



EL PODER DE LA VISIÓN

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

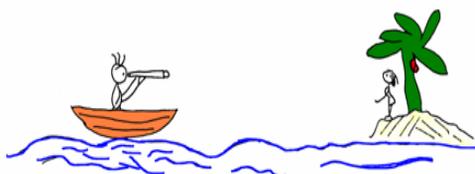
“Una visión compartida no es una idea, ni siquiera una idea tan importante como la libertad, una visión es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, y pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”. Peter Senge.

Por muchos años los temas sobre la visión y la misión formaron parte del arsenal estratégico de las compañías, pero hizo más énfasis en su redacción, preparación y divulgación, como el elemento esencial para la buena estrategia de las compañías, que en su connotación para la gestión gerencial y el desempeño. Pero, ¡oh desencanto!, la visión y la misión no lograron por sí mismas la transformación que las empresas estaban buscando. Faltaba algún ingrediente para que demostraran su capacidad transformadora.

Recordemos algunos elementos para entender cabalmente a qué nos referimos. Cuando hablamos de la **VISIÓN** se hace referencia a un pensamiento de largo plazo sobre **lo que se quiere lograr** con la empresa. Si bien debe ser concreto, frecuentemente es extenso y difuso, parece más un catálogo de buenos propósitos que una verdadera estrategia para construir a futuro. Por su parte, cuando hablamos de la **MISIÓN** nos referimos a la precisión sobre **lo que hay que hacer para lograr desarrollar la VISIÓN**, es decir, cómo empleamos y mezclamos los recursos de la empresa para cumplir con la visión señalada como propósito.

POSTULADOS ESTRATÉGICOS

VISIÓN: Un pensamiento de largo plazo sobre lo que se quiere lograr. Debe ser concreto.



MISIÓN: Definición de qué hay que hacer para lograrlo.



La **VISIÓN** hace sentido si el cliente la percibe como lo que desearía encontrar en la empresa con la cual se relaciona. Por supuesto, deben entenderla también los empleados, pero principalmente los clientes. No es lo mismo decir en la redacción de una **VISIÓN**, por ejemplo “agregamos valor a nuestros clientes” que “creamos riqueza para los accionistas”. Ambas cosas pueden lograrse simultáneamente y ser un buen propósito, pero la segunda es consecuencia de la primera.

Frecuentemente observamos **VISIONES** que no tienen un claro contenido, por ejemplo, “seremos líderes en el sector”, la pregunta es líderes en qué, si no está formalmente dicho se puede conducir a situaciones diversas e inconvenientes. En el ejemplo, se puede ser líderes en ventas, número de clientes, servicio, reconocimiento de marca, capacidad de distribución, entre otros aspectos.

Los elementos de la VISIÓN y LA MISIÓN deben ser tan claros que permitan ser medidos, es decir, valorados periódicamente en su cumplimiento. Si esto no se hace, el poder transformador de estos postulados estratégicos se perderá y será un cuadro más en la sala de la gerencia o en los salones de la empresa.

Veamos un ejemplo para comprender estos asertos:

En un ejercicio de valoración de la **VISIÓN** y la **MISIÓN** de una empresa, se extrajeron sus elementos y se valoraron por sus ejecutivos, así:

| TALLER SOBRE MISIÓN Y VISIÓN COMPAÑÍA ACME | | | | | | | | |
|--|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Califique de 1 a 5, siendo 1 mal cumplimiento y 5 excelente cumplimiento | CALIFICACIONES | | | | | | | |
| | EJECUTIVO | | | | | | | PROMEDIO |
| CONCEPTOS | A | B | C | D | E | F | G | |
| Líderes en participación de mercado | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3,0 |
| Líderes en lanzamiento de nuevos productos | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,7 |
| Precio promedio por debajo del mercado | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,3 |
| 98% de despachos sin error | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3,4 |
| Menos del 1% de quejas y reclamos | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,6 |
| Clima laboral con favorabilidad superior al 95% | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 |
| Retorno accionistas superior al 20% | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,3 |
| CALIFICACIÓN FINAL PROMEDIO | 3,3 | 3,7 | 4,3 | 3,7 | 3,4 | 3,1 | 3,7 | 3,6 |

La valoración global de esta compañía en el cumplimiento de su **VISIÓN** y su **MISIÓN** fue de 3.6, una zona demasiado baja, apenas aceptable, donde puede afirmarse que aún hay mucho por hacer para ver hecho realidad lo que se postula. La pregunta es por qué y cómo mejorar dicha calificación, lo cual se convertirá en una guía para la gestión y el desempeño y conducirá al compromiso común de toda la organización en el logro de los mismos objetivos.

Como se observa en el ejemplo, existen diferencias significativas en las valoraciones individuales de cada concepto (en el primer concepto, líderes, mientras alguien lo califica 4, otra persona pone 2), lo cual significa que no existe una interpretación común sobre el cumplimiento, o probablemente que el concepto este siendo mal entendido, y por lo tanto mal ejecutado. Se aprecia también que las valoraciones totales tienen una gran dispersión (la más alta calificación total con 4.3 y la más baja con 3.1). Los conceptos de mejor desempeño son el "precio promedio por debajo del mercado" y el "retorno accionistas superior a 20%", ambos con 4.3. Los de más bajo desempeño son "líderes en participación del mercado" y "clima laboral con favorabilidad superior al 95%", ambos con 3.0. El examen de estas situaciones, con seguridad dejará muchas reflexiones y acciones.

El poder de la **VISIÓN** y la **MISIÓN** sólo se obtienen cuando se valoran y se miden periódicamente en su cumplimiento, comprometiendo toda la organización en su realización. Unas rápidas conclusiones:

1. La **VISIÓN** debe ser redactada en términos concretos y ser muy bien entendida por los clientes y empleados. En particular, los clientes deben sentir que se está pensando en ellos.
2. La **MISIÓN** debe contener una claridad meridiana sobre lo que hay que hacer para desarrollar la **VISIÓN**.
3. La **VISIÓN** y la **MISIÓN** deben ser periódicamente valoradas y producir acción y compromiso en la organización.
4. La **VISIÓN** y la **MISIÓN** deben ser estables y sólo cambiar ante variaciones profundas en las condiciones del entorno, el mercado, la competencia o la tecnología.
5. La **VISIÓN** y la **MISIÓN** deben ser ante todo realistas y consultar las verdaderas capacidades de ejecución de la empresa, o de lo contrario, generarán frustración y falta de compromiso.
6. La **VISIÓN** y la **MISIÓN** deben convertirse en compromisos concretos de realización (macro-objetivos) de largo plazo, que sean conocidos y evaluados por toda la organización.

El poder transformador de la **VISIÓN** y la **MISIÓN** no está en su enunciación, esta en su continua evaluación.

Octubre de 2006

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cual quiera de los links:

▪ [Consultoría](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co