

— [y] Victor Ocampo Galindo "La misión como punto de arranque para la planeación estratégica en centros de información". En: **Seminario Anual de la ABIESI** (Toluca, Edo. de México : ABIESI/UAEM, 1992)

**LA MISION COMO PUNTO DE ARRANQUE
PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA
EN CENTROS DE INFORMACION**

LIC. CECILIA CULEBRA Y VIVES
COORDINADORA DE
SERVICIOS BASICOS
BIBLIOTECARIOS
M.C. VICTOR OCAMPO GALINDO
INVESTIGADOR

UNIDAD DE INFORMACION
TECNOLOGICA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
ELECTRICAS

RESUMEN

El propósito de esta ponencia es dar a conocer los componentes principales que debe contener la misión como parte importante de la planeación estratégica de una institución. Para llegar a definir estos componentes, se consultaron diferentes autores expertos en planeación estratégica, a partir de cuyas experiencias se llegó a la conclusión de que existen dos tipos de misiones: pasivas y activas. Las primeras indican un reto, una conquista, el ser líderes. Las segundas, más bien son descriptivas de las funciones de la institución.

LA MISION COMO PUNTO DE ARRANQUE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

I. INTRODUCCION

De acuerdo con Peter Drucker,

"La administración se ha enfocado sobre la tarea de hacer bien lo que ya conocemos y comprendemos"(1). Pero ahora a lo que nos enfrentamos es a que la administración debe mostrar competencia respecto a problemas nuevos, con valores alterados y con fuerzas ambientales diferentes.

A. ANTECEDENTES

El mundo está cambiando vertiginosamente. Este proceso de cambio ha sido estudiado con minucioso cuidado por Alvin Toffler. Básicamente, el producto de este trabajo se ha plasmado en tres obras:

1. "El shock del futuro", que contempla el PROCESO del cambio, y la forma en cómo éste afecta a las personas y a las instituciones. (2)

2. "La tercera ola", que se centra en las ORIENTACIONES que presentará ese cambio, así como hacia dónde nos está llevando. Define a la ERA AGRICOLA, como la primera ola; a la REVOLUCION INDUSTRIAL como la segunda; y señala, como los componentes de la tercera, a los nuevos sectores que surgirán basados en la INFORMATICA, en la electrónica, en la INFORMACION, en la biotecnología, etc. (3)

3. "El cambio del poder: Powershift", que aborda el CONTROL que se tendrá sobre los cambios que han de sobrevenir, y quien les dará forma y cómo. Estos cambios, para Toffler, se centran en el equilibrio que existirá, por el control del poder, entre la VIOLENCIA, la RIQUEZA, y el CONOCIMIENTO. Se presagia que surgirán fenómenos tales como la fabricación flexible, los nichos de mercado, la difusión del trabajo a tiempo parcial y la desmasificación de los medios. A lo largo de esta obra, se utilizan también una serie de términos, que en forma extraordinaria interesan e inquietan, tales como: "prosumidor", "economía supersimbólica", "cognitariado", "empresas zafias y empresas cultas", "inferencia de modelos de compra", "supermercado inteligente", "intrainteligencia y extrainteligencia", sistemas de intercambio electrónico de datos", "productos autónomos y sistemáticos", etc., etc. (4)

Este tipo de cambios, que presagian una nueva era o que ya la señalan, ya se empiezan a advertir también en los servicios de información; se habla por ejemplo de "reempaquetamiento", de "information brokers", de "teleconferencias", de "entropía, etc.

B. FACTORES DE ADAPTACION AL CAMBIO EXTERNO

¿A que nos lleva todo esto?, pues a reflexionar que, a cualquier empresa, trátase de instituciones lucrativas o no, de manufactura, o de servicios, o incluso específicamente de instituciones dedicadas a prestar servicios de información, deben reconocer que este cambio está sucediendo, a la par que prepararse para sobrevivir con éxito a él. Así se puede decir que la sobrevivencia de muchas de ellas, dependerá de su capacidad de adaptación al cambio, y cómo esta capacidad se refleje en la cultura organizacional. Ello se puede ver favorecido, entre otros, por diversos factores:

1. La definición de las cualidades de la misión institucional: EL INICIO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

2. La ubicación, tanto de su filosofía de trabajo como de sus objetivos generales, dentro de un contexto real y dinámico: EVALUACION DE METAS.

3. La previsión del futuro, utilizando para ello la información como una herramienta de planeación estratégica: EL VALOR DE LA INFORMACION.

4. La integración simultánea de los procesos de investigación y desarrollo, con los de diseño del proceso productivo y la comercialización de los productos: NEXOS ENTRE LA INVESTIGACION Y LA PRODUCCION.

5. La integración racional a la cultura de la organización, de aquellos procesos que la habiliten al cambio externo: DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INNOVACION.

6. El conocimiento exacto de su situación actual, a través de la utilización de herramientas administrativas, de control de procesos y de planeación estratégica: DIAGNOSTICO PARA LA CREACION DE INFRAESTRUCTURA.

7. El rediseño de las líneas de liderazgo dentro de la organización y la provocación del cambio interno: HORIZONTALIDAD Y EMPOWERMENT.

En términos generales, la mayoría de estos conceptos pueden ser aplicables a empresas y/o instituciones que generen servicios de información y/o a centros de información adscritos a empresas.

Dentro del proceso de planeación estratégica, es el concepto de MISION lo que, en particular, nos ocupa para efectos de este documento.

H.H.Owen (5) refiriéndose a los términos organización, desarrollo y transformación, define a la primera como "dos o más personas reunidas para hacer algo". Al desarrollo como "el ir haciendo una organización mejor, refinando su estructura y sus funciones". Finalmente transformación la define como "un cambio radical y discontinuo que hace DIFERENTE a una organización". Además afirma que transformación y desarrollo están conectados como conceptos, ya que son las dos caras que presenta cualquier proceso de evolución organizacional.

C. TIPOS DE INSTITUCION

Tanto la planeación estratégica, como la misión misma, pueden contener variables, dependiendo de si la organización que las origina es lucrativa, o si por el contrario, es sin fines de lucro, así como el resto de características que las conforman.

II. COMPONENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

A. CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

Antes de continuar, nos gustaría puntualizar qué estamos entendiendo por planeación estratégica. Una conceptualización muy simple sería, de acuerdo con Giral y González, (6) la siguiente:

"La planeación estratégica en la empresa es una función que intenta maximizar en el largo plazo, los beneficios de los recursos de los que se dispone, mediante la DEFINICION CLARA DE MISIONES, OBJETIVOS Y METAS. Es una función global e integradora pues para su análisis convergen finanzas, mercadotecnia, ingeniería, operaciones, desarrollos, etc. Tiene como característica una continuidad que no puede ser acelerada, porque va pasando de la incertidumbre a la decisión, paulatinamente conforme se va captando información de un ambiente externo que es dinámico, y mediante un proceso iterativo en el que se repiten varias veces las mismas actividades, cada vez con mayor precisión"

Dentro del cuento de "ALICIA EN EL PAIS DE LAS MARAVILLAS", se ilustra de una manera que hasta podría calificarse de dramática, la actividad de los componentes de una organización que carece de rumbo, es decir de planeación estratégica. Se trata,

específicamente, de aquel pasaje en que Lewis Carroll describe "LA CARRERA LOCA" (The Caucus Race). En dicha carrera cada quien se dirige adonde mejor le parece (INEXISTENCIA DE UNA MISION); la empieza y la termina cuando cree que ésto es adecuado (INICIO Y DESARROLLO DE METAS); no existe un procedimiento o una técnica para desarrollar las capacidades de cada quien durante la carrera ni tampoco las condiciones de la misma (DELIMITACION DE UNA ESTRATEGIA); no ubica su situación en referencia con las de los demás corredores (MONITOREO DE LA COMPETENCIA); y, en el colmo del desorden, cada quien se define como el vencedor estableciendo, para ello, sus propias condiciones de triunfo (ESTABLECIMIENTO DE PARAMETROS DE EVALUACION) (7)

F.R. David, en su obra Strategic Management, (8) establece un modelo de lo que él considera debe ser el proceso de "administración estratégica" (Véase la figura 1). En él señala, como punto inicial del mismo: "la identificación de la misión, de los objetivos y de las estrategias actuales".

Resumiendo, los componentes básicos de la planeación estratégica serían: 1) una misión, 2) un medio ambiente, 3) un diagnóstico, 4) una estrategia, y 5) una evaluación y seguimiento.

III. LA MISION INSTITUCIONAL

A. DEFINICION

A veces llamado credo, declaración de propósitos, declaración de creencias, declaración de principios de la institución, lo que la misión revela es la visión a largo plazo de una organización en términos de lo que quiere ser y para lo que quiere servir (9)

Entre el mundo académico y el empresarial, no existe un acuerdo concreto para definir lo que es una misión. Para algunos es simplemente un evangelio comercial, para otros, es aquello que refleja con una gran fuerza la cultura corporativa, y para algunos más, es aquello que se refiere a la definición del negocio. (10)

Sin embargo, si es posible distinguir dos corrientes bien definidas, una en la que se conceptualiza la misión en términos de estrategia de negocios; y la otra, en la que el enfoque es primordialmente filosófico y ético, y que trata de aglutinar todo aquello que habilita a la organización para funcionar como una unidad colectiva. (11)

La misión es un concepto intelectual que puede ser analizado y discutido sin emociones. Como la estrategia, la misión

es un conjunto de proposiciones que pueden ser usadas para guiar las políticas y conductas de una institución. Sin embargo, la misión es un concepto más amplio que el de estrategia, porque cubre la estrategia y la cultura. Por el contrario el sentido de misión..."no es un concepto intelectual: es un sentimiento profundo y personal.." (12). Una compañía con una misión clara, no necesariamente cuenta entre sus empleados, con personas con sentido de misión.

B. COMPONENTES

El Ashridge Strategic Management Centre de Inglaterra patrocinó un proyecto de investigación de dos años para estudiar a fondo lo que es y lo que significa la misión, definir sus características y determinar sus componentes. Uno de los productos de este estudio fue la conceptualización del modelo de misión Ashridge (véase figura 2). Este modelo propone la existencia de cuatro componentes en la misión:

1. EL PROPOSITO: ¿Por qué existe la institución?
2. LOS VALORES: ¿En qué cree la institución?
3. LOS ESTANDARES DE CONDUCTA: ¿Cuáles son las políticas y los patrones de conducta que apoyan la competencia distintiva y el sistema de valores?
4. LA ESTRATEGIA: ¿Cuál es la posición competitiva y cuál la competencia distintiva de la compañía? (13)

Una institución puede crear una misión que contenga tanto una gran fortaleza como sentido lógico para su personal, cuando los cuatro elementos enunciados en este modelo se refuerzan unos a otros, ésto se percibe con mayor facilidad al observar los nexos que se puedan crear entre la estrategia y el sistema de valores, al actuar ambas a través de los mismos estándares de conducta. Además si los valores individuales del personal coinciden en gran medida con los de la institución, la misión definitivamente adquiere una gran fortaleza, y se puede decir que las personas poseen entonces sentido de la misión.

C. CARACTERISTICAS DESEABLES

De acuerdo con Bates y Dillard (14), al iniciarse un proceso de planeación estratégica existen tres aspectos que deben ser especificados en forma muy clara:

1. ¿Qué se espera que suceda?

2. ¿Quién juzgará la eficiencia y la eficacia de lo que suceda?
3. ¿Cuáles serán los criterios en los que se basarán estos juicios?

En este contexto, uno de los mayores problemas en la planeación estratégica suele incidir en que exista una falla al determinar cuál es la posición futura en la que se desea estar por sus siglas en inglés: "Desired Future Position" (DFP). Dicho sea de otra manera, "el retrato" de la organización dentro de cinco años.

El DFP no debe ser confundido con la misión. La misión provee un claro sentido de lo que la organización significa, pero a menudo se descubre que ésto puede significar el todo o la nada: la supuesta orientación del negocio, pero al mismo tiempo, puede contener declaraciones sin sentido para los propósitos de la planeación estratégica y para la administración operativa. En otras palabras, se puede expresar lo que se quiere pero no cómo lograrlo. En conclusión la misión puede expresar el "QUE" y el DFP, aportar mayor claridad respecto del "COMO" y el "CUANDO".

Russell L. Ackoff, por su parte, indica que "el enunciado de la misión no debe comprometer a la compañía para hacer lo que debe hacer para sobrevivir, sino para hacer lo que elige para prosperar" (15)

Este mismo autor indica que la misión debe estar preparada de la manera más participativa posible. "Una organización sin una visión compartida de lo que se quiere ser, es como un viajero sin destino que no tiene medios para saber si está alcanzando el destino que se propuso alcanzar" (16)

Este mismo autor establece cinco características deseables en la misión: (17)

"PRIMERA: Debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, expresada en forma tal que los progresos en este sentido puedan ser medidos.

SEGUNDA: El enunciado de misión de una empresa debe diferenciarla de las otras.

TERCERA: El enunciado de la misión debe definir el negocio en que la compañía quiere estar y no necesariamente aquel en el cual ya se está.

CUARTA: El enunciado de la misión debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.

QUINTA: El enunciado de la misión debe ser estimulante e inspirador."

D. TIPOS DE MISION

De acuerdo al tipo de misión de que se trate, según lo indica Enrique Canales (18), y dependiendo de cada institución, las cualidades de la misión pueden hacer que se le clasifique como activa o pasiva. Las características comparativas de ambas serían las siguientes:

1. Misión pasiva

- 1.1. Surge de una necesidad de definición de la empresa.
- 1.2. Es estática a través del tiempo
- 1.3. Genera una definición
- 1.4. Tiene un sentido que se expresa a través de una definición, de una función o de un papel determinados.

2. Misión activa

- 2.1. Surge de una necesidad de definición de recursos.
- 2.2. Es cambiante por adaptación al medio ambiente
- 2.3. Genera movimiento
- 2.4. Tiene un sentido que se expresa a través de logros.

E. PROPOSITOS

Entendiendo la misión como "una declaración de filosofía y propósitos", Klemm (19) clasifica los propósitos de la misión en externos e internos. En el primer caso, se ligan con las relaciones públicas y la imagen externa; en el segundo, el principal propósito de la misión emerge como una respuesta para mejorar la comunicación interna, determinar la imagen corporativa y establecer, fortaleciéndolo, un mejor estilo de liderazgo. En este mismo trabajo se distinguen cuatro etapas de formulación e implantación del concepto de misión:

* MISION: "Una declaración de los propósitos a largo plazo de la organización que refleje, de manera profunda, los puntos de vista de la corporación"

* OBJETIVOS ESTRATEGICOS: "Una declaración de objetivos estratégicos a largo plazo que bosqueje la dirección y desempeño deseados, en términos amplios..."

*OBJETIVOS CUANTIFICADOS DE PLANEACION: "Objetivos sobre períodos específicos de tiempo"

*DEFINICION DEL NEGOCIO: "Una declaración que bosqueja el campo y las actividades de la compañía en términos de expansión industrial y geográfica"

F. EJEMPLIFICACION

Al igual que en instituciones lucrativas, la definición de la misión en empresas no lucrativas debe incluir características tales como: claridad, durabilidad, etc.. Sin embargo, en la actualidad, tal parece que la definición de misión en este tipo de instituciones tiene más sentido de función que de competitividad; esto es, son más pasivas que activas. Para ilustrar esto veamos algunos ejemplos en el siguiente punto, se expondrán 6 de instituciones no lucrativas, 3 de instituciones lucrativas y, finalmente la misión del anteriormente denominado Departamento de Información Técnica y de la actual Unidad de Información Tecnológica, del IIE.

MISIONES DE INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS

1. Institute of Electrical and Electronic Engineers: "Promover la teoría, práctica y comprensión de la ingeniería eléctrica para el beneficio de sus miembros y del público".
2. Fideicomiso de Apoyo al Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico: " Inducir y promover el uso racional de energía eléctrica, dentro del sector industrial, con programas específicos, asesoría técnica, capacitación, evaluación y asesoría en la implementación de sistemas ahorradores de energía eléctrica siguiendo las normas de la más avanzada ingeniería"
3. Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos: "Promover el desarrollo académico, científico y técnico de la profesión de la ingeniería química".
4. Quality and Productivity Management Association : Aumentar la efectividad organizacional de sus miembros a través de la

calidad, productividad y satisfacción al cliente".

5. American Society for Quality Control : "Establecer y mantener un reconocimiento global y reputación respetable, como la autoridad definitiva en el progreso y promoción de conceptos, separar principios y tecnologías de calidad".
6. International Quality and Productivity Center : Proporcionar información práctica y detallada a través de conferencias y seminarios a niveles nacional e internacional".

Como puede observarse en estos ejemplos, la misión es en realidad una definición de la función de las instituciones, a excepción del ejemplo 5, en donde se definen como la autoridad definitiva, en el progreso y promoción de conceptos, principios y tecnologías de calidad, para lo cual deberán ser mejores que sus posibles competidores. También la cuarta en la que se declara como misión. "aumentar la efectividad organizacional...", encaja como una misión del tipo activo.

MISIONES DE INSTITUCIONES LUCRATIVAS

1. Du Pont: "Debemos ser calculadores, con una curiosidad compulsiva, al tomar riesgos... la curiosidad de procurar las respuestas de innovación a los problemas complejos...traerá mejores cosas para mejorar los medios de vida del mercado".
2. Ameritech: "Anhelamos ser el primer proveedor de productos y servicios de telecomunicaciones en nuestra área de operación de 5 estados, pero entraremos en mercados más allá de nuestro territorio y más allá de nuestro negocio tradicional, lo cual fortalecerá nuestras capacidades en todos los mercados a que atendemos".
3. Rockwell International: "Lider en diversos mercados, estamos desarrollando nuevas tecnologías y aplicándolas a los productos y sistemas en nuestros cuatro negocios principales- Espacio aéreo, Electrónica, Automotriz e Industria en General. De nuestros 103,000 empleados, 17,000 son ingenieros y científicos que están dedicados a la excelencia en todo lo que hacen, desde la implantación de nuevas tecnologías hasta el manejo de sistemas complejos para hacer productos de la más alta calidad. Este esfuerzo es para servir a las necesidades y retos de la sociedad de hoy. Ello ha motivado a Rockwell International a continuar con una ejecución financiera notable".

Como puede observarse, las misiones de estas 3 compañías son más

agresivas en comparación con los 6 ejemplos anteriores. En estos 3 últimos ejemplos se incluyen conceptos tales como: "ser el número uno," "ser líderes", área de operación (su mercado), "nuevas tecnologías)", "innovaciones", "satisfacción del cliente", "ir más allá de su mercado actual," etc.

MISION DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACION TECNICA

"Promover y apoyar la innovación tecnológica en el sector eléctrico, sus proveedores y sus usuarios, mediante la elaboración y suministro de servicios especializados de Información Tecnológica"

MISION DE LA UNIDAD DE INFORMACION TECNOLOGICA

"Promover y facilitar, competitivamente, el uso de información estratégica, que impulse el desarrollo tecnológico del sector eléctrico, sus proveedores y sus usuarios".

A partir de junio de 1992, el Departamento de Información Técnica del IIE, cambia su razón de ser, convirtiéndose en una Unidad de negocios, con un carácter mayor de descentralización, y con tendencias específicas de ampliación en su mercado de clientes y de su autosuficiencia económica. Es por esta razón por lo que tanto el nombre: Unidad de Información Tecnológica, como la misión cambian teniendo esta última, una connotación mucho mayor de misión activa.

IV. CONCLUSIONES

Cada organización tiene un propósito único y una razón de ser. Esta singularidad sólo puede verse reflejada en su misión. Una organización logra un sentido alto de sus propósitos, cuando desarrolla y logra comunicar una misión clara.

Existe una anécdota muy conocida que ilustra en forma plástica, la importancia que guarda la misión respecto de la motivación que cada persona tiene para realizar su trabajo:

Tres hombres trabajaban en una cantera, cuando acertó a pasar un cuarto personaje, preguntando al primer trabajador que hacía, y éste contestó: " PICO PIEDRA. Haciendo la misma pregunta al segundo, éste replicó "ME GANO LA VIDA". Al formularle la misma pregunta al tercer trabajador, su respuesta fue: "AYUDO A CONSTRUIR UNA CATEDRAL".

Evidentemente, pocos de nosotros vamos a poder ayudar a construir catedrales, pero en la medida que podamos vislumbrar "la catedral" en cualquier causa que emprendamos, nos parecerá que el trabajo que realizamos vale más la pena. Una misión clara nos ayuda a encontrar aquellas "catedrales" en las causas que, de otra forma, sólo identificaríamos como intentos desviados o causas vacías.

Muchas Gracias

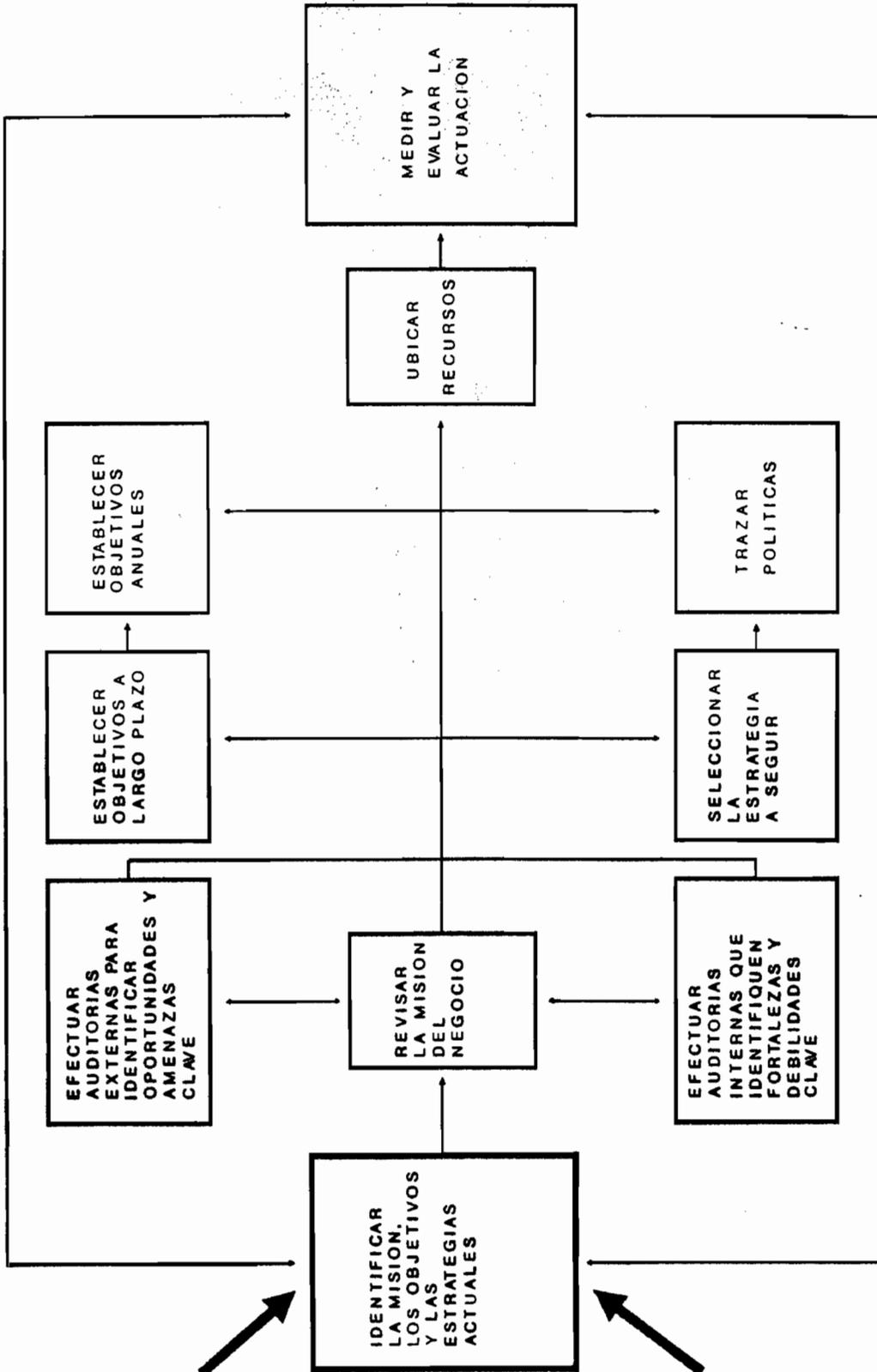
V. REFERENCIAS

- 1.- Peter Ferdinand Drucker, "Global Management", in the Conference Board, Challenges to Leadership Management in a Changing World (New York, N.Y. Free Press, 1973), p.265
- 2.- Alvin Toffler. Future Shock. (New York. N.Y. : Bantam Books, 1971)
- 3.- ---- The Third Wave (New York, N.Y. : Bantam Books. 1981)
- 4.- ---- El cambio del poder : Powershift : conocimientos, bienestar y violencia en el umbral del siglo XXI. (Barcelona, España : Plaza & Janés Editores, c1990) 616p.
- 5.- H.H. Owen and Co. "Transformation and Development in Organizations" (Potomac, Maryland, 1989) p.9
- 6.- José Giral B. [y] Sergio González. Estrategia Tecnológica Integral (México, D.F. : Club Tecnológico Tecpliana, c1986.) p.17

- 7.- Roger B. Ackerman [y otros] Process Quality : Management & Improvement Guidelines. (Indianapolis, IN. : AT & T. Bell Laboratories, c1987) p.1
- 8.- F. R. David, Strategic Management (Columbus. OH. : Merrill, 1989.
- 9.- ---- "How Companies Define Their Mission". En : Long Range Planning, 22(1), 1989, p.90
- 10.- Andrew Campbell [y] Sally Yeung "Create a Sense of Mission". En : Long Range Planning, 24(4), 1991. p.10
- 11.- Ibidem, p. 11
- 12.- Ibidem, p. 18
- 13.- Ibidem, p. 13
- 14.- D. L. Bates [y] John E. Dillard. "Desired Future Position; A Practical Tool for Planning". En : Long Range Planning, 24(3), 1991.
- 15.- Russell L. Ackoff, Cápsulas de Ackoff; Administración en pequeñas dosis, (México. D.F. ; Editorial LIMUSA/Grupo Noriega Editores, c1992), p.54
- 16.- Ibidem, p.57
- 17.- Ibidem, pp. 55-56
- 18.- Enrique Canales. "Curso de Planeación Estratégica" (Cuernavaca, Mor : Instituto de Investigaciones Eléctricas, 1991,1992) p.v.
- 19.- Mary Klemm; Stuart Sanderson [y] George Luffmman, "Mission Statements : Selling Corporate Values to Employees". En : Long Range Planning, 24(3), 1991, pp. 73-78

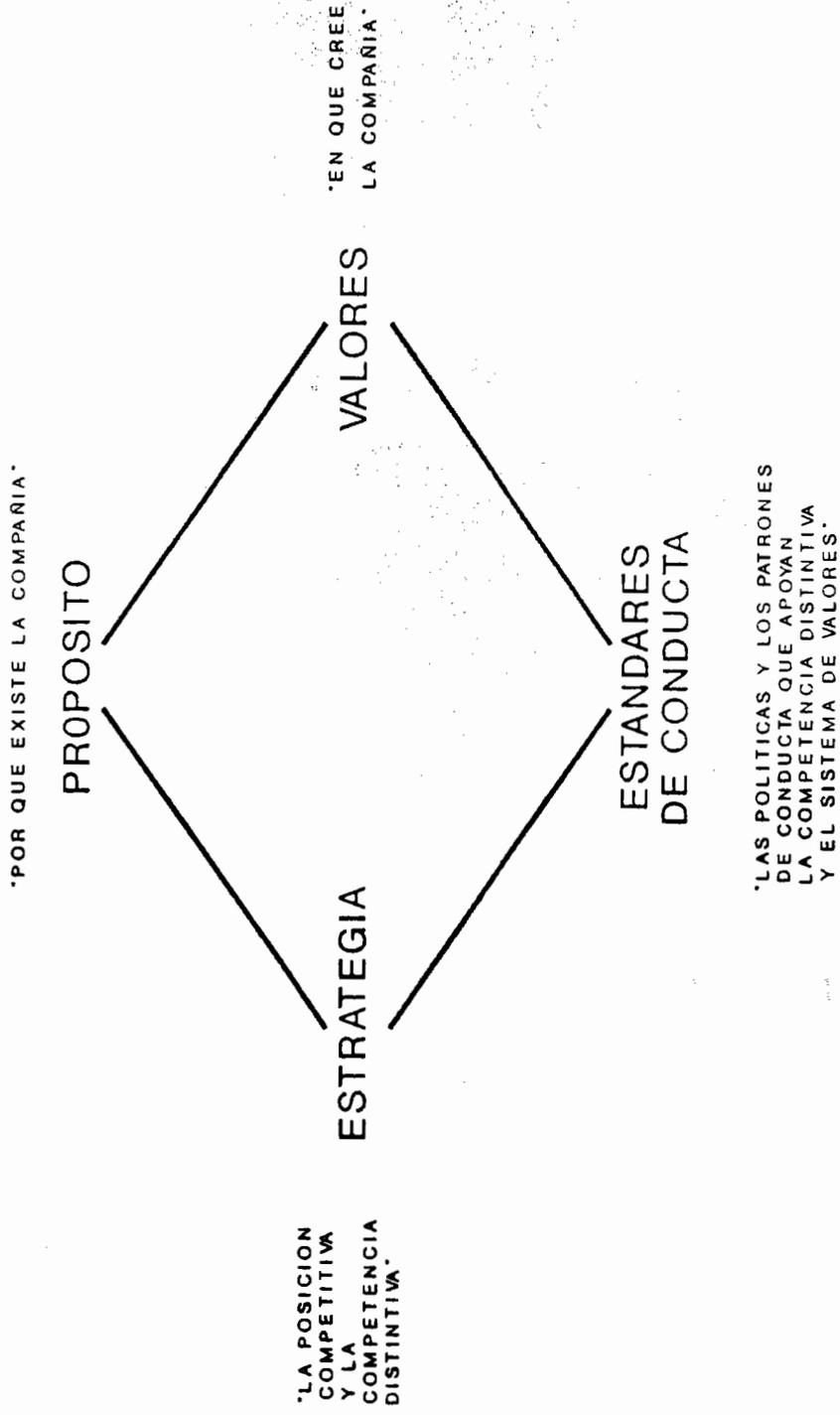
EL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

RETROALIMENTACION



RETROALIMENTACION

EL MODELO DE MISION ASHRIDGE



FUENTE: ANDREW CAMPBELL (YI SALLY YEUNG, "CREATING A SENSE OF MISSION", EN: LONG-RANGE PLANNING, 24(4), 1991, P. 19.

FIGURA 2