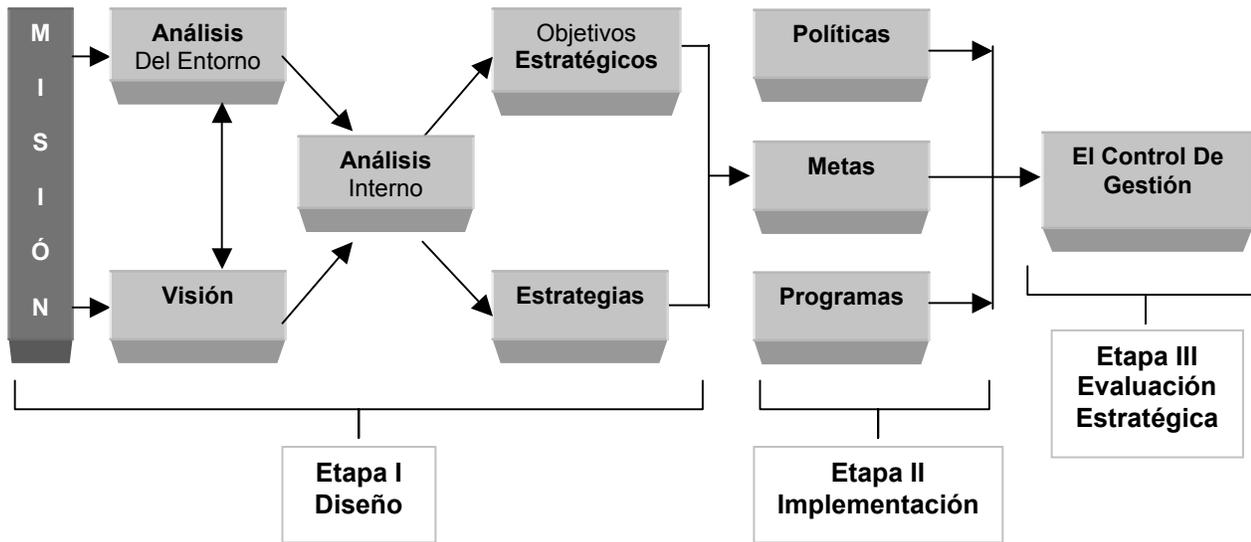


UNIDAD I

La Misión Institucional.



Contenidos De La Unidad

Misión es una declaración estratégica de la Organización, que define el contexto a los ámbitos de dominio competitivo y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los niveles decisionales de la Institución. Permite responder, en suma, al interrogante que define la posición de un organismo frente a su realidad, a saber, ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra función principal?.

La Misión es una declaración orientadora porque:

- ✚ Cada **estructura del organismo, cada acción futura, cada asignación de recursos se explica** para cumplir la misión, es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de su público objetivo. Su propósito es demarcar el contexto organizacional dentro del cual se tomarán todas las decisiones estratégicas, proporciona a la organización el enfoque y la dirección estratégica.
- ✚ La misión es **la base de las prioridades**, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar su curso de acción, las funciones que la componen y resultados esperados.
- ✚ Busca **resolver opiniones divergentes**, permite que las personas que tiene ideas distintas sobre el propósito lleguen a reunir esfuerzos hacia la organización. Por eso muchas lo usan cuando se presentan conflictos. Lo ideal, en todo caso, es no esperar a hacerlo cuando la organización tiene problemas sino cuando tiene éxito, para mantenerlo.
- ✚ Permite mantener la **orientación al usuario**, anticipar sus necesidades de servicio. Más que generar un producto y buscar público objetivo, permite detectar las necesidades de los usuarios y crear productos para satisfacerlas. Una idea clave de la declaración es que busque a los usuarios que darán sentido a la organización.

UNIDAD I

La Misión Institucional.

- ✚ La declaración de misión determina una **política social de la organización**, lo que implica la filosofía directiva de los niveles más altos de la organización. La responsabilidad social se evalúa cada vez que la organización enfrenta un nuevo periodo de servicio (negocio), para incorporar no sólo los beneficios sino también los costos sociales y las pérdidas de elegir un servicio sobre otro.

Las características hasta aquí explicadas resumen la gran importancia de la declaración. Misión, bien expresada, permite garantizar un propósito unánime para la organización, establecer una norma para asignar los recursos e intervenir sobre el clima organizacional. Además, especifica los propósitos de la organización y su conversión a objetivos para poder evaluarlos en costos, tiempo, resultados, etcétera.

¿Cuál es nuestra misión?

La misión de una organización se encuentra muy probablemente **en sus inicios**. Cuando un grupo de personas, los fundadores, decide organizarse y lo hace con un propósito muy específico y claro, y espera que el cumplimiento de este objetivo solidifique su creación en el tiempo. En general, las diversificaciones posteriores van dando nueva vida a los organismos, pero no logran alejarlos totalmente de los objetivos para los cuales fueron creados. El propósito que la organización tiene al nacer entrega indicaciones claras respecto de dónde buscar la misión.

Nadie está tan capacitado como el equipo directivo estratégico para reflexionar y decidir la misión de su organización, y poder encontrar aquello que la hace distinta de todas las demás. Nada es tan importante de la misión de una organización, como la manera en que se expresa para sus propios integrantes, los grupos de presión, el público específico y la sociedad en general. De nada sirve que el directivo estratégico tenga claro el propósito organizacional, ya que, para que logre un efecto orientador, se requiere que todos y cada miembro de la organización tenga la misma claridad.

Por lo general, la exposición de la misión de un organismo define su propósito, articula sus principales valores filosóficos, que le dan sustento y contexto al establecimiento de su visión y metas.

¿Cuál es nuestro propósito?

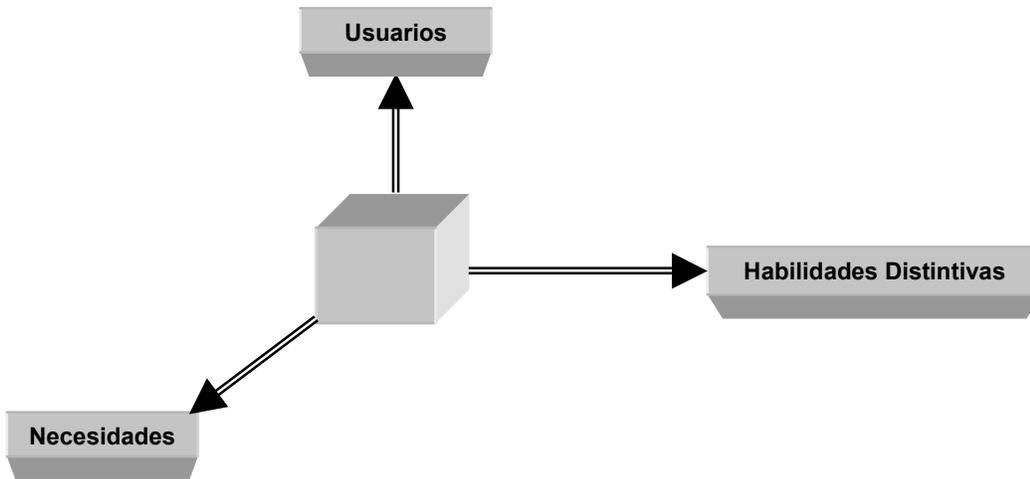
Declarar el propósito de la organización involucra decidir **cuál es la función que se cumple, cual será, y cuál debería ser**. Para definir un propósito de la organización, éste debe considerarse desde 3 dimensiones:

- Los grupos de usuarios**, considerando claramente cuál es el sector específico hacia el cual se dirige, sus características, exigencias, necesidades de servicio.
- Las necesidades de esos usuarios**, que se pretende satisfacer.
- Las destrezas y habilidades distintivas** de la organización para satisfacer esa necesidad en ese grupo de clientes.

UNIDAD I

La Misión Institucional.

En el siguiente gráfico se presenta el o los nichos de mercado en donde la organización presta sus servicios.



De acuerdo al nivel de diversificación, la institución puede estar ocupando más de un nicho de mercado. Existe una gran diferencia entre definir el propósito con orientación al producto y hacerlo con orientación al usuario. La definición del propósito orientada al **producto** se concentra sólo en la entrega del producto y los usuarios atendidos, lo que opaca la función.

Si el propósito consiste en satisfacer **necesidades de usuarios**, queda claro que el producto es sólo una manifestación física (satisfactor) que resulta de aplicar las capacidades institucionales y que existen distintas maneras de satisfacer dicha necesidad. La identificación del mejor producto responde, por tanto, a la capacidad de una organización con un propósito amplio y orientado a sus usuarios, de usar sus cualidades distintivas para satisfacer la necesidad mejor que nadie.

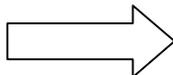
Orientación al producto:



Ejemplo:

Producto

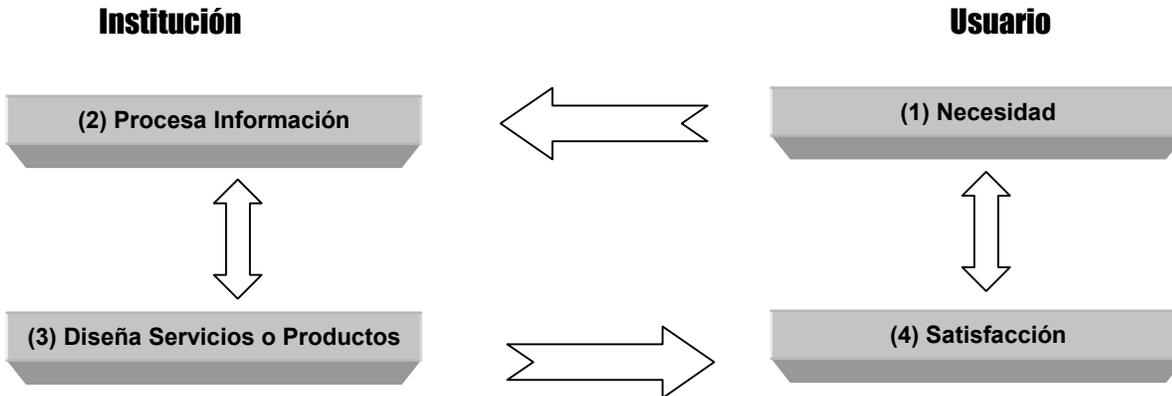
Curso de Planificación Estratégica
Asesoría en Procesos de Trabajo



Usuario

Empresas PYME sector agrícola
Empresas PYME sector calzado

Orientación a la Necesidad:



Ejemplo:

Usuario	Necesidad detectada en el usuario	Producto a ofrecer
Empresas PYME sector agricultura	Mejor posicionamiento Autofinanciamiento Cobertura Necesidad de priorizar en su quehacer, Definición de su segmento – mercado, Grado de diversificación en sus negocios Bajo entrenamiento de sus ejecutivos Fidelización de los clientes Y otras ...	- Cursos de Capacitación - Consultoría - Outsourcing - Couching, - Estudios de proceso - Programas de Mejoramiento de la Calidad. etc.

La declaración de propósito orientada a la necesidad del usuario permite, además, que la organización esté preparada para enfrentar cambios en las necesidades de sus usuarios y seguir satisfaciéndolas, su propósito no es generar un producto sino generar una solución a la necesidad, sea cual sea. Esta orientación entrega a la organización una idea clara sobre cuál será su ámbito de acción en el futuro.

Es muy probable que su organización se haya **diversificado** y busque satisfacer distintas necesidades, de distintos grupos de usuarios y con distintos productos. El manejo de varias actividades puede generar graves problemas a la hora de declarar el propósito. Es preciso considerar, primero, que la esencia de la organización consiste en administrar un conjunto de actividades, y a partir de ahí reformular la pregunta sobre cuál es la función.

¿Y nuestra filosofía?

Otro componente clave de la misión es elaborar una síntesis de la **filosofía corporativa**, los principios, valores, aspiraciones, y prioridades fundamentales con los que están comprometidos quienes toman las decisiones estratégicas y orientan la administración de la organización. Muestra la manera en que busca desarrollar sus servicios y el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. La Misión, desde su perspectiva filosófica puede tener un gran impacto en la manera como la organización se dirige a sí misma, y el impacto que causa sobre el público.

La misión declarada debe representar la relación y los intereses de los **grupos relacionados** a la organización, y a menudo lo hace a través de los valores que la sustentan. Tanto los solicitantes internos (los empleados, miembros de los directorios, y otros), como los externos (los usuarios y clientes, los

proveedores, los Gobiernos, sindicatos, agrupaciones sociales, competidoras, comunidades locales y comunidad en general), esperan que la organización intente satisfacer sus necesidades particulares.

UNIDAD I

La Mision Institucional.

Y la declaración de misión debe expresar los intereses y valores de la organización de manera tal que todos los grupos tengan alguna respuesta y una idea clara de lo que la organización busca, y con qué criterio buscará satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Que todos los involucrados, externos y también internos, puedan ver reflejados sus intereses o al menos respuestas sus interrogantes en la misión de la organización es una de sus más importantes motivaciones, y es por eso que junto a la declaración del propósito, la expresión de la filosofía es un elemento clave de su construcción.



La Declaración De Misión

La declaración de la Misión de la Organización debe definirla y explicarla por completo, justificar todas sus acciones presentes y futuras y mostrar a la comunidad sus aspiraciones.

“La declaración de misión debe: (1) Definir cómo es la organización. (2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos servicios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo. (3) Diferenciar a una organización de cualquiera de las demás. (4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y (5) Hacer su declaración en términos lo bastante claros para que los puedan entender bien toda la organización y su entorno.

Misión es una declaración de **actitud y perspectiva** para la organización más que una declaración de detalles específicos. Debe ser **de largo alcance**. Amplia para permitir una gama de estrategias y objetivos posibles sin sofocar la creatividad directiva ni limitar el potencial de crecimiento, pero no tan general que no logre excluir ninguna estrategia alternativa que sea disfuncional. Debe ser amplia para conciliar las diferencias con los grupos de personas con interés en la organización, pero no tanto que no permita hacer una distinción entre las necesidades externas que tienen mayor importancia. Una buena declaración indica el grado de atención relativa que la organización prestará a distintos grupos de usuarios.

Encontrar el equilibrio entre especificidad y generalidad es clave. Del grado de equilibrio que finalmente se encuentra depende la flexibilidad de la organización.

Una buena declaración despierta **emociones y sentimientos positivos** para la organización, es inspiradora en sentido de quienes la leen y se ven impulsados a la acción. Produce la sensación de que la empresa tiene claro su rumbo, y vale el esfuerzo de invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

Qué metodología es la mejor para redactar una declaración de misión es una pregunta sin respuesta. . Un buen ejercicio para la redacción y también para la evaluación, es analizar otras declaraciones de instituciones relacionadas, incluso competidores, e incorporar en este desafío a representantes de toda la estructura de la organización, generando participación y compromiso desde su génesis.