevando a cabo las operaciones de la compañía, nos eran hostiles y no estaban satisfechas. Los clientes se pasaban a los competidores, La muerte de KFC parecía inminente.

Pero en vez de morir, KFC se ha convertido en una de las cadenas más sanas en la industria. Desde el año 1979 nuestra media de ventas por tienda ha aumentado a un ritmo anual del 14.5%, y no parece tener intención de parar. Los beneficios por tienda antes de deducir impuestos han aumentado un 24% cada año. Las ganancias totales de KFC han aumentado a más del triple. El crecimiento de los saldos reales, ajustado para la inflación y los precios, ha subido una media de 6% anual desde el año 1979. Esto comparado con un 1.5% para la industria.. !

Diversos análisis industriales ven este cambio como uno de los mayores vuelcos en la industria alimenticia. ¿Cómo ha ocurrido esto? las palabras claves son “proceso de planificación”. Moviéndonos a través del proceso de planificación estratégica con análisis exhaustivos, fuimos capaces de redefinir de forma realista nuestra misión y nuestros objetivos y desarrollar estrategias y planes de acción que cambiarían el futuro.

El primer paso de todo el sistema fue un examen intensivo del entorno, competencia y recursos existentes. A finales de los 60 y principios de los 70, el crecimiento industrial estaba motivado fundamentalmente por la expansión del mercado a través del desarrollo de nuevas tiendas. Pero hoy en día, a medida que se aproxima la fase de madurez, vemos nuestro sector cada vez más centrado en el crecimiento de la participación de mercado.

En 1977, KFC no estaba posicionada ni gestionada para explotar el segmento del pollo. Esta incongruencia podría ser debida al hecho de que la Dirección vio a la empresa como un conglomerado de servicios alimenticios y se diversificó en ciertos negocios, tales como una cadena de restaurantes de marisco, una de comida mexicana y empresas proveedoras y de equipamiento propias.

Según iba progresando nuestro análisis desde el entorno y la competencia hacia las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de nuestros negocios, emergieron una serie de fuertes conclusiones que nos permitieron redefinir nuestra misión para así poder capitalizar estas fortalezas. La nueva misión era: “convertirse en la cadena más fuerte, más beneficiosa y con más rápido crecimiento en el segmento del pollo en la industria de restaurantes de servicio rápido”.

El impacto de esta aparentemente simple redefinición no debe ser sobrevalorada. Asienta el tono y la Dirección para toda la organización y requirió un gran esfuerzo en la definición de las estrategias requeridas para llevar a cabo esta misión. La consecuencia de esta redefinición en la misión fue que la cartera de negocios de la compañía se disminuyó drásticamente de manera que pudimos concentrarnos en con oportunidad y fortaleza estratégica: Kentucky Fried Chicken.