



CEO Management Consulting ®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

LIDERAZGO

Misión, Visión, y Valores

En la actualidad es difícil encontrar alguna empresa que no haya definido estas cuestiones; lo que resulta sumamente difícil, es encontrar algún caso donde ésta definición y su implementación hayan sido realizadas de manera correcta, y que verdaderamente hayan tenido algún impacto positivo en el desempeño diario de la organización, que sean verdaderamente una guía para el desempeño y el comportamiento de toda la empresa.

Como debe ser definida la misión

Una misión bien definida debe expresar en forma breve a qué se dedica una empresa, cómo lo hace, y cuál es su mercado; dicho de otra forma, la misión debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

También es necesario preguntarse si deberíamos ampliar el qué hacemos, el cómo y si nuestro mercado objetivo debería ser más amplio –o restringido en su caso-

Todo esto en la forma más concisa posible, y que sea comprensible para todos en la organización.

Es muy importante que la misión no mezcle cuestiones que deben ser parte de la visión, valores o políticas, que no sea un listado de buenas intenciones, que sea concreta, que no contenga vaguedades como “*ser el número uno*” o “*ser el mejor*” o “*dar un servicio de excelencia*”, que sea fácilmente comprensible y memorizable para todos los miembros de la organización, y que todos los que forman parte de la empresa tengan la capacidad de poder contestar positivamente explicando el cómo, la siguiente pregunta: ¿lo que estoy haciendo está contribuyendo a cumplir la misión de la empresa?

Una vez comprendido lo anterior, sería interesante el revisar las misiones de distintas empresas, y verificar si cumplen con las características arriba mencionadas; no sólo encontraremos con que en la mayoría de los casos no contestan las tres preguntas mencionadas, sino que además resultan unas verdaderas letanías con poca o ninguna utilidad práctica.

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting ®

Definición de la Visión

Es en esta cuestión en donde la mayoría de las empresas más se alejan de plasmar por escrito algo útil, ya que sólo se usan vaguedades como la “*excelencia*”, “*el número uno*”, “*la mejor opción*”, “*ser el líder*”, “*el más innovador*” etc.

La Visión debe expresar en términos concretos y claros, que sean medibles, el avance que se espera lograr, pensando en períodos de tiempo largos como por ejemplo un año, cinco años, y diez años. Algunas preguntas que podrían formularse para definir la visión, contestándolas a períodos de uno, cinco, y diez años, son:

- ¿Cuál debe ser el crecimiento en Ventas, participación de mercado, número de clientes, extensión geográfica, sucursales o plantas, productos o líneas, etc.?
- ¿Qué utilidad de operación debo tener?
- ¿A qué nuevos mercados voy a entrar? ¿Qué participación y volumen de ventas voy a obtener en ellos? ¿En cuánto tiempo?
- ¿Qué cantidad o porcentaje de utilidades voy a reinvertir en el negocio?
- ¿Cuántos productos nuevos voy a desarrollar? ¿Cuánto voy a vender de ellos?
- ¿Cuál deberá ser la rotación del capital de trabajo?

Las preguntas indicadas son a manera de ejemplo; mientras en el caso de la misión sí es forzoso que ésta conteste las tres preguntas ya mencionadas, en el caso de la visión dependerán las preguntas a contestar de varios factores, como el giro del negocio, el mercado, la competencia etc. Es importante que en cada caso-empresa- se analice cuáles son los principales-no es recomendable que sean más de tres o cuatro- factores a considerar para definir la misión, por ejemplo, podrían ser ventas, utilidad de operación, y participación de mercado.

El aspecto más importante de la visión es que debe servir como guía para el desarrollo de estrategias y planes de acción; por ejemplo, si parte de la visión es crecer en ventas a un mínimo de 10% compuesto anual durante los próximos cinco años, esto puede servir para establecer una estrategia de crecimiento en puntos de venta, combinado con un plan de acción para subir las ventas de los puntos con que ya cuento. Al mismo tiempo, la misión servirá para que las estrategias que se desarrollen e implementen estén enfocadas a lo que hace la empresa, evitando por ejemplo entrar a otros giros o ramas de actividad que no concuerden con lo que es la actividad primordial, distrayendo recursos y esfuerzos innecesariamente.

Otro aspecto importante es que la visión debe ser ambiciosa; si en el ejemplo del párrafo anterior la empresa ya trae una tendencia que por sí sola daría ése crecimiento, la visión no estará motivando a la gente a dar un poco más y buscar formas de lograrlo. Una visión efectiva debe impulsar a la gente a lograr mejoras significativas y medibles en el desempeño, lo cual llevará a que la visión se convierta en realidad.



CEO Management Consulting ®

Valores

Nuevamente aquí hay que evitar el caer en la palabrería y el exceso, además de que debe hablarse de valores concretos, y lo más importante, es que se hable de valores que sean reales en la organización, que la dirección y la alta gerencia los vivan y sean un ejemplo para la conducta de todos. Los valores deben servir como guía para la conducta de todos en la organización, empezando por la dirección.

Existen valores que son universales y que, aunque toda persona debería seguirlos, no está demás el enunciarlos, como honestidad, respeto, veracidad, puntualidad, sentido de urgencia, rendición de cuentas, trabajo en equipo etc.

Dependiendo de la misión –a qué se dedica la empresa- y de la visión –a dónde quiere llegar- es importante poner en primer lugar valores específicos. Unos ejemplos podrían ser creatividad, innovación constante, vanguardia en diseño, rapidez en responder al cliente, exactitud y puntualidad en entrega, productos sin defectos, etc.

Lo más importante en esto es que no vayamos a enunciar como un valor algo que en el caso de los niveles jerárquicos más altos no se cumpla, por ningún motivo debe enunciarse como un valor de la empresa algo que queramos que ocurra pero que no sucede en la realidad, pues entonces no sólo no servirá de nada, sino que hasta puede resultar en un efecto contrario.