

## La Visión.

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como empresa, en un futuro definido.

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Su elaboración, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

## Ejemplos de Visión

### **Telmex**

“Consolidar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial”.

### **SEP**

En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

### **PGR**

Tenemos una clara visión institucional para el mediano y largo plazo: visualizamos en tres años una estructura funcional de procuración de justicia y en seis años un sistema saneado. Lo anterior para que en el año 2025, las instituciones que participen en la procuración de justicia sean de excelencia, cuenten con personal con vocación de servicio y sólida formación que contribuya a que los ciudadanos vivan en condiciones que promuevan el desarrollo integral dentro del estado de derecho.

## La Misión

Es importante aclarar que, antes de establecer una VISIÓN, es necesario que se defina una clara MISIÓN.

Al igual que la Visión, el redactar la Misión, es labor de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria, además de que es una buena forma de que se obtenga mayor participación y compromiso hacia su cumplimiento.

De acuerdo con Patrick J. Below, George L. Morrissey y Betty L. Acomb (BELOW, Patrick J., MORRISEY George L., ACOMB Betty L. The Executive Guide to Strategic Planning Jossey-Bass Inc., Publishers, USA 1987), la Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, Planeación Estratégica Aplicada", Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 1999.), definen a la Misión como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito.

Como quiera que se defina, la Misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión.

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

## Ejemplos de Misión

A continuación se muestran algunos ejemplos de la declaración de la Misión de diversas organizaciones:

## **PECHINEY**, sector empaques de plástico

Nuestra misión es agregar valor a nuestros productos empacados a través de un servicio al cliente superior, consistente e innovador.

## **CEMEX**

Nuestra misión es servir las necesidades globales de construcción de nuestros clientes y crear valor para nuestros accionistas y otros grupos de interés al convertirnos en la compañía cementera más eficiente y rentable del mundo. Para lograr esta meta, trabajamos constantemente para desarrollar y realizar lo que creemos es el enfoque de mayor amplitud y más visionario en nuestra industria.

## **SEGOB**

Contribuir a la gobernabilidad democrática y a la seguridad nacional con apego a los principios propios del ejercicio democrático del poder público, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para procesar eficazmente las demandas y planteamientos de los actores políticos y hacer efectivos los derechos políticos de los ciudadanos, proteger tanto a la población como a los intereses vitales del Estado Mexicano, generando un entorno favorable para el crecimiento con calidad y para el desarrollo humano, que incluya a todos los mexicanos.

## **Cómo evaluar el enunciado de la Misión**

Considere los siguientes factores para evaluar el enunciado de la Misión:

- Claro y comprensible para todo el personal
- Breve (para facilitar el recordarlo)
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica
- Refleja la ventaja competitiva
- Flexible, pero que bien enfocada
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales
- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización
- Es realista
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.

## **Los Valores**

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

## **Valores compartidos**

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Son los que deben

guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- Identificar y eliminar los antivalores de la organización.

### **Importancia de los valores compartidos**

- Con ellos es más fácil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.
- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.
- La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.

### **Los Objetivos Estratégicos**

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O DE LARGO PLAZO, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

Que es un Objetivo estratégico?: Objetivo definido ampliamente que una organización debe lograr para que la estrategia sea exitosa. Son por lo general muy focalizados” Se pueden clasificar en 8 grupos:

1. De mercado: participación de mercado en el mercado actual y potenciales (nuevos mercados; ejemplo: educación a distancia)
2. Innovación (desarrollo de nuevos productos o servicios o destrezas y métodos para suministrar dichos productos o servicios)
3. Recursos Humanos (selección y desarrollo del capital humano)
4. Recursos Financieros (identificación de fuentes de capital y su uso)
5. Recursos Físicos (equipos, infraestructura)

6. Productividad (uso eficiente de los recursos en relación a los servicios prestados y/o productos ofrecidos)
7. Responsabilidad Social (Reconocimiento y capacidad de respuesta a los efectos en la comunidad ampliada)
8. Equilibrio financiero (lograr alcanzar una condición financiera saludable para la institución y su crecimiento)

**Misión** Razón de ser de la organización.

**Visión** A dónde queremos llegar.

**Objetivos estratégicos** Qué queremos lograr a largo plazo.

- Describen lo que una organización quiere lograr en algún punto en el futuro (1 a 5 años aproximadamente).
- Son estratégicos, ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización.
- Son lejanos en el tiempo y abarcan un rango muy amplio, por esta razón, se definen los objetivos tácticos y operativos.

**Objetivos tácticos.** Qué queremos lograr para alcanzar los objetivos tácticos.

- Son aquellos que se plantean como guía o método a seguir, es decir, los resultados esperados dentro de un plazo aproximado de un año.
- Están basados en los objetivos estratégicos.
- Se definen por área o departamento de la organización.

**Objetivos operativos.** Qué queremos lograr para alcanzar los objetivos operativos.

- Son aquellos que definen las metas particulares a ser alcanzadas para lograr el cumplimiento de los objetivos tácticos.
- Cada área y departamento de la organización establece los objetivos operativos para alcanzar el objetivo táctico correspondiente.

**Objetivo.** Establecen lo que se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.

### **Establecimiento de los objetivos estratégicos**

Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

eS	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser Concretos, claros y fáciles de entender	Deben crearse identificadores para observar de manera tangible el éxito	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes	Límite para medir y obtener los resultados

De esta manera, son importantes los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, para el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización. Una vez definidos estos objetivos se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Asimismo, la organización podrá identificar con mayor precisión los recursos que necesita para obtener resultados.

### Conclusión

Para contar con una Visión Estratégica dentro de la organización, es necesario plantear una Misión y Visión organizacional se plantean los objetivos estratégicos, tácticos y opera convertirlos en acciones, responsables y recursos necesarios para la obtención de resultados concretos.

Para establecer objetivos es indispensable:

- a) Medir resultados y efectividad de los planes y acciones llevadas a cabo
- b) Establecer responsabilidades
- c) Identificar recursos necesarios
- d) Relacionar los objetivos operativos y las acciones desprenden, con la táctica y la estrategia general organización.