

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS DOCTORAL

**FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA MISIÓN: EL USO DE LA MISIÓN EN LOS
DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA COMO METODOLOGÍA ESTRATÉGICA**

AUTOR

SALAMACHA, LUCIANO MIGUEL

DIRECTOR DE TESIS

TAÑSKI, NILDA

POSADAS, ABRIL 2013

LUCIANO MIGUEL SALAMACHA

**FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA MISIÓN: EL USO DE LA MISIÓN EN LOS
DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA COMO METODOLOGÍA ESTRATÉGICA**

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), ABRIL 2013

FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA MISIÓN: EL USO DE LA MISIÓN EN LOS

A los amigos y familiares por el incentivo y voto de confianza a lo largo de estos años en que este estudio fue desarrollado.

A la Dra. Nilda Tanski, mi orientadora, por la confianza y apoyo durante este proyecto.

A Carmen Woichikowski por la amistad y apoyo durante la realización de este proyecto

A las empresas analizadas en el presente estudio por la confianza depositada y por la posibilidad de realizar esta investigación-acción en sus organizaciones.

Dedico este trabajo a Dios, pues de Él
recibí:
La bendición de tener en mi vida Andréa,
Caroline y Murilo, fuente única y principal
de mi motivación en seguir
perfeccionando conocimientos, por la
paciencia y comprensión sobre mi
ausencia durante el proceso de desarrollo
de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
FUNDAMENTACIÓN Y PROPUESTA.....	13
PROBLEMÁTICA.....	18
HIPÓTESIS.....	19
OBJETIVOS.....	20
OBJETIVO GENERAL (OG).....	20
OBJETIVOS ESPECIFICOS (OE).....	21
ESTRUCTURA METODOLOGICA DE LA TESIS.....	22
ESTADO DEL ARTE.....	25
CAPÍTULO I.....	25
MARCO TEÓRICO Y APROXIMACIONES CONCEPTUALES.....	25
Estrategia: Análisis Conceptual.....	25
Principales características del pensamiento estratégico.....	30
El concepto de misión empresarial.....	30
CAPÍTULO II.....	32
PUBLICACIONES INTERNACIONALES ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA	
MISIÓN.....	32
Andrew Campbell, Marion Devine y David Young.....	32
Fred R. David y Forest R. David.....	41
Christopher K. Bart, Mark C. Baetz, John C Tabone, Nick Bontis, Simon Taggar, Maureen Hupfer.....	44
Mark Smith, Ronald B Heady, Paula Carson Philips, Kerry David Carson.....	56
John V. Mullane.....	59
Gertjan van Nimwegen, Laury Bollen, Harold Hassink y Thomas Thijssens.....	61
Kenneth Stott y Allan Walker.....	62
Jennifer H. Doolittle, Robert H. Horner, Renee Bradley, George Sugai, Claudia G. Vincent.....	63
Steven E. Stemler, Damian Bebell ,Lauren Ann Sonnabend.....	63
Linda K. Wallace.....	64
Taewon Suh, Mark B. Houston , Steven M. Barney , Ik-Whan G. Kwon.....	65
Dominque Vandijck, Sebastian Desmidt, Marc Buelens.....	65
Barbara Bartkus, Myron Glassman, Bruce Mcafee.....	66
Mohammad Taghi Alavi e Azhdar Karami.....	68
Jaime Williams, William Smythe, Thomas Hadjistavropoulos, David C. Malloy e Ronald Martin.....	68
Mary Klemm, Suart Sanderson y George Luffman.....	70
William A. Brown e Carlton F. Yoshioka.....	71
Ernest J. Camponovo.....	72
Linda Stallworth Williams.....	73
Azaddin Salem Khalifa.....	73
Arun Saxena.....	74
Dewan Mahboob Hossain.....	75
Asif Ahmed.....	75

Pallab Kunar Biswas, Sunan Paul Chowdhury e Sumon Das.....	76
Md. Hamid Ullah Bhuiyan e Pallab Kunar Biswas.....	76
Patrick Bolton, Markus K. Brunnermeier, y Laura Veldkamp.....	77
Gail L. Ingersoll, Patricia A. Witzel y Toni C. Smith.....	78
Darwin L. King, Carl J. Case y Kathleen M Premo.....	79
Sebastian Desmidt y Aimé Heene.....	80
Monica Whelan.....	81
Cuadro sintético de Autores – Base Internacional.....	81
CAPÍTULO III.....	85

PUBLICACIONES DISPONIBLES EN LAS BIBLIOTECAS BRASILEÑAS SOBRE MISIÓN.....85

Peter Ferdinand Drucker.....	86
Antonio Cesar Amaru Maximiano.....	88
Arnoldo C. Hax.....	88
Arthur Sharplin.....	90
Bengt Karlöf.....	91
Carlos Tomás Guimarães Lopes.....	92
David Menezes Lobato.....	93
Deena B. Katz.....	94
Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira.....	95
Eliezer Arantes da Costa.....	95
Michael A. Hitt.....	96
Idalberto Chiavenato.....	97
John M. Bryson.....	97
Maurício Castelo Branco Valadares.....	98
Mauro Calixta Tavares.....	99
Nélio Arantes.....	100
Peter L. Wright.....	101
Richard L. Daft.....	101
Samuel C. Certo.....	102
Simon A. Booth.....	103
Takeshy Tachizawa e Wilson Rezende.....	104
Thomas S. Bateman.....	105
Cynthia D. Scott.....	105
Henry Mintzberg y James Brian Quinn.....	108
Leonardo Rafaeli, Rodrigo R. Campagnolo y Claudio J. Muller.....	109
Otros trabajos publicados en eventos científicos.....	109
Cuadro sintético de Autores – Base Disponible en las Bibliotecas Brasileñas.....	112
CAPÍTULO IV.....	117

METODOLOGÍA y ANÁLISIS.....	117
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: LA MISIÓN EN LAS EMPRESAS BRASILEÑAS.....	117
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	117
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	118
COLECTA DE LOS DATOS EN CAMPO.....	123
TRATAMIENTO DE LOS DATOS.....	124
PROCESO DE INFERENCIA.....	125

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....	129
LIMITACIONES DEL MÉTODO.....	132
PESQUISA CUALITATIVA: EL USO DE LA MISIÓN POR LOS DEPARTAMENTOS DE LAS EMPRESAS.....	133
LA PESQUISA-ACCIÓN.....	133
CUANTO A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION-ACCION.....	134
FASES DE LA INVESTIGACION-ACCION.....	136
JUSTIFICATIVAS PARA LA INVESTIGACION-ACCION.....	140
LA RELACIÓN ENTRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO OE 2 Y LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	142
EL TRABAJO DE CAMPO.....	144
LAS EMPRESAS INVESTIGADAS.....	151
CAPÍTULO V.....	153
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	153
RESULTADOS DE LOS ANALISIS DE LAS PUBLICACIONES INTERNACIONALES ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA MISIÓN.....	153
Andrew Campbell, Marion Devine e David Young.....	153
Fred R. David y Forest R. David.....	157
Mark Smith, Ronald B Heady, Paula Carson Philips, Kerry David Carson.....	164
John V. Mullane.....	166
Gertjan van Nimwegen, Laury Bollen, Harold Hassink y Thomas Thijssens.....	167
Kenneth Stott y Allan Walker.....	167
Jennifer H. Doolittle, Robert H. Horner, Renee Bradley, George Sugai , Claudia G. Vincent.....	168
Steven E. Stemler, Damian Bebell ,Lauren Ann Sonnabend.....	168
Linda K. Wallace.....	168
Taewon Suh, Mark B. Houston , Steven M. Barney , Ik-Whan G. Kwon.....	169
Dominique Vandijck, Sebastian Desmidt, Marc Buelens.....	169
Barbara Bartkus, Myron Glassman, Bruce Mcafee.....	170
Mohammad Taghi Alavi e Azhdar Karami.....	170
Jaime Williams, William Smythe, Thomas Hadjistavropoulos, David C. Malloy e Ronald Martin.....	171
Mary Klemm, Suart Sanderson e George Luffman.....	171
William A. Brown e Carlton F. Yoshioka.....	172
Ernest J. Camponovo.....	172
Linda Stallworth Williams.....	173
Azaddin Salem Khalifa.....	173
Arun Saxena.....	174
Dewan Mahboob Hossain.....	174
Asif Ahmed.....	175
Pallab Kumar Biswas, Suman Paul Chowdhury e Sumon Das.....	175
Md. Hamid Ullah Bhuiyan e Pallab Kumar Biswas.....	175
Patrick Bolton, Markus K. Brunnermeier, e Laura Veldkamp.....	176
Gail L. Ingersoll, Patricia A. Witzel e Toni C. Smith.....	176
Darwin L. King, Carl J. Case e Kathleen M Premo.....	177
Sebastian Desmidt e Aimé Heene.....	177
Monica Whelan.....	177
Cuadro sintético de Autores – Base Internacional.....	178
PROPUESTA PARA DESARROLLO EFICAZ DE LA MISIÓN EMPRESARIAL.....	223

CAPÍTULO VI.....	232
PROPUESTA DE UN MÉTODO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN POR LOS DEPARTAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	232
En cuanto a la fase de diagnóstico.....	235
Los pilares del planeamiento inicial.....	237
Fundamentos del proyecto.....	239
Constitución de los grupos de discusión.....	240
Criterios para las reuniones de evaluación.....	241
La percepción del responsable interno por el proyecto.....	242
Reunión General del Proyecto.....	243
Primera reunión de evaluación.....	244
Reuniones con los departamentos y respectivas evaluaciones.....	245
Evaluación de las declaraciones de misión por la DE.....	246
Segunda reunión general.....	247
Reunión de evaluación final del proyecto.....	248
Entrevista final con el responsable por el proyecto.....	249
MODELO DE APLICACIÓN DEL MÉTODO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN POR LOS DEPARTAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	252
DE LA RELACIÓN ENTRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3 (OE 3) Y LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	294
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	309
LA RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE ESTE TRABAJO.....	310
Objetivo Específico 1 (OE 1).....	310
Objetivo Específico 2 (OE 2).....	314
Objetivo Específico 3 (OE 3).....	316
Da Relación entre el Objetivo General y los Resultados Obtenidos.....	317
CONCLUSIÓN FINAL.....	318
BIBLIOGRAFÍA.....	320
APÉNDICES.....	331
APÉNDICE A – Protocolo para Conducción de la Entrevista de Diagnóstico - DE.....	332
APÉNDICE B – Guión para Reunión Inicial - DE.....	333
APÉNDICE C – Guión para conducción de entrevista con Responsable Interno por el Proyecto – RP	335
APÉNDICE D – Guión para reunión General – GE.....	337
APÉNDICE E – Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE.....	338
APÉNDICE F – Guión para Reuniones con Departamentos – DP.....	340
APÉNDICE G – Tablas Completas de los testes Qui-cuadrado.....	341

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Etapa de concepción del objetivo.....	22
Figura 2 :Estructura Metodológica de la TesisEstructura Metodológica da Tese.....	22
Figura 3: Modelo de Misión de Ashdrige.....	34
Figura 4: Variables Influyentes en la Misión.....	50
Figura 5: La Misión como Herramienta Estratégica.....	60
Figura 6: Ejemplo de población y muestra.....	119
Figura 7: Formas de mensuración y clasificación de variables.....	129
Figura 8: Ciclo da Investigación-acción.....	137
Figura 9: Fases da investigación-acción.....	138
Figura 10: Ciclos de desarrollo de la investigación-acción.....	139
Figura 11: Variables Influyentes en la Misión.....	162
Figura 12 – Estructura del Método para la Elaboración de la misión por los departamentos de las organizaciones.....	296
Figura 13 – Apéndice A comprende el Protocolo para Conducción de la Entrevista de Diagnóstico – DE.....	297
Figura 14 - Apéndice B comprende Guión para Reunión Inicial – DE.....	299
Figura 15 - Apéndice B comprende Guión para Reunión Inicial – DE.....	300
Figura 16 - Apéndice C - Guión para conducción de entrevista con Responsable Interno por el Proyecto – RP.....	301
Figura 17 – Apéndice D – Guión para Reunión General – GE.....	303
Figura 18 - Apéndice E – Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE.....	305
Figura 19 - Apéndice E – Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE.....	306
Figura 20 - Apéndice F –Guión para Reuniones con Departamentos – DP.....	308
Cuadro 1: Evaluación Cualitativa de una misión.....	38
Cuadro 2: Componentes para la Construcción de una Declaración de Misión.....	44
Cuadro 3: Componentes de una misión.....	46
Cuadro 4: Cuadro Sintético de Autores – Base Internacional.....	82
Cuadro 5: Cuadro Sintético de Autores – Base Nacional.....	112
Cuadro 6: Comparación entre ciencia positivista y investigación-acción.....	140

Cuadro 7: Cronología de los grupos de discusión realizados en el presente estudio	145
Cuadro 8: Divergencias entre el presente trabajo y David.....	158
Cuadro 9: Componentes de una misión.....	159
Quadro 10: Resumen del Plan General de Autores - Base Internacional.....	178
Cuadro 11: Resumen del Plan General de Autores - Base de Datos Nacional.....	201
Cuadro 12: Posicionamiento de los diversos autores estudiados versus posicionamiento adoptado en el presente estudio.....	228
Cuadro 13: Cronología de los grupos focales realizados en este estudio.....	233
Cuadro 14: Quesitos sobre el proyecto investigación-acción.....	239
Cuadro 15: Porcentual de objetivos estratégicos en los tres últimos años en los departamentos.....	241
Cuadro 16: Síntesis de las reuniones DP y respectivas evaluaciones DE.....	245
Cuadro 17: Síntesis de las entrevistas de diagnóstico basadas en el Apéndice A – Reunión DE 01.....	254
Cuadro 18: Síntesis de las reuniones iniciales basadas en el Apéndice B – Reunión DE 02.....	258
Cuadro 19: Síntesis de las entrevistas con responsable interno por el proyecto basadas en el Apéndice C – Reunión RP 01.....	267
Cuadro 20: Síntesis de las reuniones generales basadas en el Apéndice D – Reunión GE 01.....	271
Cuadro 21: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 03.....	273
Cuadro 22: Síntesis de las reuniones con departamentos basadas en el Apéndice F – Reunión DP 01.....	275
Cuadro 23: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 04.....	277
Cuadro 24: Síntesis de las reuniones con departamentos basadas en el Apéndice F – Reunión DP 02.....	278
Cuadro 25: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 05.....	280
Cuadro 26: Síntesis de las reuniones con departamentos basadas en el Apéndice F – Reunión DP 03.....	281
Cuadro 27: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 06.....	283
Cuadro 28: Síntesis de las reuniones generales basadas en el Apéndice D – Reunión GE 02.....	286
Cuadro 29: Síntesis de la reunión final de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 07.....	288

Cuadro 30: Síntesis de las entrevistas con responsable interno por el proyecto basadas en el Apéndice C – Reunión RP 02.....	291
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Determinación del porte de las empresas (pregunta 1 y 2).....	131
Gráfico 2: Empresas brasileñas por actividad.....	210
Gráfico 3: Empresas que tienen misión x sector de actividad.....	211
Gráfico 4: Tiempo de existencia de las empresas investigadas.....	212
Gráfico 5: Cómo la empresa actuó para que conociese la misión.....	214
Gráfico 6: Conocimiento sobre la misión de la empresa.....	215
Gráfico 7: Comportamiento en relación a la misión.....	215
Gráfico 8: Comprensión de las personas sobre la misión.....	216
Gráfico 9: Comportamiento x misión.....	218
Gráfico 10: Contradicciones entre la misión y el discurso de la gestión.....	218

INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN Y PROPUESTA

El objetivo de la presente tesis es proponer una consolidación sobre el concepto de misión empresarial y su aplicación en el nivel departamental de las empresas de forma a contribuir para la elaboración de estrategia y la conducta de los equipos en el día a día corporativo.

La concepción estratégica en el medio corporativo puede ser considerada reciente en la historia de las organizaciones. Según Bertero¹ el concepto de estrategia se mostró dinámico a lo largo del tiempo, especialmente a partir de 1965 cuando H. Igor Ansoff denomina su libro como “Corporate Strategy” para incorporar la utilización del término estrategia en el medio corporativo. En seguida, otras denominaciones surgieron como directrices de negocios, planeamiento estratégico, directrices administrativas, gestión o administración estratégica hasta que, en los días actuales, está ligada al concepto de gestión sistémica o integrada de una empresa.

La propia evolución del pensamiento estratégico defendido por Gluck, Kaufmann y Wallec² sobre las décadas que marcaron el desarrollo estratégico indica que la concepción estratégica en las organizaciones inicia de forma sistematizada a partir de los años 60.

Diversas metodologías han sido incrementadas a lo largo del tiempo con el objetivo de contribuir para que las organizaciones obtengan mejores resultados, sea en el análisis de portafolio de productos con la matriz BCG - Boston Consulting Group, sea para análisis del ambiente interno como el análisis SWOT desarrollada en Harvard como destacan Ghemawat³, Moysés Filho et al⁴, Laurindo y Carvalho⁵,

1 BERTERO, C.O.. (1995). *Rumos da estratégia empresarial*. RAE Light. São Paulo, v.2, n.2, p. 20-25, mar/abr. 1995.

2 GLUCK, F.N.; KAUFMANN, S.P.; WALLEC, S. (1980). **Strategic management for competitive advantage**. Boston : Harvard Business School Press, jul.ago. 1980.

3 GHEMAWAT, Pankaj. (2000). **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, 2000.

4 MOYSÉS FILHO, Jamil. *et al.* (2003). **Estratégia de empresas**. David Menezes Lobato, coordenador. Rio de Janeiro : Editora FGV.

5 LAURINDO, Fernando J.B., CARVALHO, Marly M. de. (2003). **Estratégias para a**

sea en la dimensión financiera o económica con el reciente Balanced Score Card concebido por Kaplan y Norton⁶, entre otras.

De entre ellas, se encuentra el concepto de misión corporativa. En gran parte conocida y utilizada en las organizaciones, es comúnmente presentada en materiales de divulgación de las empresas como *web sites*, *folders*, *banners*, *e-mails*, además de la obligatoria colocación en cuadros de avisos en el ambiente corporativo.

La competitividad entre las organizaciones se eleva actualmente de manera exponencial. Si, de un lado, el acceso a las innovaciones tecnológicas y la diseminación del conocimiento científico posibilitan que surjan nuevas organizaciones con alta competitividad en corto espacio de tiempo, de otro, tornan cada vez más difícil el establecimiento y manutención de un diferencial en el mercado.

En ese sentido, las empresas deben estar preparadas para enfrentar el futuro de sus negocios, principalmente mediante el establecimiento de un diferencial claro y sustentable de competitividad mercadológica.

La evolución impone que las empresas se modernicen y dejen para tras prácticas vistas como obsoletas. El hecho de no aceptar la evolución es inherente al modelo de gestión aún existente en muchas organizaciones. Romper con prácticas hasta entonces vistas como consagradas se torna un desafío a ser vencido. Según Megginson, Mosley y Pietri, Jr.⁷, las empresas son responsables por la conservación de “cosas valiosas del pasado”:

esa resistencia a veces lleva a la incapacidad de enfrentar un nuevo ambiente y prepara el terreno para la estagnación, el declinamiento y el fracaso. Así, es necesario que una organización plantee y enfrente el desafío del cambio, sin embargo, los resultados pueden ser desastrosos(...).⁸

Sin embargo, hay que se diferenciar cuestiones que sufren mutaciones a lo largo del tiempo en las empresas como la tecnología empleada, el *design* y las funcionalidades de los productos, la estructura física, el flujo logístico y los

competitividade. São Paulo : Futura.

6 KAPLAN, Robert S.; NORTON, D.P. (1997). **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4.ed. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

7 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. (1998). **Administração: Conceitos e Aplicações.** Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, p.

8 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. (1998). **Administração: Conceitos e Aplicações.** Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, p.

respectivos modales utilizados, de aquellos que deben ser mantenidos so pena de quitar el carácter el verdadero diferencial de una organización.

Como un ejemplo de “cosas valiosas” se puede también encuadrar el concepto de misión empresarial. Efectivamente, ¿será que la misión está siendo utilizada de manera coherente o puede estar siendo utilizada actualmente por algunas organizaciones como siendo más una forma de comunicarse con el mercado, casi como una pieza de marketing que propiamente el reconocimiento de su esencia?

La revisión de la literatura acerca del tema “misión” demuestra una riqueza en definiciones ora divergentes, ora convergentes. Se infiere que tales concepciones son fuertemente influenciadas por el entendimiento de cada autor, en faz de la ausencia de una definición objetiva y consolidada sobre el tema. A partir de la constatación de la falta de homogeneidad sobre la concepción de la misión empresarial, fue desarrollado este estudio en la búsqueda por consolidar el pensamiento vigente y contraponerlo coherentemente con el mundo real mediante el análisis de los resultados de investigación de eficacia de la utilización del concepto de misión corporativa.

Se partió, entonces para la sistematización del proceso de investigación científica para analizar el tema “misión” conforme se sigue adelante.

Inicialmente, se construyó el “Estado del Arte” buscando analizar el abordaje de varios autores sobre la concepción de misión. Se pretende identificar las principales semejanzas y diferencias presentes en la doctrina de la administración. Para tanto, son presentados dos abordajes sobre la teoría sobre misión:

- Autores que se dedicaron a pesquisar el tema misión empresarial visando consolidar el “estado del arte” sobre el tema. En este caso, se observó la casi que total ausencia de publicaciones brasileñas sobre el tema. Los trabajos analizados y presentados en este abordaje son, en su gran mayoría, oriundos de publicaciones internacionales;
- Una revisión sobre lo que está disponible en cinco grandes bibliotecas de Brasil con el reto de identificar cual es la línea de pensamiento predominante en el medio académico brasileño.

El volumen de publicados acerca del tema misión posee dos características reconocidas por los propios autores:

- a) Gran parte de estos estudios se dedica a mapear los componentes

comunes en las declaraciones de misión existentes en el mundo corporativo, buscando identificar correlaciones que puedan determinar una línea de contenido de mayor probabilidad de éxito para las organizaciones.

- b) Otra parte de los estudios busca identificar mecanismos que establecen relación directa entre los resultados que la organización atinge y la eficacia de su misión empresarial.

A partir de la efectiva revisión del “estado del arte” a cerca del concepto de misión, se podrá estructurar una proposición de una consolidación en este trabajo de forma a *analizar los conceptos de misión presentados por la doctrina de la administración mediante revisión bibliográfica de los principales autores e estrategia empresarial.*

Para identificar si la declaración de misión existente en las organizaciones brasileñas efectivamente se traduce en instrumento estratégico o si no pasa de instrumental teórico y no practicado por el público interno, se realizó una investigación cuantitativa, con la aplicación de un cuestionario, a una muestra de 1.498 ejecutivas de empresas que actúan en Brasil.

Con base en las informaciones obtenidas, la propuesta de la presente tesis, fue la elaboración de un método para la elaboración de la misión por los departamentos de las organizaciones, inédito, siendo que a partir de la aplicación de una investigación-acción junto a dos empresas de gran porte, utilizando el modelo propuesto, se tornó posible *demostrar que la implementación de misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en su desarrollo estratégico.*

Así, se optó por estructurar el presente estudio en tres dimensiones acerca del tema “misión empresarial”:

La primera relativa a la definición de lo que es la misión empresarial. Se analizan en este ítem las diversas maneras con que el concepto de misión es abordado y conceptuado por la doctrina. Se buscó demostrar en este tópico las distintas descripciones ofertadas por los autores, ora en considerable concordancia, ora ofreciendo abordajes opuesto, ora aún, cuando el concepto es presentado de manera *sui generis*. Se quiere demostrar que no ha sido encontrada en la teoría de la administración una referencia siquiera sobre el autor del concepto de misión empresarial o sobre quien lo elaboró/utilizó por primera vez. Se busca demostrar aún

que algunos autores se limitan a conceptualarla mientras otros recomiendan cuestionamientos que más sirven para poner a prueba la misión de que propiamente elaborarla.

Otro factor relevante de esta dimensión es la contraposición de los conceptos vigentes en todo el mundo sobre misión en las empresas con los conceptos predominantes en Brasil mediante la revisión bibliográfica del estado del arte acerca del tema misión empresarial en cinco importantes bibliotecas brasileñas.

Por consecuencia, algunos cuestionamientos pasan a ser la base investigativa de esta dimensión, acá denominadas con el símbolo "Q":

- Q 01 - *¿De dónde viene el concepto de misión?*
- Q 02 – *¿Brasil efectivamente presenta la misma base conceptual acerca del tema misión a partir del análisis del contenido de algunas de las principales bibliotecas brasileñas en contraposición con las publicaciones internacionales a respecto?*
- Q 03 – *En cuanto al contenido: ¿Cuál debe ser el concepto de misión empresarial?*
- Q 04 – *En cuanto a la finalidad: ¿A qué destina la declaración de la misión empresarial?*
- Q 05 – *En cuanto al público blanco: ¿A qué público debe ser concebida y direccionada la misión: interno o externo?*
- Q 06 – *En cuanto a su aplicabilidad: ¿La misión es un instrumento restricto a la empresa y sus unidades de negocio o puede/debe ser estimulada a todas las áreas y departamentos de la empresa?*
- Q 07 – *En cuanto a su formato: ¿La misión debe ser sucinta, objetiva y simple o debe ser extensa, detallada y completa?*
- Q 08 – *En cuanto a su elaboración: ¿De quién es la responsabilidad por la concepción de la misión de la empresa?*

Responder a estos cuestionamientos es el foco de esta dimensión de investigación.

La segunda dimensión es en cuanto a la utilidad y eficacia de la misión empresarial en el medio corporativo. Para tanto, se presenta en el Capítulo II los resultados obtenidos en pesquisa cuantitativa realizada con alumnos de los cursos de MBA de la Fundación Getúlio Vargas que, en su casi totalidad, son alumnos dos cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas, que em sua quase totalidade, são

ejecutivos de empresas brasileñas de los más variados portes y sectores de actividades objetivando identificar respuestas para cuestiones como:

- Q 09 - *¿La misión es utilizada como elemento de apoyo decisorio en las organizaciones o no pasa de un mensaje institucional de la empresa considerada como inútil por el público interno?*
- Q 10 - *¿Las personas utilizan la misión como referencial de comportamiento en las organizaciones?*
- Q 11 - *¿Las jefaturas respetan lo que preconiza la misión o actúan de manera contradictoria a lo que declara la misión?*

La tercera dimensión es en cuanto a la validez de la utilización del concepto propuesto en el presente estudio en dos organizaciones empresariales brasileñas de gran porte y que efectivamente ya utilizan herramientas de desarrollo estratégico y que pasaron a utilizar el concepto de misión por departamentos.

- Q 12 – *¿Los conceptos de misión por departamento propuestos en el presente estudio pueden auxiliar una empresa a mejorar su performance estratégica?*
- Q 13 – *¿Qué elementos prácticos pudieron ser observados en los planeamientos estratégicos de las áreas a partir de la estructuración de la misión departamental?*

PROBLEMÁTICA

Para la definición del objetivo general fue determinada inicialmente la hipótesis de pesquisa, pues según Gil⁹, para desarrollarse una investigación científica el investigador debe iniciar por la formulación de un problema que, por su vez servirá de base para la construcción de una hipótesis que, por su vez, dará origen al objetivo general y a los objetivos específicos.

La elaboración de la hipótesis ha sido efectuada siguiendo la lógica inicial de realizarse cuestionamientos básicos decurrentes de la curiosidad científica de los investigados, acá denominadas como preguntas (P):

- a) Pregunta 1 (P1): *¿Es válido proponer una definición que auxilie las*

9 GIL, A.C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

organizaciones a comprender qué significa una declaración de misión empresarial?

b) Pregunta 2 (P2): *¿La elaboración de misión por departamento o área de una empresa puede auxiliar en el desarrollo de estrategias con mayor eficacia y contribuir para el alineamiento de estas áreas con las directrices generales de la empresa?*

El papel del investigador científico es de observar la realidad donde vive y cuestionar lo que considera pasible de mejoría o carente de fundamentos. Según Lakatos y Marconi¹⁰ la hipótesis es “un enunciado general de relaciones entre variables (factos, fenómenos)” y que debe contener las siguientes características:

- debe ser formulada como solución provisoria para un determinado problema;
- debe presentar carácter explicativo o predictivo;
- debe ser compatible con el conocimiento científico existente (coherencia externa) y revelar consistencia lógica (coherencia interna);
- debe ser pasible de verificación empírica en sus consecuencias.

La observación del ambiente es la base de las ciencias sociales. Luego, cabe al investigador científico desarrollar continuamente el cuestionamiento del *status quo* de su época de forma a permitir la estructuración científica de buenas prácticas bien como establecer parámetros que auxilien a las personas a no practicar errores. A partir del cuestionamiento primario de la realidad, el proceso lógico lleva al investigador a la búsqueda de respuestas probables para las cuestiones que pondera de manera a formular, aún que preliminarmente y desprovista de embasamiento fáctico, una probable respuesta para la pregunta elaborada.

HIPÓTESIS

Enseña Gil¹¹ al indicar que se debe comenzar el proceso de investigación científica con la identificación de un problema solucionable para, en seguida “ofrecer una solución posible, mediante una proposición o sea, una expresión verbal susceptible de ser declarada verdadera o falsa “y que debe ser denominada de

10 LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. (2007). **Metodología Científica**. 5 ed. São Paulo : Atlas, p.

11 GIL, A.C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, p.

hipótesis.”

Para el cuestionamiento dispuesto en la alinea “a” arriba se estableció a siguiente respuesta (R):

a) Respuesta (R1) para P1: *Sí, porque las diversas y opuestas conceptualizaciones ofrecidas por la doctrina pueden llevar a error en la concepción e implementación de la declaración de la misión empresarial.*

b) Respuesta (R2) para P2: *Sí, porque la comprensión del real motivo de su existencia dentro de la organización puede contribuir con mayor foco y objetividad estratégica para cada área involucrada.*

Al obtener una respuesta probable, el proceso cognitivo empírico encuentra los elementos suficientes para la elaboración de hipótesis que, a partir de construcción metodológica científica, permitirá que se pueda obtener una respuesta considerada válida. Para Arruda Filho y Santos¹² “se genera la hipótesis juntando el contenido de la pregunta delimitada con el contenido de la respuesta, en una frase única”:

Así, la Hipótesis de la presente tesis es:

Una definición consolidada de misión puede auxiliar las organizaciones a evitar errores en su concepción e implementación, bien como la elaboración de la misión por departamento o área de una empresa puede auxiliar en el desarrollo de estrategias con mayor eficacia y contribuir para el alineamiento de estas áreas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL (OG)

Delante de todo el contexto y de la propuesta formulada, se tiene como fundamental para la efectuar de ese proceso racional y sistemático de problematización científica la construcción del objetivo general que tiene por función delimitar de forma clara e inequívoca aquello que se pretende conseguir con la realización de la investigación.

12 ARRUDA FILHO, Norman de Paula.; SANTOS, Antonio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências metodológicas: iniciação à pesquisa científica aplicada**. Curitiba : ISAE/FGV, 2006, p.

Segundo Arruda Filho y Santos¹³ los objetivos pueden ser descompuestos en dos partes (verbo + hipótesis): una acción que es aplicada sobre un contenido defendiendo que “montar un objetivo general consiste en anteponer la hipótesis un verbo que exprese la acción intelectual que quiere desarrollar, la elección del investigador”.

Así, fue consolidar los dos cuestionamientos iniciales y respectivas respuestas en única frase, de naturaleza afirmativa con el debido incremento de un verbo en infinitivo que demuestra la acción efectiva que el presente trabajo se propone a atingir, o sea, el objetivo general de la presente tesis:

- *Proponer una consolidación sobre el concepto de misión empresarial y su aplicación en el nivel departamental de las empresas de forma a contribuir para la elaboración estrategia y la conducta de las equipos en día-a-día corporativo.*

OBJETIVOS ESPECIFICOS (OE)

Se procuró juntamente con la determinación de cada objetivo específico (OE) también determinar cuál el procedimiento metodológico necesario para se obtener una respuesta satisfactoria:

- *OE 1) Analizar los conceptos de misión presentados por la doctrina de la administración mediante revisión bibliográfica de los principales autores en estrategia empresarial;*
 - Metodología: Investigación exploratoria por medio de Revisión Bibliográfica
- *OE 2) Identificar si la declaración de la misión existente en las organizaciones brasileñas efectivamente se traduce en instrumento estratégico o si no pasa de instrumental teórico y no practicado por el público interno;*
 - Metodología: Investigación descriptiva por medio de Investigación Cuantitativa

13 ARRUDA FILHO, Norman de Paula.; SANTOS, Antonio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências metodológicas: iniciação à pesquisa científica aplicada**. Curitiba : ISAE/FGV, 2006

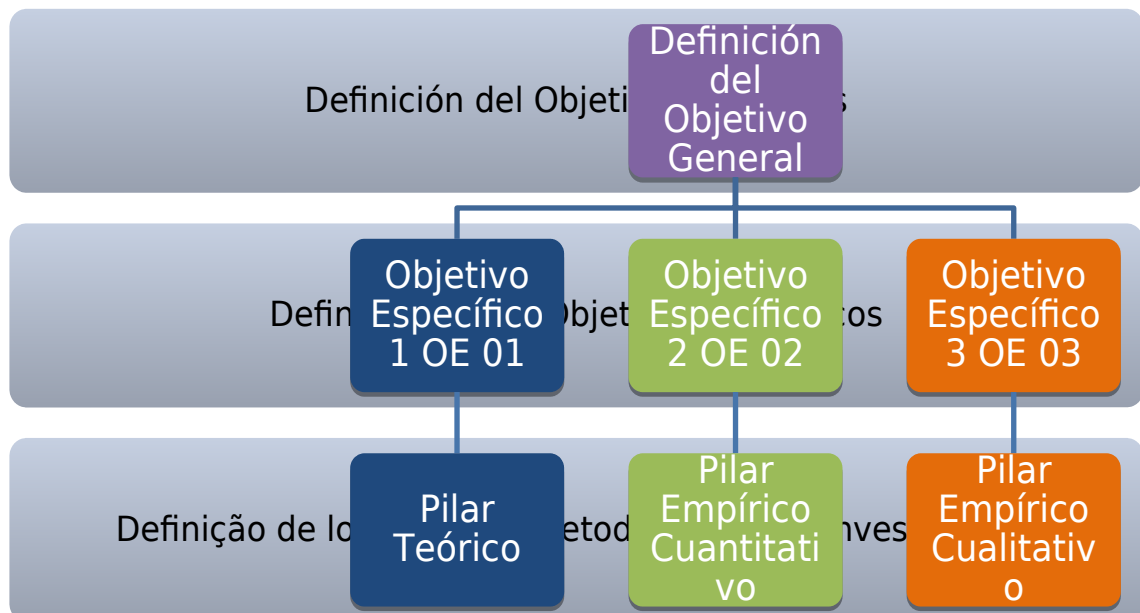
- OE 3) *Demostrar que la implementación de la misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en su desarrollo estratégico.*
 - Metodología: Investigación explicativa por medio de Investigación Cualitativa

ESTRUCTURA METODOLOGICA DE LA TESIS

Para mejor comprensión, es representada la estructura metodológica de la presente tesis en 2 etapas. La primera, en cuanto a la concepción del objetivo del presente trabajo (Figura 1):

Figura 1: Etapa de concepción del objetivo

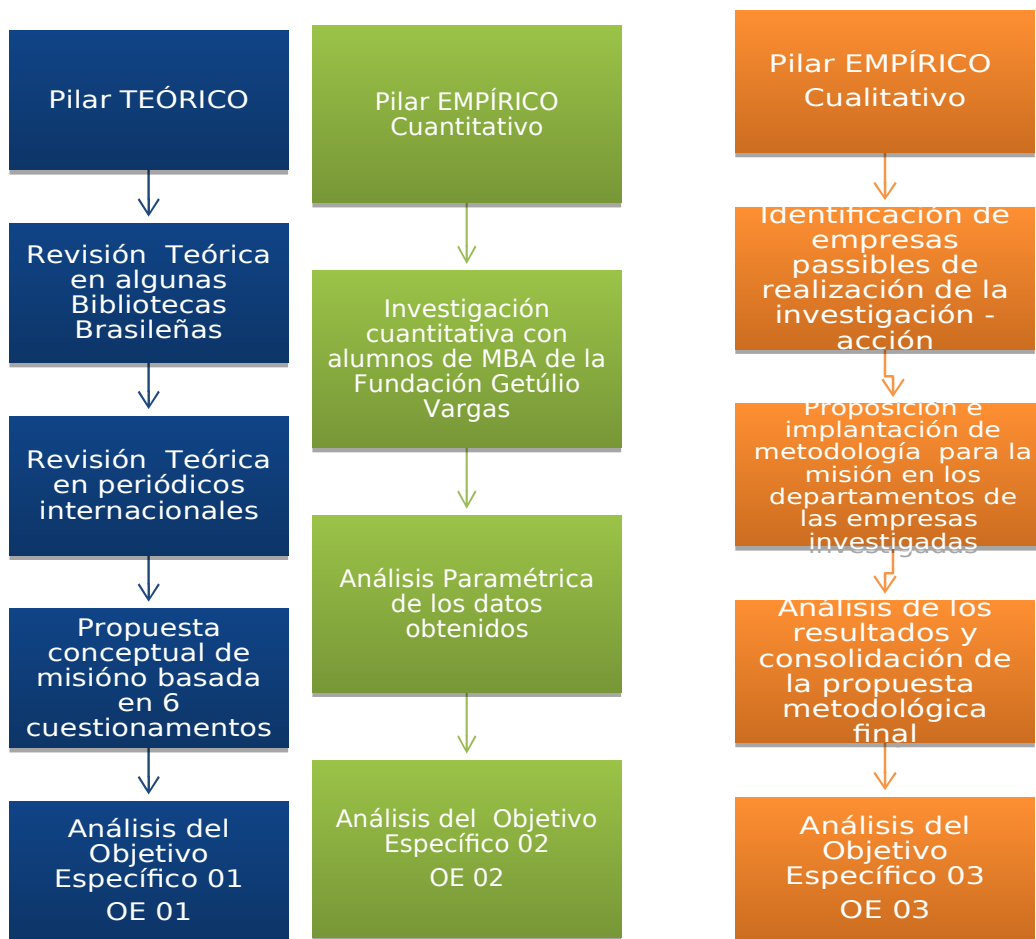
Fuente: elaboración propia



Enseguida, han sido establecidas las etapas para el cumplimiento de los 3 pilares metodológicos de investigación, de acuerdo a lo que demuestra la figura 2:

Figura 2 :Estructura Metodológica de la TesisEstrutura Metodológica da Tese

Fuente: elaboración propia



El presente trabajo está dividido en seis partes.

La Introducción contempla la fundamentación y la propuesta, la problemática, las hipótesis, los objetivos general y específicos.

El Estado del Arte trae en capítulo I el Marco Teórico y Aproximaciones Conceptuales se hace un análisis conceptual de estrategia y de misión empresarial. En seguida, trae el capítulo II abordando el tema “Misión” en las publicaciones internacionales y brasileños, o sea, se hace una antología de publicaciones internacionales especializadas sobre el tema misión, así como las publicaciones disponibles en las bibliotecas brasileñas sobre misión son presentadas en el capítulo III.

En el capítulo IV Metodología y Análisis, se describen los métodos usados en la investigación cuantitativa realizadas para identificar si la misión es utilizada en las empresas brasileñas así como se describe la investigación cualitativa realizada en dos organizaciones brasileñas para validar la propuesta de un módulo para la

definición de la misión en nivel departamental por las empresas.

En los resultados y análisis (Capítulo V) entonces se contempló el análisis de las publicaciones internacionales especializadas sobre el termo misión y análisis de las publicaciones disponibles en las bibliotecas brasileñas, siguiendo la caracterización de las empresas participantes de la investigación cualitativa, y la propuesta de un método para la elaboración de la misión por los departamentos de las organizaciones describiendo todas las fases para que la empresa pueda adoptar el módulo.

A seguir en el Capítulo VI se hace una Propuesta sobre la implantación del Modelo de aplicación del Método para la Elaboración de la Misión por los Departamentos de las Organizaciones

Finalmente, se delinear las Consideraciones Finales y Conclusiones de la presente tesis y las Sugestiones para nuevos estudios sobre el tema.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y APROXIMACIONES CONCEPTUALES

La concepción estratégica viene se consolidando cada vez más en el medio empresarial, faz a la difusión de sus conceptos. Objetivando atender al primer Objetivo Específico (OE 1) en este capítulo inicialmente son presentados los conceptos de estrategia empresarial. En consonancia con el tema principal de este estudio, en seguida son presentadas las definiciones de misión corporativa presentadas por los principales autores de la doctrina de la administración reflejando el “estado del arte” en la doctrina de la administración. El contexto de este capítulo visa a la construcción de una base sobre los principales marcos teóricos que actualmente influyen la elaboración de la misión por las organizaciones y que nortean la investigación sobre la efectividad práctica de la misión presentada.

Estratégia: Análisis Conceptual

La expresión estrategia es presentada por Megginson, Mosley y Pietri Jr¹⁴ como siendo significado de general, una vez que, antiguamente, la estrategia significaba el arte y la ciencia de llevar las fuerzas militares a la conquista de la victoria. En función de su ascendencia del término “militar,” muchos tratados antiguos chinos abordan acciones y procedimientos de guerra como fundamentos de la presencia del pensamiento estratégico en la historia de la humanidad.

Para Ghemawat¹⁵ la referencia del término estrategia procede de la Grecia Antigua cuando afirma que “estrategia es un término criado por los antiguos griegos, para los cuales significaba un magistrado o comandante-jefe militar”. Otros autores, entre ellos Laurindo y Carvalho¹⁶ asumen como lo más antiguo texto sobre el tema los dejados por Sun Tzu en “El Arte de la Guerra”.

Específicamente relativa a la obra de Sun Tzu, cuya época de estructuración es imprecisa y estimada en torno del año 500 antes de Cristo, los autores en

14 MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. (1998). **Administração: Conceitos e Aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, p. 165.

15 GHEMAWAT, Pankaj. (2000). **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, p. 16.

16 LAURINDO, Fernando J.B., CARVALHO, Marly M. de. (2003). **Estratégias para a competitividade**. São Paulo : Futura, p. 2.

administración procuran enaltecer los conceptos militares que, debidamente customizados para la realidad empresarial, pueden ser aplicables en los procesos de gestión de la actualidad. De entre tales autores, Laurindo y Carvalho¹⁷ enaltecen la escuela de pensamiento estratégico denominada “escuela del posicionamiento”, a partir de la clasificación propuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel¹⁸, que tiene Michael Porter como uno de sus más significativos representantes.

La fuerza de los textos de Tzu¹⁹ puede ser reconocida con su simple aplicación al medio corporativo de la actualidad sin la necesidad de profunda contextualización, validando así, que los principios militares son aplicables en el esfuerzo diario de las organizaciones por la sobrevivencia, como en: “Aquél que posee superiores y subordinados unidos en sus propuestas conquistará la victoria”.

Otro fundamento que se destaca es que las definiciones de Tzu priman por la simplicidad y objetividad de los conceptos, fortalecidos por el uso de la astucia y objetividad que le fueron característicos y que son elementos fundamentales para el buen desempeño de un administrador en la actualidad.

Conforme se demuestra posteriormente cuanto al término misión, también con el término estrategia sucede que la actividad académica cobra tácitamente de sus autores la elaboración de definiciones y conceptos que puedan significar con la mayor exactitud alcanzable su entendimiento. Pero, justamente por su naturaleza relacional con los ambientes interno y externo de las empresas, la doctrina acaba presentando variaciones entre los diversos autores de la administración.

Estrategia puede ser comprendida so la mirada de la competitividad, fundamento ampliamente defendido por Porter²⁰ que la describe como el esfuerzo o actividad de colocar la empresa en una posición de valor y única utilizando un conjunto diferenciado de actividades.

Otros autores, por su vez, optan por relacionarla al alcance de objetivos, como Bateman y Snell²¹ cuando definen de forma simple como siendo un conjunto

17 LAURINDO, Fernando J.B., CARVALHO, Marly M. de. (2003). **Estratégias para a competitividade**. São Paulo : Futura, p. 3.

18 MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2000). **Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Traducción de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, p. 15-25.

19 TZU, Sun, (1994). **A arte da guerra**. Traducción, introducción y comentarios Caio Fernando Abreu; Mirian Paglia Costa. Cultura : São Paulo, p. 46.

20 PORTER, Michael. (1999). **Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, p. 63.

21 BATEMAN, Thomas S. (1998). **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, p. 124.

de acciones y recursos destinados a attingir los objetivos de la empresa.

En una posición intermediaria y casi que conciliatoria, Maximiano²² adopta conceputar estrategia como siendo la selección y utilización de los medios necesarios para realizar los objetivos deseados, principalmente cuando esos son de naturaleza compleja y están inseridos en ambiente competitivo. El autor aún justifica haciendo mención a Aristóteles, para quien la finalidad da estrategia era la victoria.

Por consecuencia, se puede concluir que la estrategia está fuertemente ligada a la competición y objetivos para el futuro. Pero, hay autores que prefieren ampliar ese concepto haciendo referencia a los recursos utilizados para el alcance de tales objetivos, bien como su razón temporal, como en el caso de Chiavenato²³, cuando afirma que, so la perspectiva empresarial, la estrategia es “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global visando attingir objetivos de largo plazo”, destacando que las principales características son el total involucramiento de la organización y su orientación para el largo plazo, fruto de decisión en el nivel institucional de la empresa y que sirve como medio para alcanzar objetivos.

Cuanto más abarcador se torna el concepto, mayor el número de variables incluidas por los autores, como en la definición de estrategia segundo Oliveira²⁴, que involucra algunos de los elementos del desarrollo del raciocinio estratégico como puntos fuertes y flacos, bien como insiriendo los aspectos operacionales envueltos como perfil administrativo, productos y mercados:

Estrategia: acción relacionada con objetivos y desafíos, y con modos de perseguirlos, que afectan la empresa como un todo. Es un conjunto de líneas administrativas básicas que especifican la posición de la empresa ante sus productos y mercados, las direcciones en que ella procura desarrollarse o transformarse, los instrumentos competitivos que ella utilizará, los medios a través de los cuales entrará en nuevos mercados, la manera por la cual configurará sus recursos, las potencialidades que procurará explotar e, inversamente, las flaquezas que procurará evitar. Representa la definición del camino más adecuado a ser seguido por la empresa para alcanzar una situación deseada (objetivo, desafío, meta).

Las ideas centrales sobre el concepto de estrategia se van definiendo en torno de elementos como objetivos, largo plazo, competitividad e movilización de recursos. La visión de que la estrategia se relaciona con objetivos y metas de largo

22 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (2004). **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, p. 203.

23 CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, p. 602.

24 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2001). **Planejamento estratégico**: conceptos, metodologia e práticas. 15 ed. São Paulo : Atlas, p. 293.

plazo también es presentada por Maximiano²⁵ al describir que para llevar adelante tales objetivos es necesario “(...) el destino de recursos y la adopción de cursos apropiados de acción (...)”. El autor distingue conceptualmente meta de objetivos de largo plazo por la función temporal de su realización, siendo la meta considerada como un objetivo de corto plazo.

No obstante, todas las definiciones presentadas por los autores no dejan de presentar validez, notoriamente por el dinamismo e inter-relacionamiento con otras metodologías de gestión que la formulación de la estrategia envuelve.

En un abordaje consistente y fundamentado Mintzberg, Ahlstrand y Lampel²⁶ aclaran que, aunque la mayor parte de los libros sobre el tema estrategia presente definiciones que no distan de la siguiente: “(...) ‘planes de la alta administración para atinjar resultados con las misiones y objetivos de la organización’(...)”, prefieren no presentar una definición en especial, justificando la existencia de diez diferentes escuelas de pensamiento estratégico, siendo que cada una de ellas exige una conceptualización propia.

Al revés, los autores prefirieron presentar cinco conceptos que definen la estrategia en función del ángulo de análisis, destacando que en determinado contexto, cada concepto presenta su grado de veracidad y aplicabilidad. Defienden que para algunas personas, la estrategia es un plan en función de la perspectiva de futuro que la nordea, mientras que para otros, la estrategia es un patrón que puede ser identificado a partir del análisis retrospectiva del comportamiento de la empresa, o sea, en el primero la estrategia es algo pretendido mientras que, en el segundo, es algo realizado. Visando explicitar la diferencia entre planes y padrones, Mintzberg y Quinn²⁷ esclarecen que “(...) los planes pueden no ser atingidos, mientras que los padrones podrán surgir sin sospecha.” El destaque dado por los autores es en cuanto a la necesidad de la existencia de los dos ángulos, una vez que un depende y referencia el otro.

Hay aún, un tercer concepto descrito por los autores que considera que la estrategia es una posición, o sea, “(...) la localización de determinados productos en

25 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (2004). **Introdução à administração**. São Paulo : Atlas, p. 117.

26 MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, p. 15-25.

27 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (2001). **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook, - 3. edi. - Porto Alegre : Bookman, p. 21.

determinados mercados (...)", mientras que el cuarto concepto entiende que la estrategia es perspectiva – la manera con que la empresa realiza o hace las cosas. La posición puede ser explicada como siendo el lugar donde los productos de una empresa se encuentran como el cliente y el mercado – visión centrada para el exterior – mientras que en la perspectiva, la visión es centrada para el interior de la empresa. Por fin, hay una quinta definición de estrategia donde ella es "(...) un truco, esto es, una 'maniobra' específica para engañar un oponente o concurrente".²⁸ Por este concepto, la estrategia es constituida para disimular la verdadera intención de la empresa, ejemplificando como siendo el caso de una empresa que divulga estrategia de expansión apenas para inhibir inversiones por parte de sus concurrentes.

En la visión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel²⁹, la naturaleza de la estrategia contempla los siguientes aspectos:

- *La estrategia dice respeto tanto a la organización como al ambiente:* la organización y el ambiente son indisolubles y, por lo tanto, deben estar contempladas en la concepción estratégica;
- *La esencia de la estrategia es compleja:* las variables que componen una concepción estratégica son dinámicas, lo que exige flexibilidad de las organizaciones;
- *La estrategia envuelve tanto cuestiones de contenido como de proceso:* tan importante en cuanto a la concepción es la forma de implementación de la estrategia;
- *Las estrategias no son puramente deliberadas:* hay situaciones en que la estrategia puede ser estructurada previamente. Pero, hay situaciones en que se exigen la concepción de una nueva estrategia en carácter de emergencia delante de alteraciones ambientales ocurridas, por ejemplo (estrategias emergentes);
- *Las estrategias existen en niveles diferentes:* hay la estrategia corporativa (¿en qué mercado actuar?) y la estrategia de negocios (busca la mejor manera para competir en ese mercado).

Se puede aprehender que uno de los elementos fundamentales de la

28 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (2001). **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook, - 3. ed. - Porto Alegre : Bookman, p. 22.

29 MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2000). **Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, p. 21.

estrategia es justamente la presencia distintiva de aspectos subjetivos de la persona que se dispone a la función de analista. Luego, la definición de estrategia depende en mucho del conocimiento individual de las personas envueltas con la elaboración del concepto, al mismo tiempo en que es variable en la razón directa del contexto donde está inserida.

Principales características del pensamiento estratégico

La tentativa de la elección de una definición única para estrategia podría justamente significar un acto contradictorio a su propia conceptualización por la fuerte relación con el ambiente externo e interno de las empresas. En este sentido, en vez de una conceptualización, se optó en destacar los principales aspectos que caracterizan el pensamiento estratégico, cuáles sean: determinación de objetivos, visión de largo plazo, esfuerzo para diferenciación delante de la competitividad, posicionamiento en el mercado de actuación.

El concepto de misión empresarial

La misión empresarial suele estar presente en los ambientes organizacionales. Autores discuten su función y su relación con la visión, la cultura y los valores de la empresa en la cual está inserida. Pero, a pesar de los inúmeros conceptos que permean la palabra, y de las complementaciones que los autores hacen sobre su sentido, no se sabe al cierto como se definió el término misión en el medio corporativo.

En la literatura de la Administración cada autor se propone a conceptualizar misión a partir de una mirada propia, diferente de las demás metodologías en que aquél que concibió el concepto es referenciado. Se tome como ejemplo la citación de los modelos de Michael Porter (Análisis de la Cadena de Valor, Las Cinco Fuerzas de Porter y las Estrategias Genéricas) centrados a la obtención de una ventaja competitiva. Ídem para el análisis SWOT desarrollado en Harvard y basado fuertemente en las enseñanzas de Sun Tzu en Tzu³⁰, la Matriz de Atracción elaborada por la Consultoría *McKinsey* y la Matriz de Análisis de Portfolio elaborada por el *Boston Consulting Group* en Moyses Filho *et al.*³¹, entre otras.

30 TZU, Sun. (1994). **A arte da guerra**. Tradução, introdução e comentários Caio Fernando Abreu; Mirian Paglia Costa. Cultura : São Paulo.

31 MOYSÉS FILHO, Jamil. et al. (2003) **Estratégia de empresas**. David Menezes Lobato,

En línea diversa a los principios académicos de se reconocer la autoría de un concepto, cada autor simplemente defiende una descripción propia para misión.

En el presente estudio, se analiza el abordaje de varios autores sobre la concepción de misión. Se pretende identificar las principales semejanzas y diferencias presentes en la doctrina de la administración. Para tanto, son presentados dos abordajes sobre la teoría de misión:

- Autores que se dedicaron a pesquisar el tema misión empresarial visando consolidar el “estado del arte” sobre el tema. En este caso, se observó la casi que total ausencia de publicaciones brasileñas sobre el tema. Los trabajos analizados y presentados en este abordaje son, en su gran mayoría, oriundos de publicaciones internacionales;
- Una revisión sobre lo que está disponible en cinco grandes bibliotecas de Brasil con el objetivo de identificar cuál la línea de pensamiento predominante en el medio académico brasileño.

El volumen de publicaciones acerca del tema misión posee dos características reconocidas pelos propios autores:

- ✓ Gran parte de estos estudios se dedica a mapear los componentes comunes en las declaraciones de misión existentes en el mundo corporativo, buscando identificar correlaciones que puedan determinar una línea de contenido de mayor probabilidad de éxito para las organizaciones.
- ✓ Otra parte de los estudios busca identificar mecanismos que establezcan relación directa entre los resultados que la organización atinge y la eficacia de su misión empresarial.

CAPÍTULO II

PUBLICACIONES INTERNACIONALES ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA MISIÓN

En la presente sección son presentadas las principales publicaciones

internacionales acerca del tema misión empresarial segmentadas por autor.

Andrew Campbell, Marion Devine y David Young

Una de las publicaciones más abarcador sobre e tema misión fue desarrollada por Campbell, Devine e Young³². Financiado por Ashridge Strategic Management Centre de Inglaterra, este estudio estructuró pilares importantes para el desarrollo de la misión empresarial, su finalidad y características esenciales.

En primer lugar, los autores presentaron dos conceptos relevantes: sentido de misión y la misión propiamente dicha.

El sentido de misión se caracteriza por el sentimiento de compromiso de los profesionales que actúan en la empresa a partir del entendimiento de su relevancia en los procesos productivos que, por su vez, repercute en mejor desempeño y mayor eficacia cuando comparados con profesionales no comprometidos con la empresa. Los autores defienden que, antes mismo de escribir y divulgar su declaración de misión, una empresa debe intentar crear un “sentido de misión” entre sus empleados.

El “sentido de misión” es la identificación que los funcionarios tienen con los valores y estrategias de la empresa y que sirve de estímulo al comportamiento coherente con la misión organizacional. Transcurre de la compatibilidad entre los valores personales y los valores de la empresa. Luego, el sentido de misión es un concepto emocional y profundamente personal que representa la energía, empeño y entusiasmo que los funcionarios sienten con relación a la empresa donde trabajan.

Un aspecto relevante de la obra de los autores dice respecto al beneficio que la misión trae al crear un ambiente de cooperación en que las personas se respetan y procuran soluciones que sean del interés general de la empresa y no de determinados departamentos. Entienden Campbell, Devine e Young³³ que si los integrantes de un equipo parten de determinados valores tendrán mayor facilidad de construir relaciones basadas en la confianza mutua y, así, ultrapasar rivalidades corrientes y sospechosas del día tras día. Destacan que esa confianza es difícil de crear y que a pesar del sentido de misión no sea suficiente para evitar los llamados “juegos del poder” , puede ayudar a reducir tales incidencias.

32 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Misión**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

33 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

Pero cuanto a la misión, Campbell, Devine e Young³⁴ afirman que se trata prácticamente de una finalidad de carácter eterno y que, por supuesto, no necesita que se reevaluada cada vez que los objetivos de la empresa son atingidos. Cuando una misión es hecha de modo equivocado o mal formulada, podrá transformarse en una especie de “camisa de fuerza” que no permitirá que la empresa avance. Evidentemente que con el pasar del tiempo la evolución de la organización podrá exigir que algunos valores sean inclusos y/o actualizados/revistos. Pero, los valores esenciales habrá que ser tan duraderos tal cual los de una religión.

Campbell, Devine e Young³⁵ presentan la existencia de discordancia en la doctrina entre dos corrientes distintas: aquellos que entienden que la misión en términos de estrategia empresarial y aquellos que entienden en términos filosóficos y éticos. El precursor de la corriente estratégica habría sido Ted Levitt, profesor de Harvard, que argumentó en artículo publicado en 1960 en Harvard Business Review con el título de “Marketing Myopia” que los gestores de empresas habrían de dedicarse a definir cuidadosamente sus negocios, pudiendo por consecuencia, se dedicaren más a los clientes que a los procesos productivos en si mismos.

La corriente filosófica defiende que la misión es una especie de “pegamento-cultural” cuyo objetivo es permitir que la organización funcione de modo colectivo, basada principalmente en valores y normas de comportamiento consistentes. Thomas J Watson Jr. De la empresa de ordenadores americana IBM es apuntado por Campbell, Devine e Young³⁶ como un ejemplo de esta escuela por haber publicado el libro *A Business and its Beliefs*.

Los autores concluyen que esos dos elementos pueden ser armonizados en una declaración de misión que contemple tanto el “corazón” de los funcionarios (corriente filosófica) cuanto el “raciocinio” de ellos (corriente estratégica).

Por la combinación de esas corrientes de pensamiento los autores concibieron lo que llamaron de Modelo de Misión Ashdrige (figura 3) basado en la idea que una misión fuerte surge cuando cuatro elementos se ligan unos a los otros, apoyándose y consolidándose mutuamente:

34 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

35 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

36 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

Figura 3: Modelo de Misión de Ashdrige
Fuente: Adaptado de Campbell, Devine e Young³⁷



37 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

Los cuatro elementos fundamentales descritos arriba son defendidos por los autores en la siguiente razón:

1. Finalidad: la misión debe responder a la pregunta: ¿Por qué razón existo? En esas investigaciones, los autores identificaron tendencias de gestión distintas entre sí: gestores que afirman que la empresa existe para beneficio de los accionistas; gestores que consideran que la empresa debe también atender a las necesidades de sus interesados como clientes, empleados, abastecedores y a la comunidad; gestores que entienden que la misión debe identificar una finalidad que conjugue todos los interesados en torno de algo mayor, algo que dé a todos ellos orgullo de contribuir para la organización. La tercera corriente es la adoptada por Campbell, Devine y Young³⁸ al defender que el “sentido de misión” es creado cuando la gestión presenta la finalidad de la empresa como algo que mira un ideal más elevado.
2. Estrategia: el entendimiento es que la finalidad necesita de una estrategia para que sea alcanzada y eso necesita que sea orientado a todos de la organización al esclarecer cómo se dará el comportamiento competitivo en el mercado. La ventaja competitiva a ser buscada por la empresa debe ser clarificada mediante la definición estratégica en la misión, pues ella sirve de eslabón entre el comportamiento y la finalidad.
3. Políticas y padrones comportamentales: La finalidad y la estrategia pueden tornarse ineficaces sin que sean transformadas en acciones prácticas y efectivas en el día tras día. Son los padrones de comportamiento que ejercen ese papel, orientando a todos sobre como tomaren decisiones alineadas con la filosofía de la empresa.
4. Valores: Son considerados por los autores como las convicciones y principios morales que constituyen la base de la cultura de la empresa. Ellos se utilizan de las variaciones de raciocinio que el cerebro humano presenta por la lógica emocional (lado derecho del cerebro) y la lógica racional (lado izquierdo del cerebro) para demostrar que el comportamiento de un profesional es constantemente conducido por

38 CAMPBELL, Andrew., DEVINE, Marion., YOUNG, David.. **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop, 1993.

uno de estos lados. Luego, los valores pueden fornecer un raciocinio comportamental tan fuerte cuanto la estrategia.

En esta línea, los autores defienden que toda persona busca un significado y una oportunidad de ir allá de la vida cotidiana, de tornar su trabajo más compensador por estar envuelto en una finalidad mayor. De esa identificación con la misión declarada por la empresa habrá que surgir un sentimiento personal de identidad llamado sentido de misión. Por esa lógica, una empresa que tiene una misión declarada no necesariamente tendrá un equipo con sentido de misión.

Los autores aún establecen la diferencia de misión con dos conceptos importantes:

- a) Misión x Visión: El concepto de misión se refiere a la forma de comportamiento en la empresa en el presente (hoy) en cuanto que la visión se refiere a un estado futuro (mañana) que, obligatoriamente así que es atingido, exige que una nueva visión sea elaborada.
- b) Misión x Intención Estratégica: El concepto de intención estratégica envuelve elementos de misión y visión porque debe responder a la siguiente cuestión: “¿En qué negocio estamos y que posición estratégica procuramos obtener?”. Así siendo, la intención estratégica sufre del mismo problema de la visión que, al ser alcanzada, exige redefinición inmediata.

La misión puede traer beneficios desde que sea una fuente clara de direccionamiento para el comportamiento en la empresa, segundo los autores. Por consiguiente, una misión fuerte también torna la empresa más exigente cuanto a las personas que contratan y promueven. Eso permite a los gestores más aptitud para evaluar quien es más adecuado para la cultura de la empresa y quien no conseguirá adaptarse al que definen como la misión de la organización.

El método presentado por Campbell, Devine e Young³⁹ para la elaboración de la misión es:

- a) Definición de un tema: al escoger un tema principal, basado en la estrategia actual y futura de la empresa y sus respectivos valores (que pueda ser traducida en padrones comportamentales), una empresa da el primer paso para construir asociaciones positivas con

39 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

sus empleados. Eso permitirá aún que las bases de poder de la empresa eliminen divergencias y encuentren sinergia en sus acciones;

- b) Acciones antes de las palabras: A partir del concepto previo que la mayoría de los funcionarios actúa con incredulidad delante de lo que el gestor habla (por cuenta de la habitual práctica de decir más de lo que hacen) la recomendación es actuar y después explicar que sus acciones son coherentes con la misión de la empresa;
- c) Se concentre en el comportamiento: adoptar padrones comportamentales clave es fundamental en la medida en que el sentido de misión emerge de la ligación entre el comportamiento del funcionario (valores personales) y el comportamiento corporativo (valores de la empresa);
- d) Sepa que irá tardar tiempo: se recomienda que el planteamiento para el desarrollo de la misión sea hecho en años, y no en meses. Los autores comentan que una nueva misión puede tardar por lo menos diez años y hasta mismo una generación para que sea concluida. La justificativa es que convertir una empresa a una nueva misión es lo mismo que intentar convertir una comunidad a una nueva religión. Si forzada, habrá resistencia y mala voluntad;
- e) Crear y mantener la confianza: los actos de la alta gestión deben corroborar a todo instante para que una relación fuerte de confianza sea construida a lo largo del tiempo. La forma de hacer eso es la gestión cumplir las promesas que hace.

Una importante contribución en el trabajo de Campbell, Devine e Young⁴⁰ se refiere a un conjunto de cuestionamientos desarrollados a partir de los cuatro pilares descriptos en el Modelo de Misión Ashdrige (Finalidad, Estrategia, Valores y Padrones comportamentales) y acrecentados por el ítem “Carácter” y que es presentado en el cuadro1 abajo:

40 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

Cuadro 1: Evaluación Cualitativa de una misión

Fuente: Adaptado de Campbell, Devine y Young⁴¹

¿Su empresa posee una buena declaración de misión?			
Responder a cada pregunta: 0=No, 1=Hasta cierto punto, 2=Sí			
1	LA FINALIDAD		
a.	¿La declaración describe una finalidad inspiradora que evita jugar a favor de los intereses egocéntricos de los grupos interesados en la misma - accionistas, clientes, empleados y abastecedores?	0	1 2
b.	¿La declaración describe la responsabilidad de la empresa para con los grupos interesados en la misma?	0	1 2
2	ESTRATEGIA		
a.	¿La declaración define un área de negocio y explica por qué razón esta es atrayente?	0	1 2
b.	¿La declaración describe el posicionamiento estratégico que la empresa prefiere de forma a ayudar en la identificación del tipo de ventaja competitiva que procurará obtener?	0	1 2
3	VALORES		
a.	¿La declaración identifica valores que están relacionados con la finalidad de la organización y que funcionan como convicciones de las cuales los empleados pueden sentirse orgullosos?	0	1 2
b.	¿Los valores “resuenan” con la estrategia de la organización y refuerzan la misma?	0	1 2
4	PADRONES COMPORTAMENTALES		
a.	¿La declaración describe padrones comportamentales importantes que sirven de orientación para la estrategia y valores?	0	1 2
b.	¿Los padrones comportamentales son descriptos de forma a permitir que los empleados puedan evaluar se actuaron o no correctamente?	0	1 2
5	CARÁCTER		
a.	¿La declaración fornece una imagen de la empresa y capta la cultura de la organización?	0	1 2
b.	¿La declaración es fácil de leer?	0	1 2
Puntuación máxima 20; buena puntuación 15; mala puntuación inferior a 10.			

41 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

A partir de esta evaluación, se observa que para los autores una misión debe ser considerada de buena calidad cuando:

1. Cuanto a la finalidad: los cuestionamientos buscan identificar si la finalidad de la misión es superior y consigue estimular todos los interesados sin atender un grupo individualmente al mismo tiempo en que asume un cierto grado de responsabilidad de conducta para cada grupo de interesados;
2. Cuanto a la estrategia: el entendimiento de los autores es que ella es el razonamiento comercial y que dice como la empresa irá atingir su objetivo, o sea, debe tornar claro el negocio de la empresa y, aún, debe orientar cual el posicionamiento deseado por la organización. Sin embargo, los propios autores esclarecen que cuando la descripción del posicionamiento estratégico no esté contenida en la misión, será necesario crear un párrafo o frase a la parte;
3. Cuanto a los valores: si la misión describe la finalidad de la empresa en un nivel más elevado, estimulando los *stakeholders* a seguirla, eso se debe a la identidad existente entre los valores personales con los valores corporativos;
4. Cuanto a los padrones comportamentales: la utilidad y validez de una misión sólo se revelan cuando ella afecta el comportamiento y las acciones de las personas, efectivamente sirviendo de orientación para que sepan lo que deben o no hacer. Eso adviene, según los autores, tanto de la estrategia cuanto de los valores. Misiones bien definidas determinan padrones de comportamiento que simbolizan la finalidad, estrategia y valores de la empresa;
5. Cuanto al carácter: los autores denominan el carácter de una misión como siendo la forma con que es expresa. Así, es necesario asegurarse que la misión sea fácil de leer. Para eso, los autores analizan que la misión debe captar la esencia de la empresa y, por supuesto, envuelve el vocabulario a ser utilizado, allá de sus dimensiones y formato. Específicamente, defienden que la misión no debe ser un resumen bonito que será fijado en una hoja y colocado en algún cuadro en las paredes de la empresa. La misión debe ser considerada una “obra de arte” y la síntesis no tiene capacidad de expresar el mismo que el análisis. Luego, se debe tener cuidado para no sintetizarla demás. Otro peligro alertado por los autores es

que versiones cortas pueden acabar siendo adulteradas y se tornen frases publicitarias vacías y triviales. A la vez de brevedad, que se presente facilidad de lectura.

El tema pasión por la misión también fue abordado por los autores. Ellos concluyen que la falta de adherencia por el uso de la misión transcurre también de la falta de instrumentos y estructuras adecuadas para que los gestores elaboren una declaración de forma eficaz. De ahí la relevancia de las orientaciones establecidas en el Modelo de misión de Ashdrige. Esa metodología también debe ser aplicada en empresas denominadas por los autores como siendo multinegocios en que cada unidad de negocio debe concebir su misión. Es que en empresas diversificadas esas misiones necesitarán ser distintas, habiendo así, una misión para la sede (matriz) y una serie de misiones de una de las unidades del negocio. Eso puede evitar el conflicto y aún estimular el auxilio mutuo entre las empresas hermanas.

Orientando en cómo desarrollar la misión corporativa Campbell, Devine e Young⁴² citan el ejemplo de una empresa en que un departamento elaboró un documento conteniendo su misión con el intuito de sensibilizar la alta gestión de la importancia y validez de la construcción de una misión consistente y válida. Estimulando los empleados a que busquen una identidad corporativa, orientándolos a procurar empresas o departamentos que posean valores compatibles con los suyos.

En otro estudio desarrollado por Campbell juntamente con otros dos los investigadores, Campbell, Shrives y Bohmbach-Saager⁴³ se dedicó al análisis del propósito de la declaración de la misión con foco en su público blanco, examinando la fundamentación teórica que lleva a la divulgación de las declaraciones de misión. Destacaron los autores que algunos escritores tienen sugerido que las declaraciones de misión son principalmente para uso interno y, por cuenta de eso, realizaron una investigación exploratoria para analizar que stakeholders son abordados por aquellos que construyen y divulgan la misión. El tamaño de las declaraciones y los componentes utilizados fueron también analizados.

Los autores aún recorren a la doctrina para segmentar los stakeholders en

42

CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

43 CAMPBELL, Andrew; SHRIVES, Philip; BOHMBACH-SAAGER, Heike. (2001). **Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports: Signaling What and To Whom?** Business and Society Review. Volume 106, Issue 1, Spring, p 65–87.

dos grandes grupos: los interesados voluntarios o menos dependientes (aquellos que tienen movilidad para desvincularse de la organización cuando quieran como clientes y abastecedores no exclusivos) y los interesados involuntarios o más dependientes (que tienen cierta dificultad para que se desvinculen de la organización como los inversores del capital y parte de los funcionarios).

En su estudio, Campbell, Shrives y Bohmbach-Saager⁴⁴ destacan la necesidad de declaraciones que justifiquen la motivación de la existencia de las organizaciones, independientemente de que hayan sido denominadas como misión o no. Fueron analizadas las presencias de seis grupos de stakeholders en las misiones investigadas: clientes, accionistas, compañeros de negocios, funcionarios, comunidad y los interesados sobre el medio ambiente.

Los grupos de interés con una mayor participación fueron los clientes (76%), seguido por los accionistas (64%) y empleados (42%). La comunidad (mencionada como "comunidades locales" o "sociedad en general") recibió más atención (27%) que los compañeros de negocios (22%). El medio ambiente es mencionado muchas veces, por lo menos (21%).

La conclusión fue que, a pesar que algunos estudios sugieren que las declaraciones de misión sean usadas principalmente para la comunicación interna, las actitudes de las empresas han sido en englobar variables predominantemente de naturaleza externa. La gran mayoría de las empresas ven su declaración como más que una definición de su negocio y sus objetivos pues 90% de los investigados abordan uno o más stakeholders con fuerte énfasis a los de naturaleza económica como clientes y accionistas.

Fred R. David y Forest R. David

El abordaje inicial de David⁴⁵ defiende que para que una declaración de misión sea eficiente precisa envolver todos en la organización. Así será posible formular e implementar eficientemente la misión.

As indicated in the strategic management model, a clear mission statement

44 CAMPBELL, Andrew; SHRIVES, Philip; BOHMBACH-SAAGER, Heike. (2001). **Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports: Signaling What and To Whom?** Business and Society Review. Volume 106, Issue 1, Spring, p 65–87.

45 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

is needed before alternative strategies can be formulated and implemented. It is important to involve as many managers as possible in the process of developing a mission statement, because through involvement, people become committed to an organization.⁴⁶

Integrando una corriente que se demuestra predominante entre los autores de la teoría de la administración especializados en el estudio de la misión empresarial, David⁴⁷ defiende la idea de democratizarse con el mayor número de personas de la organización la concepción de la misión al considerar que sería interesante que ocurriesen grupos de discusión acerca del desarrollo de la misión, notoriamente cuando haya necesidad de cambio o de desarrollo de la misma.

El concepto básico defendido por David⁴⁸ debe ser “During the process of developing a mission statement, some organizations use discussion groups of managers to develop and modify the mission statement”, o sea, “durante el proceso de desarrollo de una declaración de misión, algunas organizaciones usan grupos de discusión de gestores para desarrollar y modificar la declaración de misión” (traducción del autor de este estudio).

David⁴⁹ afirma que muchas empresas poseen algunas dudas comunes cuando inician la formulación de una misión. La duda más común gira en torno de la cuestión: ¿Cuál es nuestro negocio? Por eso, el autor destaca los efectos positivos que la diseminación de la misión en la empresa puede generar, al mismo tiempo en que alerta que aguardar una crisis para generar y divulgar una declaración de misión es característica de gestión irresponsable:

Developing and communicating a clear mission during troubled times may indeed have spectacular results and may even reverse. However, to wait until an organization is in trouble to develop a mission statement is a gamble that characterizes irresponsible management!⁵⁰

46 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

47 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

48 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

49 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

50 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

En su obra David⁵¹ defiende el vínculo de productos con la eficiencia de una declaración de misión en la medida en que ella anticipa las necesidades de los clientes y desarrolla productos adecuados a esas necesidades, lo que caracteriza elementos exógenos en la elaboración de la misión organizacional: “A good mission statement reflects the anticipations of customers. Rather than developing a product and then trying to find a market. (...) Good mission statements identify the utility of a firm's products to its customers”.

Cuanto a la longevidad de una declaración de misión el autor demuestra que una vez concebida, raramente una misión necesitará que sea alterada, aunque sea recomendable su acompañamiento periódico para identificarse continua, moderna y actual con la organización. Destaca aún la necesidad de darse valor al proceso de diseminación interna de la misión y que esta normalmente es negligenciada por los gestores:

(...) mission statement is essential for formulating, implementing, and evaluating strategy. Developing and communicating a clear business mission is one of the most commonly overlooked tasks in strategic management. A mission statement should always be subject to revision, but, if carefully prepared, it will require major changes only infrequently. Organizations usually reexamine their mission statement annually. Effective mission statements stand the test of time.⁵²

En otro estudio, David⁵³ esclarece que las declaraciones de misión pueden variar en su extensión, contenido, formato y especificidad. Ese posicionamiento también se encuentra en David y David⁵⁴ cuando se defiende que la declaración no puede ser reducida a poco más que una frase, pero también no puede ser un documento con dos páginas. Aún, que no debe ser excesivamente específica o incluir objetivos financieros. Para ellos, una misión por demás detallada puede alienar los gestores y tullirles la creatividad.

El autor compiló en David⁵⁵ los componentes (Cuadro 2) que deben servir de

51 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

52 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

53 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

54 DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. (2003). **It's Time to redraft your mission statement**. Journal of Business Strategy. Volume 24(1). Emerald Publishing, feb..

base para construirse una declaración de misión:

Cuadro 2: Componentes para la Construcción de una Declaración de Misión

Fuente: adaptado de David⁵⁶

1	Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2	Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos de la empresa y servicios?
3	Mercados: Geográficamente, ¿dónde la empresa va a competir?
4	Tecnología: ¿La empresa es tecnológicamente actual?
5	La preocupación con la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?
6	Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades de ética de la empresa?
7	Auto concepto: ¿Qué es competencia distinta de la empresa o de una ventaja competitiva importante?
8	La preocupación con la imagen pública: ¿La empresa es responsiva a la comunidad social y preocupación ambiental?
9	La preocupación con los funcionarios: ¿Los empleados valiosos activos de la empresa?

Se nota un alineamiento en el modo de pensar entre David y David⁵⁷ y Campbell, Shrives y Bohmbach-Saager⁵⁸ cuanto al formato de una declaración de misión.

Christopher K. Bart, Mark C. Baetz, John C Tabone, Nick Bontis, Simon Taggar, Maureen Hupfer

Uno de los principales autores de estudios sobre el tema misión organizacional es Christopher K. Bart, denominado por algunos como “Dr. Misión”.

55 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

56 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

57 DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. (2003). **It's Time to redraft your mission statement**. Journal of Business Strategy. Volume 24(1). Emerald Publishing, feb..

58 CAMPBELL, Andrew; SHRIVES, Philip; BOHMBACH-SAAGER, Heike. (2001). **Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports: Signaling What and To Whom?** Business and Society Review. Volume 106, Issue 1, Spring, p 65–87.

Uno de los primeros estudios desarrollados por Bart⁵⁹ tuvo por objetivo analizar las declaraciones de misión de empresas innovadoras y no innovadoras.

El autor catalogó 25 componentes probables de una misión y realizó estudio comparativo sobre la presencia de tales ítems en los dos grupos de las 72 empresas norte americanas investigándolas concluyendo que solo 10 ítems estaban presentes en las dos empresas. De estos, apenas cuatro se diferenciaban entre la misión de empresas innovadoras y empresas no innovadoras:

- el establecimiento de un propósito común;
- la creación de valores compartidos;
- la certeza que los *stakeholders* externos no fueron ignorados
- una misión que inspira los funcionarios.

El referido estudio concluyó que los entrevistados en las empresas innovadoras se demostraban significativamente más satisfechos con el contenido de las declaraciones de la misión de sus empresas por cuenta de su claridad e inteligibilidad, cuando comparados con aquellos entrevistados de empresas no innovadoras. El primer grupo también informó que sus misiones eran percibidas con mucha mayor influencia sobre sus propios comportamientos, así como el comportamiento de los "otros".

Como resultado, los entrevistados en empresas innovadoras afirmaron ser significativamente más comprometidos con sus declaraciones de misión que los de organizaciones no innovadoras. Tales conclusiones fueron ratificadas en Bart⁶⁰ cuando el autor condujo investigación junto a 41 gestores de empresas aéreas internacionales.

Siguiendo sus estudios en el área, Bart y Baetz⁶¹ desarrollaron un estudio cuyo objetivo era analizar las relaciones entre la misión empresarial y organizaciones de alto desempeño. De esta vez fueron analizadas 136 organizaciones canadienses.

En este estudio los autores destacan la aparente confusión existente entre

59 BART, Christopher K. (1998a) **A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms**. International Journal of Technology Management, Vol. 16 NO. 1/2/3. pp. 64-77. 1998a.

60 BART, Christopher K. (2000). **The relationship between mission and innovativeness in the airline industry an exploratory investigation**. International Journal of Technology Management, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, pp. 475-489.

61 BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study**. Journal of Management Studies.

los conceptos de misión empresarial e intención estratégica. Refiriéndose a Hamel y Prahalad (1989 e 1995) los autores demuestran que la intención estratégica implica en un punto de vista único y diferenciado de una empresa sobre su futuro, o sea, determina una posición competitiva a ser buscada por la organización en el largo plazo, un sentimiento para descubrir su destino y su futuro. Luego, la intención estratégica está más atraída a la visión de que la misión de una organización.

El cuadro nº 3 abajo, elaborado por Bart y Baetz⁶² presenta la revisión de los principales componentes que deben estar presentes en una misión en función de un conjunto de autores.

Cuadro 3: Componentes de una misión

Fuente: adaptado de Bart y Baetz⁶³

Misión componentes	Peter Drucker (1974)	Walton (1986)	Pearce and David (1987)	Cambel l and Young (1991)	Collins and Porras (1991)	Coats et al (1991)	Klem m et.al. (1991)	Ireland and Hit (1992)
Propósito / razón de la existencia	X	X		X			X	X
Valores / creencias / filosofía		X	X	X				X
Estrategia de negocio / competencias diferenciales /posición competitiva	X			X			X	X
Padrones y políticas de comportamiento		X		X				
Objetivos corporativos en varios niveles		X						
Identidad y auto		X	X		X	X	X	

62 BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study.** Journal of Management Studies.

63 BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study.** Journal of Management Studies.

concepto								
Imagen delante del público			X					
Localización			X					
Tecnología			X					
Preocupación con la supervivencia			X					

En este estudio los autores concluyeron el siguiente:

1. Una pequeña diferencia de desempeño positivo fue notada en las empresas que poseen una misión elaborada formalmente, específicamente en cuanto al indicador lucros sobre as ventas. Entretanto no fue identificada diferencia significativa en el ítem retorno sobre los activos;
2. Que el grado de satisfacción de los gestores con el proceso de desarrollo de la misión está fuertemente presente en empresas que consiguieron alto desempeño.
3. Fueron considerados como de flacos y limitados a prácticamente nulos los resultados a respecto de lo cuanto el involucramiento de los *stakeholders* internos (funcionarios) en el proceso de desarrollo de la misión está asociado a alto desempeño, bien como cuando colocadas las estrategias de negocio de la organización en la declaración de misión;
4. Que empresas que presentan estructuras alineadas con la misión presentaron resultados significativos y de alto desempeño; ídem para empresas en cuya declaración de misión están los valores, el propósito, de la organización
5. Que objetivos financieros presentes en la misión no están asociados a empresas que tuvieron alto desempeño, o sea, tuvieron desempeño bajo cuando presentaron objetivos financieros en su misión;

La conclusión final del estudio de Bart e Baetz⁶⁴ fue que la misión aún no podría ser vinculada a resultados superiores, especialmente los financieros. Pero, que en la medida en que hay mayor satisfacción de la equipe por cuenta del alineamiento existente y entre a estructura de la empresa y su misión, los resultados pasan a ser una consecuencia natural.

⁶⁴ BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*.

Refrendando sus conclusiones sobre la validez de la misión como instrumento que direcciona una organización para objetivos no financieros, Bart y Tabone⁶⁵ presentaron los resultados de una investigación realizada sobre el uso de declaraciones de misión en empresas sin fines lucrativos en el área de la salud. En particular, el estudio procuró determinar si existe una relación entre las "justificativas" que determinaron la creación de una declaración de misión y desempeño de los hospitales.

Los resultados alcanzados sugirieron que algunas de las justificativas para el desarrollo de declaraciones de misión son de facto más importantes que otros y que el alineamiento organizacional con la declaración de la misión es de fundamental importancia tanto para la misión cuanto para el suceso de un hospital.

Nuevamente en Bart y Hupfer⁶⁶ un análisis fue presentado so la utilización de la declaración de misión en empresas sin fines lucrativos. De esta vez fueron analizados 130 hospitales canadienses siendo que los resultados demuestran cuatro grandes factores que pueden ser vinculados con el suceso de la utilización práctica de la misión organizacional: inspiración grandiosa, sentimiento de actuar como benefactor, orientación competitiva y definición del negocio.

Utilizándose del mismo muestro de 130 hospitales, Bart⁶⁷ analizó si existen diferencias significativas entre hospitales seculares y basados en la fe en Dios con relación a los demás hospitales canadienses. La conclusión del autor es que en estas instituciones basadas en la fe hay una densa base de valores decurrentes de la convicción religiosa y filosófica de sus gestores que se traduce en una misión fuerte e inspiradora para los stakeholders. El autor concluyó que tales diferencias son significativas y contribuyen para tales instituciones hagan mejor uso de la misión como instrumento estratégico para una organización.

Estimulado por los resultados alcanzados, Bart, Bontis y Taggar⁶⁸ desarrollaron una de las más importantes publicaciones sobre misión que fue resultante de una pesquisa destinada a analizar vínculos entre la declaración de

65 BART, Christopher K.; TABONE, John C. (1998c). **Mission Statement Rationales and Organizational Alignment in the Not-for-Profit Health Care Sector** Health Care Management Review, Vol. 23 No. : 4, pp. 54-69.

66 BART, Christopher K.; HUPFER, Maureen. (2004). **Mission statements in Canadian hospitals.** Journal of Health Organization and Management. Vol. 18 No. 2, pp. 91-110.

67 BART, Christopher K. (2007). **A comparative analysis of mission statement content in secular and faith-based hospitals.** Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, N°. 4, pp. 692-694.

68 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance.** Management Decision. vol. 39, n°1, p. 19-35.

misión y el desempeño empresarial. Bart, Bontis y Taggar⁶⁹ demostraron los siguientes aspectos:

- a) Que una declaración de misión que responde a algunos cuestionamientos (¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Qué estamos intentando realizar?) debe ser considerada una declaración única y duradera, conceptos refrendados en Bart⁷⁰ y Bart⁷¹. Se nota que un primer concepto se forma a partir de esta conclusión: misión puede describir los fines de una organización y/o los medios que deben ser observados para atingirse tal fin.
- b) Que la declaración de misión debe ser considerada como punto crítico de partida del desarrollo estratégico de una organización, además de ser obligatoria para otras metodologías de gestión como programas de calidad total, etc.
- c) Que la misión debe estimular la motivación y el comportamiento de los integrantes de una organización para el alcance de sus objetivos, idea esa defendida también por Campbell, Devine y Young⁷² y reiterada por Bart⁷³
- d) Que la misión debe presentar el contexto estratégico de la organización (Thompson y Strikland apud Bart, Bontis y Taggar⁷⁴) y auxiliar en la ubicación de recursos para obtenerse la competitividad de la empresa (Ireland y Hitt, apud Bart, Bontis y Taggar⁷⁵)

Bart, Bontis y Taggar⁷⁶ emiten análisis crítica sobre la grande concentración que los autores sobre el asunto tienen a respecto de los componentes de contenido de una misión sin, entretanto relacionarlos al desempeño de la organización,

69 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39, nº1, p. 19-35.

70 BART, Christopher K. (1996a). **The impact of mission on firm innovativeness**. International Journal of Technology Management. Vol. 11, pp. 479-93.

71 BART, Christopher K. (1999). Mission statement content and hospital performance in the Canadian not-forprofit health care sector. Health Care Management Review, Vol. 24 No. :3, pp. 18-29.

72 CAMPBELL, Andrew., DEVINE, Marion., YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

73 BART, Christopher K. (1997a). **Sex, lies and mission statements**. Business Horizons.

74 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39, nº1, p. 19-35.

75 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39, nº1, p. 19-35.

76 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39, nº1, p. 19-35.

notoriamente la dimensión financiera. Refiriendo a Bart⁷⁷, los autores demuestran que en 25 ítems pesquisados en 44 empresas para identificarse la relación entre misión empresarial y los resultados financieros, pocas conclusiones efectivas pudieron ser obtenidas y que, de entre ellas, la que más fuerza presentó fue la variable comportamental. Se refirieron aún a más un estudio de Bart y Baetz⁷⁸ con 103 hospitales canadienses donde se identificó fuerte relación entre “contenido de la misión” y grado de “satisfacción con la misión” por parte de los integrantes de la empresa.

Efectivamente, los autores concluyeron preliminarmente que el éxito o fracaso de una misión organizacional depende de un conjunto de variables actores que se relacionan de manera indirecta. Según Bart⁷⁹, no se puede atribuir directamente a cierta variable de la misión relación directa con el resultado de una organización o, aún, si la ausencia de ella impactaría negativamente en este mismo resultado.

El estudio de Bart, Bontis y Taggar⁸⁰ trabaja con las siguientes variables influyentes en la adherencia de la misión al desempeño de una organización, conforme figura 4:

Figura 4: Variables Influyentes en la Misión

Fuente: Adaptado de Bart, Bontis y Taggar⁸¹

77 BART, Christopher K. (1997b). **Industrial firms and the power of mission**, Industrial Marketing Management. Vol. 25, pp. 1-13.

78 BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. Journal of Management Studies.

79 BART, Christopher K. (1997b). **Industrial firms and the power of mission**, Industrial Marketing Management. Vol. 25, pp. 1-13.

80 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39, n°1, p. 19-35.

81 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39, n°1, p. 19-35.



La secuencia presentada puede ser descrita por las siguientes fases:

- a) La misión es decurrente de un proceso racional y lógico de la organización para describir porque ella existe;
- b) La misión puede concentrarse en describir los finés de la existencia de la empresa;
- c) La misión puede concentrarse en describir los medios por los cuales la empresa debe actuar en su existencia;
- d) El alineamiento de los objetivos de cada un profesional dentro de la empresa puede decurso con mayor o menor intensidad a partir de la misión;
- e) La satisfacción de las personas que componen la empresa puede ser influenciada tanto positiva cuanto negativamente por su misión;
- f) El comprometimiento de las personas que componen la empresa puede ser influenciado tanto positiva cuanto negativamente por su misión en decurso de la satisfacción generada por la misión;
- g) El comportamiento de las personas que componen la empresa puede ser influenciado tanto positiva cuanto negativamente por su misión en

decurso del alineamiento realizado o del comprometimiento generada por la satisfacción;

- h) Los resultados de una organización pueden ser influenciados por el comportamiento de las personas de una organización y eso puede ser decurrente del comprometimiento oriundo de la satisfacción o, entonces, del alineamiento decurrente del conocimiento de los fines o de los medios que la empresa declaró en su misión.

En el mismo estudio, Bart, Bontis y Taggar⁸² elaboraron 10 hipótesis a verificar en su investigación que, tras procesadas estadísticamente, resultaron en las siguientes conclusiones:

1. Tanto los fines (objetivos de la organización que estimulan los funcionarios) cuanto los medios (recursos necesarios para el desempeño de la misión) han sido confirmados como relevantes en la concepción de la misión por los entrevistados dando sustentación a aquello que los demás autores preconizan sobre la relevancia de la misión organizacional como elemento de direccionamiento estratégico y para la obtención de resultados, pues ella ayuda a influenciar y orientar qué hacer (fines) bien como la forma de hacerse (medios);
2. Han sido ratificadas las conclusiones obtenidas en Bart^{83,84,85,86,87} que la mayoría de los componentes de una misión no presenta relación directa con los resultados financieros de una organización, pero apenas con intermediarios no financieros como la satisfacción con la misión y la influencia de la misión sobre el comportamiento en la empresa. A satisfacción transcurre de la tranquilidad que el funcionario tiene al saber qué se espera de su desempeño. Aún concluye que eventualmente a un funcionario puede no le gustar parcial o totalmente la misión, pero que al

82 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39 n°1 – p. 19-35.

83 BART, Christopher K. (1996a). **The impact of mission on firm innovativeness**. International Journal of Technology Management. Vol. 11, pp. 479-93.

84 BART, Christopher K. (1996b). **High-tech firms: does mission matter**. Journal of High Technology Management Research. Vol. 7 No. 2, pp. 209-26.

85 BART, Christopher K. (1997a). **Sex, lies and mission statements**. Business Horizons.

86 BART, Christopher K. (1997b). **Industrial firms and the power of mission**, Industrial Marketing Management. Vol. 25, pp. 1-13.

87 BART, Christopher K. (1998a). **A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms**. International Journal of Technology Management, Vol. 16 NO. 1/2/3. pp. 64-77.

conocerla de manera clara e inequívoca, puede ajustar sus actitudes para disminuir la disonancia cognitiva existente y, con eso, aceptar la misión de la empresa;

3. Que cuando los fines y medios son precisamente colocados en la misión, se eliminan incertidumbres, contradicciones y confusiones, haciendo con que los integrantes de la empresa tiendan a presentar una mejoría en su comportamiento lo que, por consecuencia, acabe por generar beneficios para la organización;
4. Que es la elección de los componentes que formarán la misión y su respectivo grado de especificación que permitirán a una empresa promover lo correcto alineamiento de sus áreas de negocios y departamentos. Refiriéndose a Bart y Baetz⁸⁸ como siendo los precursores del término alineamiento de la misión organizacional como un factor importante para el comportamiento de un empleado, y refrendados por los resultados de Bart⁸⁹, concluyen que la estructura de una organización debe ser constituida a partir de su misión, pues eso podrá provocar aumento considerable de foco una vez que torna claro el sentido en que la organización es dirigida. Destacan aún que este ítem recibió menor relevancia que las demás variables investigadas;
5. Que mismo las estructuras alineadas con la declaración de misión pueden enfrentar problemas cuando el foco está en los fines y no en los medios una vez que fines macros pueden fornecer poca orientación práctica para las unidades estratégicas de negocios y los empleados que trabajan en estas unidades. La recomendación es para que la misión se concentre en declaraciones de medio como una forma de orientar los equipos al desempeño;
6. Uno de los más fuertes resultados de la pesquisa demostró que trabajadores son más satisfechos con la misión de su empresa cuando sienten que la misión es clara, comprensible y precisa porque genera un comprometimiento personal entre el funcionario y la empresa. Pero, el resultado más significativo fue obtenido cuando se asoció

88 BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*.

89 BART, Christopher K. (1998a). **A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms**. *International Journal of Technology Management*, Vol. 16 NO. 1/2/3. pp. 64-77.

comprometimiento con comportamiento y se concluyó que la satisfacción ejerce fuerte influencia sobre el comprometimiento del profesional que, por su vez, potencializa su comportamiento. La secuencia satisfacción/comprometimiento/comportamiento está descrita en la figura 2 presentada anteriormente.

7. Por fin, el estudio obtuvo resultados favorables al concluir que es el comportamiento de los integrantes del equipo que efectivamente irán influenciar de manera positiva sobre el desempeño de la organización. Por consecuencia, tal constatación reforzó que la misión ejerce fuerte influencia sobre el comportamiento de los funcionarios y también el impacto positivo que tal influencia genera en el desempeño de una empresa. En esta línea el estudio demuestra que el comportamiento puede ser conseguido sin la necesaria satisfacción, apenas mediante mensaje claro y preciso que posibilite la comprensión por parte del colaborador y la orientación sobre cuál es el comportamiento adecuado. Sin embargo, en situaciones de este tipo, la empresa contará con el comportamiento, pero le faltará la pasión (denominada por los autores como siendo el “alma” del profesional) en el desempeño de sus funciones. Pero, si hay satisfacción, esa generará comprometimiento que por su vez, potencializará el comportamiento del individuo.
8. Los autores concluyeron el estudio demostrando que el desafío de una misión organizacional es ser adecuada, promoviendo el alineamiento y aprovechando las energías de los trabajadores (fines) y optimizando los recursos de la empresa (medios). Pero, para eso el desafío se torna lo de hacer con que el equipo actúe con sentido de misión por poseer profunda identificación con la empresa, retratada en pasión y determinación en el comportamiento, atributos que no pueden ser comprados, pero cada profesional posee y que necesitan ser apenas estimulados correctamente.

Quando se refiere a la elaboración de la misión, Bart⁹⁰ reconoce la imposibilidad de la elaboración de la misión por todos los integrantes de un equipo, pero estimula que la declaración de misión tenga la mayor participación posible dentro de la organización para que los funcionarios tengan la sensación de que

90 BART, Christopher K. **Words to grow by** Profit Magazine. March 2006. Disponível em < <http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm> > Acesso em: 08 ago. 2010.

“colocaron impresiones digitales en ella”.

Siguiendo sus estudios en el área, Bart y Bontis⁹¹ desarrollaron relevante estudio buscando identificar el impacto de la misión empresarial en la gobernanza corporativa. En una investigación envolviendo 339 empresas canadienses y dos de EUA, se identificó que la "consciencia de misión" de parte de ambos (gestores y Consejo de Administración) es una variable importante en la determinación del comprometimiento de los trabajadores con la misión.

En este mismo estudio los autores demuestran que el impacto de la misión en estos dos grupos no suele ser lo mismo. Los autores procuraron mensurar lo cuánto el equipo ejecutivo de gestión tiene consciencia de la misión, en qué medida se envolvió en la creación de la misión, cómo es su comprometimiento y consciencia cuando comparados con el Consejo de Administración, o cuanto a misión contribuye para el desarrollo intelectual de la empresa y cuáles son los factores que más contribuyen para la consciencia de la misión.

Los autores concluyeron que la alta gestión debe ser más involucrada en el desarrollo, bien como buscar la observancia continua de la misión. El Consejo de Administración también debe estar envuelto en la concepción y manutención de la misión de la organización. Alertan Bart y Bontis⁹² que ha existido una falta de orientaciones claras en cuanto al rol del consejo en la misión, así como que la literatura sobre gobernanza corporativa es contradictoria y confusa respecto a eso.

Otro estudio desenvuelto por Bart⁹³ procuró establecer una ligación entre las declaraciones de misión y su impacto en la construcción de Capital Intelectual Humano (denominado por Bart por la sigla HIC). El autor procuró demostrar que la declaración de misión puede tener un lugar válido en la medición e identificación del capital intelectual de una organización.

Para tanto, el autor determinó dos aspectos importantes del subconjunto de conocimientos y actitudes que podrían ser significativos en términos de desempeño organizacional que son:

91 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, (2003). Distinguishing Between the Board and Management in Company Mission Implications for Corporate Governance. **Journal of Intellectual Capital**. vol. 4, No. 3, pp. 361-381.

92 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, (2003). Distinguishing Between the Board and Management in Company Mission Implications for Corporate Governance. **Journal of Intellectual Capital**. vol. 4, No. 3, pp. 361-381.

93 BART, Christopher K. (2001). **Measuring the mission effect in human-intellectual capital**. Journal of Intellectual Capital. vol. 2, n.. 3, pp. 320-330.

- a) la medida con que la misión es conocida, entendida y ampliamente compartida dentro de una organización por sus funcionarios, y
- b) el grado en que la misión capta la energía y el compromiso de funcionarios de toda la organización.

El autor concluyó que las declaraciones de misión (a través del efecto que retienen más el Capital Intelectual Corporativo) pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el desempeño, dependiendo si la misión es acordada o no, comprendida o no, si genera comprometimiento o no, si promueve valores compartidos o no. Los resultados alcanzados por el autor destacaron el rol que una misión bien formulada y ejecutada puede ejercer en una organización por la influencia directa sobre el Capital Intelectual Corporativo.

Siguiendo en sus estudios sobre el aprendizaje corporativo, Bart⁹⁴ estudió 339 empresas para determinar los vínculos entre empresas de innovación, la misión de la empresa, el comprometimiento de los empleados y prácticas de aprendizaje organizacional. El autor concluyó que a veces los gestores no tratan con el debido cuidado el proceso de elaboración y declaración de misión de la empresa. Por consecuencia, la declaración de misión se torna un documento genérico y no específico que no orienta y estimula el equipo a los propósitos de la existencia de la empresa. Ratificando su convicción que la declaración de misión es una herramienta poderosa, Bart⁹⁵ destaca que la misión puede ser utilizada para definir la dirección de la empresa para la conducción de innovación y también el compromiso de los funcionarios en este sentido.

Por fin, Bart⁹⁶ destaca que la misión no es apenas una afirmación cualquiera. Las empresas necesitan estar conscientes del contenido de su misión al mismo tiempo en que necesitan estar especialmente preocupadas con el compromiso de sus empleados en la observancia de la misión.

Mark Smith, Ronald B Heady, Paula Carson Philips, Kerry David Carson

Estudio relevante en el área de misión empresarial fue desarrollado por

94 BART, Christopher K.; (2004). **Innovation, mission statements and learning**. Int. J. Technology Management. Vol. 2 7, Nos. 6/7.

95 BART, Christopher K.; (2004). **Innovation, mission statements and learning**. Int. J. Technology Management. Vol. 2 7, Nos. 6/7.

96 BART, Christopher K.; (2004). **Innovation, mission statements and learning**. Int. J. Technology Management. Vol. 2 7, Nos. 6/7.

Smith et.al.⁹⁷ para analizar la asociación entre la misión empresarial y la longevidad de las organizaciones. En su estudio, los autores destacaron siete áreas significativas de estudio a respecto de la Misión Empresarial que contribuyen con este trabajo por la síntesis presentada en la revisión bibliográfica, aunque los resultados obtenidos por la referida investigación conducida por los autores fue considerada como poco conclusiva:

1. Motivaciones para el Desarrollo de las Declaraciones de misión: describen los autores el consenso en la literatura de la administración que la declaración de misión tiene tres finalidades básicas: a) inspirar y estimular la motivación de los integrantes de la empresa a niveles superiores de desempeño; b) orientar el destino de recursos de forma consistente; c) criar un equilibrio entre los áreas muchas veces concurrentes de la organización (alineamiento). En este sentido hace importante presentación dos pensadores sobre a quien se dirige la misión destacando la finalidad interna por el pensamiento de Klemm, Sanderson & Luffmann⁹⁸ y la finalidad centrada en el mercado basada en el pensamiento de Pearce & David⁹⁹.
2. Argumentos en contra y razones para no desarrollar declaraciones de misión: destaca la falta de fundamentación de muchos autores que alegan ser la declaración de la misión un aspecto positivo para la empresa, destacando aún el posicionamiento de Campbell¹⁰⁰ y Bart¹⁰¹ que cuestionan si una declaración de misión puede ser perjudicial, especialmente cuando los consultores externos dominan el proceso.
3. Comparaciones de desempeño de empresas con declaración de misión en contra aquellas sin declaración de misión: demuestran los autores que los estudios generados fueron opuestos e inconclusos,

97 SMITH, Mark. et al. (2001). **Do Missions Accomplish their Missions? - An Exploratory Analysis of Mission Statement Content and Organizational Longevity.** Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Disponível em <<http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm>> Accedido el: 04 mar. 2010.

98 KLEMM, Mary; SANDERSON, Stuart; LUFFMAN, George. (1991). **Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees,** *Long Range Planning*, Vol. 24 Nº 3 pp. 73-78. Great Britain.

99 PEARCE, John. A., & DAVID, Fred. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, vol.1, n.2, p. 109-116.

100 CAMPBELL, Andrew., DEVINE, Marion., YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

101 BART, Christopher K. (2000). **The relationship between mission and innovativeness in the airline industry an exploratory investigation.** International Journal of Technology Management, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, pp. 475-489.

especialmente cuando la variable financiera fue traída como elemento de análisis.

4. En cuanto al contenido de las declaraciones de misión: Citan con destaque el Modelo de Misión de *Ashridge* desarrollado por Campbell, Devine y Young¹⁰² en que fueron desarrolladas cuatro dimensiones importantes en cuanto al contenido de una declaración de misión: propósito, estrategia, valores y padrones comportamentales, siendo estos dos últimos llamados por los autores de naturaleza “metafísica”. Los autores citan aún los estudios desarrollados por Pearce & David¹⁰³ que identificaron componentes y David¹⁰⁴ que añadió más uno, totalizando nueve componentes básicos en una misión. (clientes, productos/servicios, localización, tecnología, la preocupación con la sobrevivencia, la filosofía, concepto sobre su finalidad, la preocupación con la imagen pública y preocupación con funcionarios. Destaca aún que Bart¹⁰⁵ expandió la lista para 20 componentes y después Bart¹⁰⁶ eleva para 40 ítems.
5. Comparación de desempeño de empresas con fuerte contenido en la declaración de misión en contra aquellas con flaco contenido: Es citado el estudio de Pearce y David¹⁰⁷ que haciendo uso de herramientas de análisis de contenido (contaje de frecuencia) para identificar las reincidencias más comunes como clientes-objetivo, productos/servicios, dominio geográfico y tecnología central. El mismo estudio apoya declaraciones más abarcadoras, en contraposición a lo que Bart¹⁰⁸ defiende al recomendar misiones más simples (30 a 60 palabras).

102 CAMPBELL, Andrew., DEVINE, Marion., YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

103 PEARCE, John. A., & DAVID, Fred. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, vol.1, n.2, p. 109-116.

104

105 BART, Christopher K. (1997b). **Industrial firms and the power of mission**, *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, pp. 1-13.

106 BART, Christopher K. (1998a). **A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms.** *International Journal of Technology Management*, Vol. 16 NO. 1/2/3. pp. 64-77.

107 Pearce, John. A., & David, Fred. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, vol.1, n.2, p. 109-116.

108 BART, Christopher K. (1998a). **A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms.** *International Journal of Technology Management*, Vol. 16 NO. 1/2/3. pp. 64-77.

6. Medidas subjetivas y comportamentales de desempeño: demuestran el grado de carencia de estudios conclusivos sobre indicadores financieros y la misión contraponiendo estudios como los de Bart¹⁰⁹ en que indicadores comportamentales como la satisfacción del equipo son llevados en consideración.
7. Actitudes subjetivas delante de la declaración de la misión: fundamenta el proyecto de investigación propuesto por los autores al defendieren que la longevidad organizacional podría ser considerada un resultado importante para demostrar la validez de la declaración de la misión a partir de los estudios de Arie de Geus.

John V. Mullane

En su artículo, Mullane¹¹⁰ utiliza los conceptos preconizados por Bart¹¹¹ y Bart, Bontis y Taggar¹¹² a respecto de la validez de la misión como siendo la herramienta que actúa como un guía del comportamiento de la empresa y sobre el contexto en que gestores comprometidos son la clave del proceso de implementación de una misión empresarial. Destaca el autor que en muchas organizaciones la declaración de misión se resume a elemento decorativo en la pared y sin utilidad práctica.

Tras haber estudiado el caso de dos organizaciones, una que estaba implementando su misión y otra que estaba criando una nueva misión, Mullane¹¹³ demuestra que en una de ellas la misión de la matriz era transmitida para sus sucursales so la forma de “medibles”. Aunque la misión sea el guía de comportamiento, son los “medibles” que hacen con que ella se torne práctica en el día-a-día y evitar que sea tan solamente un cuadro en la pared. Las estrategias son desarrolladas siempre ponderándose cómo los aspectos medibles serán atingidos.

109 BART, Christopher K. (1998a). **A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms**. International Journal of Technology Management, Vol. 16 NO. 1/2/3. pp. 64-77.

110 MULLANE, John V. (2002). **The mission statement is a strategic tool: when used properly**, *Management Decision*, Vol. 40 (5). Emerald Publishing, jun.

111 BART, Christopher K. (1997b). **Industrial firms and the power of mission**, *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, pp. 1-13.

112 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. *Management Decision*. vol. 39 nº1 – p. 19-35.

113 MULLANE, John V. (2002). **The mission statement is a strategic tool: when used properly**, *Management Decision*, Vol. 40 (5). Emerald Publishing, jun.

El autor demuestra un flujo para que el compromiso con la misión sea alcanzado conforme demuestra la figura 5 abajo:

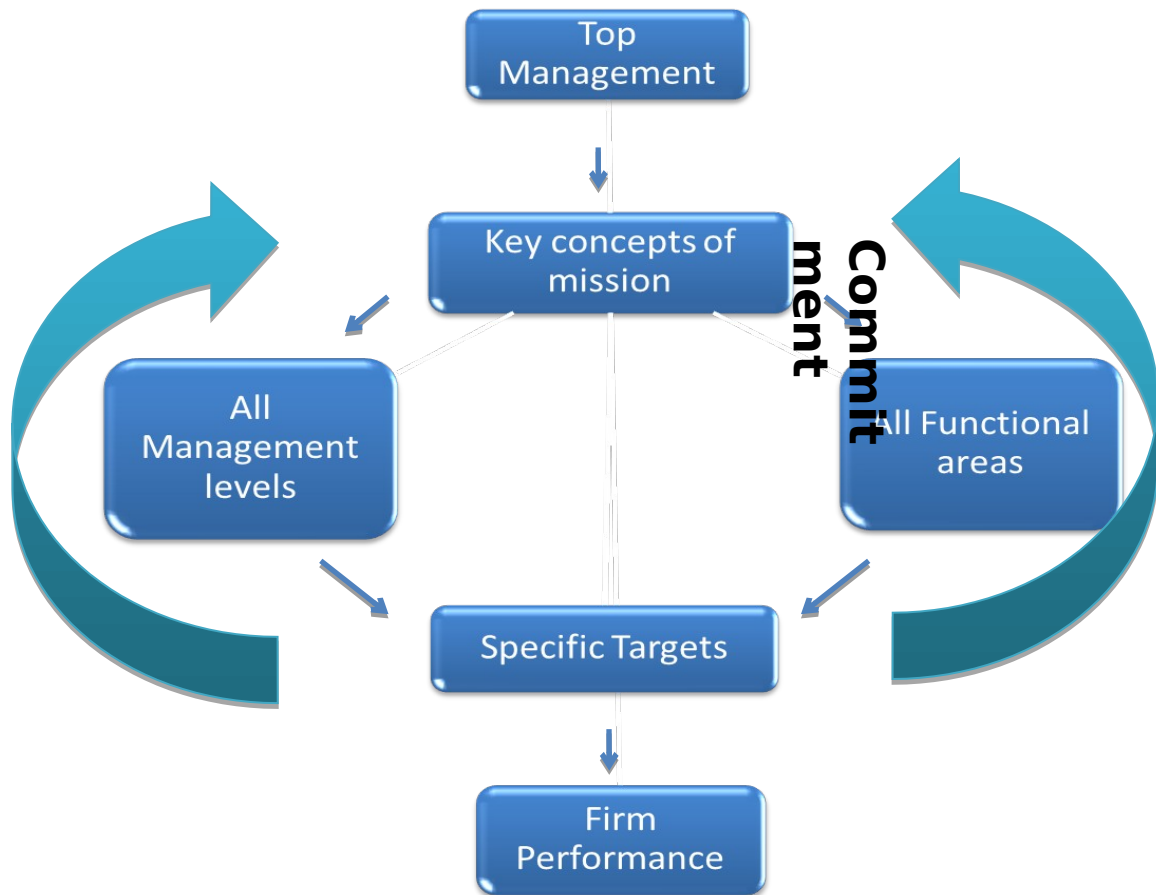
Figura 5: La Misión como Herramienta Estratégica

Fuente: Adaptado de Mullane¹¹⁴

C
O
M
M
I
T
M
E
N
T

C
O
M
M
I
T
M
E
N
T

114 MULLANE, John V. (2002). **The mission statement is a strategic tool: when used properly**, *Management Decision*, Vol. 40 (5). Emerald Publishing, jun.



El proceso se inicia con la alta gestión patrocinando la importancia no apenas de la elaboración, pero también de la observancia práctica y constante de lo que sea preconizado en la misión. En seguida, son identificados los conceptos-clave que delimitarán la construcción de la misión que, por su vez, serán repasados para análisis tanto por los diversos niveles jerárquicos como también por las áreas funcionales. Mullane¹¹⁵ defiende que los diversos niveles de la organización participen de la confección de la misión. En seguida deben ser definidos indicadores para se mensurar la adherencia del equipo y observancia con lo que fue preconizado en la misión.

Gertjan van Nimwegen, Laury Bollen, Harold Hassink y Thomas Thijssens

En Nimwegen et.al.¹¹⁶ los autores utilizan la teoría de la dependencia de los

115 MULLANE, John V. (2002). **The mission statement is a strategic tool: when used properly**, *Management Decision*, Vol. 40 (5). Emerald Publishing, jun.

116 NIMWEGEN, Gertjan van et al. (2008). **A stakeholder perspective on mission statements: an**

stakeholders y la teoría de la dependencia de los recursos para explicar el contenido de una declaración de misión bien como introducir el concepto de dependencia de la empresa sobre sus stakeholders y explicar los factores para la inclusión de estos en las declaraciones de misión.

Los autores presentan las posiciones contradictorias en la doctrina sobre la finalidad de la misión: predominante para público interno o para el público externo, concluyendo que la misión no se destina apenas al primero de ellos. Defienden que la presencia de los stakeholders en las declaraciones de misión varía en la misma proporción en que tales stakeholders son dependientes económicamente de la empresa.

En la revisión bibliográfica del estudio, los autores procuran clasificar cuatro corrientes de la doctrina acerca de la misión empresarial. La primera defiende la misión como la finalidad mayor de la empresa como Andrew Campbell. La segunda determina que la misión deba contener elementos fundamentales como los nueve fundamentos defendidos por Fred. R. David. La tercera corriente busca establecer conexiones entre la misión y la performance financiera de la organización como presentado en los estudios de Christopher K. Bart. La cuarta corriente defiende la inclusión dos stakeholders en el proceso de concepción de la misión, citando Barbara Bartkus como una representante de esta línea de pensamiento. Para la investigación metodológica del estudio, han sido observadas 490 declaraciones de misión de empresas oriundas de 22 países distintos.

El primer paso fue la clasificación preliminar de los stakeholders en dos grande grupos: primarios, porque dependen de la empresa (pudiendo ser funcionarios, acreedores, abastecedores, competidores, distribuidores, etc...) y secundarios porque no dependen de la empresa (pudiendo ser la comunidad local, gobierno, movimientos sociales, público en general, etc.). En seguida, los autores adoptaron clasificación propia entre aquellos que son proveedores de recursos para la empresa y aquellos que no son proveedores de recursos para, en fin, recomendar que haya la inclusión del primer grupo en la declaración de misión de una organización.

Nimwegen et.al.¹¹⁷ concluyen a partir del análisis del contenido de 490 **international empirical study**. International Journal of Organizational Analysis. Volume 16. Nr. 1/2. PP. 61-82 Emerald Publishing, feb.
117 NIMWEGEN, Gertjan van et al. (2008). **A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study**. International Journal of Organizational Analysis. Volume 16. Nr. 1/2. PP. 61-82 Emerald Publishing, feb.

declaraciones de misión que fallas en el reconocimiento de la importancia de los stakeholders esenciales en la misión pueden generar un alto coste a largo plazo, especialmente si la concurrencia actuar con mayor eficacia en este sentido.

Kenneth Stott y Allan Walker

Los autores desarrollaron una investigación sobre la naturaleza y la funja de declaraciones de misión en 19 escuelas de Singapur. Su foco estaba dirigido a la contribución que la misión empresarial da al contexto pedagógico de una organización de enseñanza. En Stott y Walker¹¹⁸ los resultados fueron presentados en tres pilares:

- a) una declaración de misión es elemento esencial para que se construya un planeamiento estratégico en términos de contenido y también en cuanto a los procesos que serán utilizados;
- b) por cuenta de esa relevancia, se debe tomar extremo cuidado al utilizar cada palabra en la declaración de la misión de manera a evitar equívocos de interpretación y,
- c) las declaraciones de misión pueden ejercer un importante rol en la gestión del contexto externo de las escuelas, bien como en la gestión, cambios internos.

El foco de los autores fue centrado en la capacidad que la misión presenta como elemento de orientación a los stakeholders internos para la construcción e implementación de un planeamiento, sea basado en estrategias competitivas, sea basado en la mejoría de los procesos internos mediante el alineamiento organizacional.

Jennifer H. Doolittle, Robert H. Horner, Renee Bradley, George Sugai, Claudia G. Vincent

El trabajo desarrollado por Doolittle et.al.¹¹⁹ también fue centrado para el

118 STOTT, Kenneth., WALKER, Allan. (1992). **The Nature and Use of Mission Statements in Singaporean Schools** Educational Management Administration & Leadership 20: 49-57, January.

119 DOOLITTLE, Jennifer H. et al (2007). Importance of Student Social Behavior in the Mission Statements, Personnel Preparation Standards, and Innovation **Efforts of State Departments of Education J Spec Educ** 40: 239-245, February.

área de educación. Siguiendo la línea de Stott y Walker¹²⁰, fueron examinadas varias secretarías de educación de los Estados Unidos de la América – EEUU que están incluyendo metas para el comportamiento social del estudiante en sus declaraciones de misión.

El estudio analizó tales inclusiones en cuanto al comportamiento prescrito para el alumno individual, su comportamiento en sala de clase y también directrices para profesores y directores que tienen por objetivo mejorar el comportamiento social del estudiante en una institución de enseñanza y su correlación con la misión de una unidad educacional. Utilizándose de informaciones obtenidas por el internet, fueron analizadas las secretarías estatales de todos los EEUU en 2004.

Las conclusiones fueron que apenas el 31% de los estados norteamericanos incluyen un foco sobre el comportamiento social del estudiante en sus declaraciones de misión. El índice sube para el 59% cuando el asunto es la inclusión de orientaciones a los educadores sobre su influencia en el comportamiento de los alumnos y para el 76% cuando el asunto estaba relacionado con educación especial. El ítem más referenciado fue la educación del carácter de los alumnos para mejorar el comportamiento social en las escuelas.

Steven E. Stemler, Damian Bebell ,Lauren Ann Sonnabend

Más un estudio vuelto a la utilización de las declaraciones de misión en ambiente pedagógico fue desarrollado por Stemler, Bebell y Sonnabend¹²¹ que procuraron analizar si el comportamiento de escuelas de varias partes de los EUA presentaba finalidades similares.

Los autores argumentaron en su favor a prácticamente ausencia de estudios sobre la misión de las escuelas y, por eso, se dedicaron a evaluar la utilidad de las declaraciones de misión de la escuela como fuente de datos para comparar y analizar cuales las finalidades esenciales de las escuelas de los EEUU.

Las conclusiones de este estudio apuntaron sobre la validez de la utilización de la misión como elemento comparativo de las distintas finalidades que una escuela puede adoptar tanto en el presente cuanto en la medida en que evoluciona y va

120 STOTT, Kenneth., WALKER, Allan. (1992). **The Nature and Use of Mission Statements in Singaporean Schools** Educational Management Administration & Leadership 20: 49-57, January.

121 STEMLER, Steven E., BEBELL, Damian, SONNABEND, Lauren Ann. (2010). **Using School Mission Statements for Reflection and Research**. Educational Administration Quarterly November 12,

alterando su declaración de misión.

Linda K. Wallace

En la misma línea investigación de la influencia de la misión en organizaciones de enseñanza, Wallace¹²² lanza un cuestionamiento específico sobre el uso de la misión en una biblioteca: “¿Su biblioteca tiene una declaración de misión? ¿Sabe usted qué es, cuándo usarla, dónde debe ser colocada, y cómo usted debe actuar sobre ella?”.

La autora defiende que la misión tiene por finalidad estimular e inspirar los funcionarios y clientes y que ella es largamente utilizada como herramienta de planeamiento y marketing para colocarla efectivamente en acción. Pero, concluye la autora, en bibliotecas no es común utilizarse la misión como estrategia de comunicación.

Utilizándose de su experiencia en el área, Wallace¹²³ defiende que las bibliotecas necesitan tener declaraciones de misión y propone la customización de declaraciones de misión específicamente para una biblioteca. Ella reúne 105 muestras de declaraciones de misión de biblioteca organizadas por tipos de biblioteca y aún divididas en subcategorías.

Taewon Suh, Mark B. Houston , Steven M. Barney , Ik-Whan G. Kwon

Según Suh et al.¹²⁴ la manera como una empresa cumple su misión puede desempeñar un rol importante en el marketing interno y en cómo él afecta el desempeño de una organización. El modelo conceptual propuesto por los autores argumenta que el cumplimiento de la misión recibe fuerte influencia por el estado psicológico del profesional y que está relacionado con la motivación (o sea, el compromiso de los funcionarios), la identidad social (identificación organizacional), y los recursos emocionales (agotamiento emocional).

Según los autores, estos estados psicológicos influyen en el compromiso

122 WALLACE, Linda K. (2003). Libraries, Mission, and Marketing: Writing Mission Statements That Work. ALA Editions.

123 WALLACE, Linda K. (2003). Libraries, Mission, and Marketing: Writing Mission Statements That Work. ALA Editions.

124 SUH, Taewon. et al. (2010). **The Impact of Mission Fulfillment on the Internal Audience: Psychological Job Outcomes in a Services Setting.** Journal of Service Research February 2011 14: 76-92, first published on November 17.

del colaborador con la misión, o cuando en posición contraria, con el eventual abandono de la misión. Esas son dos variables consideradas como de interés permanente para investigadores y gestores. Los autores utilizaron datos de investigación con 3.999 funcionarios de un sistema de servicio de salud.

Los resultados apuntaron para la importancia del marketing interno como elemento de diseminación de la misión y consecuente e comprometimiento de los funcionarios mediante la mejora de su percepción de los trabajadores sobre el cumplimiento de misión. Los autores enaltecieron aún la importancia de se exploraren los procesos psicológicos que influyen en el comportamiento de los colaboradores tanto en cuanto a la misión organizacional, como también al desempeño de la empresa decurrente del debido alineamiento estructural naturalmente obtenido por la observancia de la misión. Ese se torna el gran fundamento para que los gestores se preocupen con el marketing interno: comunicar correctamente a los empleados los esfuerzos de la organización para el cumplimiento de su misión.

Dominique Vandijck, Sebastian Desmidt, Marc Buelens

Una pesquisa relevante fue conducida por Vandijck, Desmidt y Buelens¹²⁵ con el objetivo de analizar si gestores de organizaciones de salud sin fines lucrativos no apenas optaron por utilizar una declaración de misión, bien como cual su grado de satisfacción con los varios componentes de la misión y si hay una relación positiva entre la declaración de misión y desempeño organizacional.

Los resultados indicaron que gestores de salud con fines lucrativos no identificaron como relevantes y diferenciadores los componentes de la misión y que no estaban igualmente satisfechos con la articulación de cada componente.

Pero, lo que determinó la relevancia del trabajo en cuanto a la validez de la misión organizacional fue que los gestores de salud reconocen como válida la suposición que una declaración de misión bien elaborada puede producir una serie de beneficios una vez que ella se torna lo que los autores denominaron como “una fuente de energía, un guía en la tomada de decisiones e influenciar el comportamiento de los gestores”.

125 VANDIJCK, Dominique., DESMIDT, Sebastian., BELENS, Marc. (2007). **Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations.** Journal of Nursing Management. Volume 15, Issue 2, pages 131–141, March.

Barbara Bartkus, Myron Glassman, Bruce McAfee

Recientemente la investigadora Barbara Bartkus se dedicó al desarrollo de algunos estudios sobre misión empresarial como en Bartkus, Glassman y McAfee¹²⁶. El objetivo de los autores fue evaluar la calidad de las declaraciones de misión de empresas europeas, japonesas y de los EEUU a partir de la comparación del contenido existente y las recomendaciones existentes en la literatura respecto a dos elementos esenciales de una declaración considerada consistente y eficaz.

Fueron establecidos tres criterios de mensuración de calidad da misión:

- a) si hay orientación centrada en grupos de *stakeholders* específicos;
- b) si hay la inclusión de elementos mercadológicos y estratégicos como en que industria actuar, clientes-objetivo, ámbito geográfico, valores, orientaciones motivacionales, competencia generadora de ventajas competitivas, orientación para o futuro e objetivos financieros;
- c) si la misión se propone a orientar los interesados en cuatro aspectos fundamentales: si la misión indica un camino claro a seguir, si ella auxilia en el control de la organización, si orienta la tomada de decisiones y si sirve de estímulo a la motivación de los funcionarios.

Los autores concluyeron que apenas pocas empresas se preocupan en abarcar una comunicación a todos los grupos interesados (stakeholders) y que la mayoría de las empresas pesquisadas presenta aproximadamente mitad de los componentes esenciales recomendados por la doctrina. Pero, la conclusión de mayor impacto fue que la mayoría de las organizaciones acaba no cumpliendo todos los objetivos preconizados en la misión.

Por fin, concluye los autores que mismo ponderadas diferencias regionales entre las organizaciones cuando analizados los resultados, las declaraciones de misión de las empresas estudiadas no presentan criterios de calidad suficientes y conformes con lo que es recomendado en la literatura académica.

En esta misma línea, en otro estudio relevante de la autora en conjunto con los mismos investigadores, Bartkus, Glassman y McAfee¹²⁷, identificó que las

126 BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron., MCAFEE, Bruce. (2006). **Mission Statement Quality and Financial Performance**. European Management Journal. Volume 24, Issue 1, Pages 86-94, February.

127 BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron., MCAFEE, Bruce. (2006). **Mission Statement Quality and Financial Performance**. European Management Journal. Volume 24, Issue 1, Pages 86-94, February.

declaraciones de misión son consideradas por gran parte de los doctrinadores como siendo elemento importante para el éxito de una empresa. Analizando la relación existente entre la calidad de la declaración de misión y la inclusión en su declaración de los stakeholders y de aspectos mercadológicos y estratégicos direccionados al desempeño financiero concluyeron que la mayoría de los aspectos esenciales que deben constar en una declaración de misión no está asociada con el desempeño de la empresa. Constataron aún que declaraciones de misión que incluyen frases que se refieren a lo que muchos pueden ver como las reglas fundamentales del negocio tienen una relación positiva significativa con el desempeño financiero, cuáles sean: preocuparse con sus funcionarios, ser responsable ante la sociedad en la cual se hace negocios y enfatizar y comunicar su valor al mercado.

Por otro ángulo, Bartkus y Glassman¹²⁸ buscaron identificar si la inclusión de partes interesadas (stakeholders) en las declaraciones de misión establece algún comportamiento diferenciado por parte de las empresas. El estudio no encontró relación directa entre las empresas con declaraciones de misión que incluyen citas sobre grupos específicos de partes interesadas (empleados, clientes y comunidad) y el respectivo comportamiento en cuanto a ellos. Por consecuencia, concluyeron que la inclusión de grupos específicos de partes interesadas en misiones es probablemente el resultado de presiones institucionales y no propiamente decurrente de lo que fue compuesto en la misión.

Mohammad Taghi Alavi e Azhdar Karami

Un estudio centrado en la relación entre la misión empresarial y el desempeño de pequeñas y medias empresas fue desarrollado por Alavi y Karami¹²⁹, ratificando investigaciones anteriores de diversos autores que la existencia de la misión organizacional está asociada positivamente con el desempeño de la empresa, bien como la presencia de objetivos financieros en la misión está asociada negativamente con la performance de la empresa. Aun, defienden el involucramiento de profesionales no gestores en la elaboración y definición de la misión

128 BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron. (2008). **Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management.** Journal of Business Ethics 83.

129 ALAVI, Mohammad Taghi.; KARAMI, Azhdar. **Managers of small and médium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance.** Journal of Management Development. Vol. 28 No. 6, pp. 555-562. 2009.

organizacional para potencializar la performance.

Partiendo de una revisión bibliográfica que destaca que los dos principales beneficios de la misión son la motivación en torno de un propósito común y el alineamiento estratégico que genera por consecuencia foco a todos en la organización, los investigadores analizaron 150 empresas establecidas en parques científicos del Reino Unido.

Os resultados apuntaron que el 72% consideraron escribir y formalizar la misión organizacional con un factor esencial para el aumento de la performance de una empresa. Los resultados de la investigación comprobaron que las pequeñas y medias empresas con mejor desempeño efectivamente tienen una misión establecida. La investigación aún reveló que la mejor performance está asociada con el nivel de involucramiento de las personas de la empresa con el desarrollo de la misión.

Jaime Williams, William Smythe, Thomas Hadjistavropoulos, David C. Malloy e Ronald Martin

En el estudio conducido por Williams et. al.¹³⁰ las declaraciones de misión de 24 hospitales canadienses fueron sometidas al análisis de contenido temático para examinar sus temas, ideologías, valores inseridos, las diversidades y semejanzas entre las mismas.

Fueron identificadas diferencias sustanciales en el formato, tamaño y contenido demostrando que no hubo la observancia de alguna doctrina en común por los hospitales investigados. Cinco dominios generales fueron considerados, incluyendo valores, identidad, servicios prestados, empleados y funcionarios, y recursos siendo que los resultados fueron generalmente consistentes con los resultados anteriores por Bart y Tabone¹³¹, donde la identidad de la misión con los valores personales de los funcionarios fue determinante para su desempeño.

El grado en que esas declaraciones de misión son internalizadas por los equipos puede estar íntimamente ligado a la naturaleza de la orientación de la

130 WILLIAMS, Jaime; Smythe William; Hadjistavropoulos, Thomas; Malloy David C.; Martin, Ronald. (2005). **A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements: A Question of Values**. Health Care Manage Rev, 30(4), 304-314. Out. – Dec.

131 BART, Christopher K.; TABONE, John C. (1998c). **Mission Statement Rationales and Organizational Alignment in the Not-for-Profit Health Care Sector** Health Care Management Review, Vol. 23 No. : 4, pp. 54-69.

organización para el desarrollo de políticas, bien como sus esfuerzos para educar e inculcar las declaraciones de misión y valores.

Para aumentar el grado en que esos esfuerzos organizacionales son adoptados en el hospital, las siguientes recomendaciones fueron ofrecidas por Williams et. al¹³²:

- a) La declaración de misión y de valor debe ser desarrollada a partir de la perspectiva de todos los interesados dentro de la organización de salud para promover un sentido de propiedad y autenticidad;
- b) Las organizaciones de salud deben implantar activamente programas de concienciación en que las declaraciones de misión y valores son pilares centrales;
- c) Las declaraciones de misión y de valores deben hacer parte del cotidiano de la tomada de decisión y que se deben elaborar procesos de desarrollo de políticas para asegurar su relevancia en las constantes actividades organizacionales;
- d) Los hospitales deben ofrecer incentivos para la adhesión a la misión y las consecuencias para la no adhesión deben ser explicitadas;
- e) Los hospitales deben promover su misión en todas las comunicaciones internas y externas relevantes;
- f) La gestión hospitalaria debe frecuentemente expresar y reforzar su compromiso con la misión del hospital;
- g) La naturaleza de los valores de la organización debe ser reconocida y promovida para fomentar un sentimiento de singularidad, solidaridad, seguridad y moral entre los miembros.

Por fin, los autores destacan que es fundamental que los stakeholders no perciban estas declaraciones simplemente como clichés para consumo externo. Ellos deben ser relevantes para la práctica. Ellos deben ser consistentes con la experiencia de todos los miembros de la organización y contribuir para el comportamiento deseado y real.

Mary Klemm, Suart Sanderson y George Luffman

132 WILLIAMS, Jaime; Smythe William; Hadjistavropoulos, Thomas; Malloy David C.; Martin, Ronald. (2005). **A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements: A Question of Values.** Health Care Manage Rev, 30(4), 304-314. Out. – Dec.

Un abordaje centrado en los beneficios que la divulgación de la misión puede generar para los funcionarios fue realizado por Klemm, Sanderson y Luffman¹³³ a partir del análisis de 59 cuestionarios que fueron devueltos de una muestra combinada de 168 empresas de Gran Bretaña. Los autores defienden que la misión debe ser escrita por el equipo de gestión una vez que el proceso de su elaboración es visto como valioso.

Los resultados demostraron que las declaraciones de misión son vistas por los gestores como de mayor importancia para el público interno, aunque habitualmente sean publicadas al personal del exterior de la empresa. La misión debe ser vista más como el resultado de una mudanza hacia la organización de que como una mudanza en el ambiente externo. Por consecuencia, debe ser vista como poderoso instrumento a ser utilizado por el liderazgo para estimular la motivación de sus funcionarios.

La conclusión de Klemm, Sanderson y Luffman¹³⁴ es que la misión es una especie de herramienta de liderazgo en la tentativa de comunicar creencias y competencias distintivas de la empresa para los funcionarios y, también, para indicar los padrones de comportamiento esperado de ellos. De entre los resultados que la misión puede generar para una organización los autores destacan los siguientes:

- a) La misión fornece a los gerentes un sentido común que debe trascender las necesidades individuales, departamentales y transitorias;
- b) Ella permite que un gerente, particularmente un nuevo ejecutivo-jefe logre afirmar su autoridad sobre la organización para conducirla en una nueva dirección;
- c) El proceso de formulación de la declaración puede ser usado para generar nuevas ideas y desafiar las antiguas;
- d) La misión promueve un sentimiento de confianza entre todos los niveles de funcionarios, por lo tanto, es una parte esencial de la construcción de una cultura de la empresa;
- e) Es auxiliar al proceso de gestión del interés de las partes interesadas;

133 KLEMM, Mary; SANDERSON, Stuart; LUFFMAN, George. (1991). **Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees**, *Long Range Planning*, Vol. 24 N° 3 pp. 73-78. Great Britain.

134 KLEMM, Mary; SANDERSON, Stuart; LUFFMAN, George. (1991). **Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees**, *Long Range Planning*, Vol. 24 N° 3 pp. 73-78. Great Britain.

- f) Aunque en menor impacto para el público interno, la misión transmite una imagen pública importante para el equipo de fuera de la empresa como clientes, abastecedores y comunidad en general.

William A. Brown e Carlton F. Yoshioka

Para Brown y Yoshioka¹³⁵ cada vez más las declaraciones de misión son reconocidas como una herramienta expresiva de gestión porque puede motivar los funcionarios y mantenerlos centrados en el objetivo de la organización. La investigación de los autores averiguó las actitudes de los colaboradores para la misión en una organización de servicios de recreación. Las conclusiones determinaron que, en general, los trabajadores demostraron actitudes positivas en relación a la misión de la organización cuando relacionadas a la satisfacción del empleado y su intención de permanecer con la organización.

El alerta relevante presentado por Brown y Yoshioka¹³⁶ dice respecto a la no independencia de la misión como elemento de estímulo a la motivación de los funcionarios cuando demostraron que la insatisfacción con la remuneración tiende a sustituir las actitudes positivas de los empleados en relación a la misión. El principal fundamento fue el hecho de que los funcionarios ponderaron en dejar la organización. Por consecuencia, los autores concluyeron que la misión puede ser relevante y seductora para atraer buenos trabajadores, mas puede perder su eficacia cuando la tarea sea la de retener esos profesionales en la organización.

El estudio de Brown y Yoshioka¹³⁷ atenta para la multifundamentación sobre la satisfacción de un funcionario para con la empresa donde trabaja. Si de un lado, Bart, Bontis y Taggar¹³⁸ y Suh et al.¹³⁹ Demuestran como la satisfacción del

135 BROWN, William A., YOSHIOKA, Carlton F. **Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention.** Nonprofit Management and Leadership. Volume 14, Issue 1, pages 5–18, Autumn (Fall) 2003.

136 BROWN, William A., YOSHIOKA, Carlton F. **Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention.** Nonprofit Management and Leadership. Volume 14, Issue 1, pages 5–18, Autumn (Fall) 2003.

137 BROWN, William A., YOSHIOKA, Carlton F. **Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention.** Nonprofit Management and Leadership. Volume 14, Issue 1, pages 5–18, Autumn (Fall) 2003.

138 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance.** Management Decision. vol. 39 n^o1 - p. 19-35.

139 SUH, Taewon. et al. (2010). **The Impact of Mission Fulfillment on the Internal Audience: Psychological Job Outcomes in a Services Setting.** Journal of Service Research February 2011 14: 76-92, first published on November 17.

profesional le estimula a cumplir la misión, de otro lado Brown y Yoshioka¹⁴⁰ alertan que otros factores pueden influenciar en tal satisfacción, de forma que el cumplimiento de la misión reciba impacto negativo en su observancia.

Ernest J. Camponovo

El análisis de la validez de la misión empresarial ha sido objeto de estudio de las más variadas áreas, como en el caso de Camponovo¹⁴¹ que analizó la validez de la utilización de la declaración de la misión organizacional para el área radiológica. Para el autor, a misión puede ser una herramienta poderosa para ayudar a proyectar, criar y operar estrategias de negocios en el área de la radiología.

En su estudio, el autor procura demostrar cuánto las declaraciones de misión y sus derivados son frecuentemente utilizados como el inicio de la formulación de la estrategia básica de las organizaciones de éxito y, en contrapunto, cuán raramente son utilizados de forma eficaz en equipos de radiología. El estudio aún abarca los diferentes abordajes teóricos para el desarrollo de una declaración de misión, destacando la necesaria atención cuidadosa y ponderada para que el proceso de concepción de la misión pueda fornecer informaciones de valor para las operaciones de una organización.

Camponovo¹⁴² destaca la validez de la ayuda de profesionales externos a la organización para que puedan auxiliar en el desarrollo de la misión, concluyendo que los radiólogos deben adoptar el concepto de “radiología como un negocio” y moverse inmediatamente para la próxima etapa: el aprendizaje y aplicación de modernos conceptos de gestión para la práctica médica diaria.

Linda Stallworth Williams

En la línea de los investigadores que buscan establecer una relación entre desempeño y la misión está Williams¹⁴³ que analizó las declaraciones de misión de

140 BROWN, William A., YOSHIOKA, Carlton F. **Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention.** Nonprofit Management and Leadership. Volume 14, Issue 1, pages 5–18, Autumn (Fall) 2003.

141 CAMPONOVO, Ernest J. **The business of radiology and the mission statement.** Journal of the American College of Radiology. Volume 1, Issue 2, Pages 108-112, February 2004

142 CAMPONOVO, Ernest J. **The business of radiology and the mission statement.** Journal of the American College of Radiology. Volume 1, Issue 2, Pages 108-112, February 2004

143 WILLIAMS, Linda Stallworth. (2008). **The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future.** Journal of Business Communication 45: 94-119, April

empresas consideradas de alto desempeño y empresas de bajo desempeño. Los componentes existentes en las declaraciones de misión de los dos grupos de empresas (alta actuación y baja actuación) fueron comparados.

La conclusión fue que las empresas de alto desempeño incluyeron ocho de los nueve componentes recomendados por David¹⁴⁴ con mayor frecuencia de que las empresas de bajo desempeño. Tales diferencias fueron significativas para tres de esos componentes. Por la utilización de métodos de análisis textual Williams¹⁴⁵ identificó estrategias empleadas por esas empresas para criar una fuerte identidad o, como prefirió denominar: "ethos interna" e "imagen ethos" o externo.

Por fin, concluyó que aunque los dos grupos usasen estrategias semejantes para construcción de identidades corporativas e imágenes, diferían en la énfasis de algunos valores y también en cuanto al público objetivo de su declaración de misión.

Azaddin Salem Khalifa

Recientemente Khalifa¹⁴⁶ publicó trabajo demostrando investigación realizada con el reto de identificar las razones que impiden que la misión tenga un impacto significativo sobre el desempeño de las organizaciones. Para eso, el autor presentó revisión de la literatura acerca de misión (ya abordada en el presente estudio) con vistas a identificar los temas y tendencias más comunes en la doctrina. En su obra, el autor clasifica esos temas en cuatro grandes dominios de la declaración de misión: definiciones, funciones, foco y forma. Él identifica contradicciones y confusiones en los conceptos de misión, visión, valores e identidad, llevando a una lentitud en la investigación y en la subutilización del poder de la misión en práctica.

El autor recomienda enfoque flexible y amplio para se establecer una relación entre la teoría y la práctica sobre misión en las empresas, al mismo tiempo en que defiende distinción conceptual entre la misión, visión, valores y otros conceptos relacionados. Siguiendo la línea maestra de los autores, defiende el uso de una "declaración de orientación" para describir de forma flexible cualquier

144 DAVID, Fred R. **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall, 2007

145 WILLIAMS, Linda Stallworth. (2008). **The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future**. Journal of Business Communication 45: 94-119, April

146 KHALIFA, Azaddin Salem. **Three Fs for the mission statement: what's next?** Journal of Strategy and Management, Number 1, Volume 4 , pp. 25-43(19), Febr 2011

declaración de misión.

Arun Saxena

En Saxena¹⁴⁷ el autor demuestra que la misión ganó importancia en el medio corporativo y que empresas ahora se dedican a colocar en las paredes de las salas de reuniones bellos cuadros conteniendo su declaración de misión envuelta en grandiosas aspiraciones globales. El autor reconoce que misión se tornó una parte importante del ejercicio de formulación de estrategias y que gestores están cada vez más tomando el cuidado de elaborar una instrucción eficaz.

Tras examinar la literatura sobre la declaración de misión, el autor sintetiza varios puntos de vista sobre los componentes de una declaración de misión ideal, e investiga si la declaración de misión de empresas indianas viene incorporando esos componentes. A partir del análisis de contenido de las declaraciones de misión de una muestra de 92 organizaciones indianas como bancos, empresas de software y servicios de empresas farmacéuticas, el autor busca los nueve componentes clasificados por Fred. David en sus diversas publicaciones.

El trabajo compara las declaraciones de misión de estas tres industrias e intenta establecer la importancia relativa de los componentes para las mismas. A partir de la contraposición entre la teoría y las declaraciones vigentes de estos tres grupos de empresas, el autor sugiere algunas cuestiones sobre la calidad y el contenido de las declaraciones de misión de las organizaciones de naturaleza indiana a partir de los nueve componentes de David.

Dewan Mahboob Hossain

El abordaje de Hossain¹⁴⁸ tuvo como foco quince empresas de Bangladesh con base en los fundamentos definidos por Fred. R. David. Tras presentar la revisión bibliográfica vigente, el autor concluyó que las empresas de Bangladesh no están desarrollando sus declaraciones de misión basadas en las características básicas que las declaraciones de misión deben poseer segundo David.

Los resultados apuntaron que las empresas de Bangladesh estudiadas están

¹⁴⁷ SAXENA, Arun, Mission Statements—A Hide and Seek Game: What Do They Hide within? What Do They Seek?. The ICFAI Journal of Business Strategy, Vol. 3, No. 2, 2006.

¹⁴⁸ HOSSAIN, Dewan Mahboob. **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6, 2004.

preparando sus declaraciones de misión principalmente en términos de filosofía y ética y también centradas en la imagen pública de sus declaraciones (14 entre 15 presentaron esa preocupación). El autor demuestra que empresas de Bangladesh están mostrando sus declaraciones de misión en los informes anuales apenas para tornarlo atractivo al público y que, por el tipo de declaraciones de misión que son preparados por la mayoría de ellos, tales declaraciones no pueden dar cualquier orientación para la gestión estratégica.

Asif Ahmed

En la misma línea de pesquisa de Hossain¹⁴⁹, también Ahmed¹⁵⁰ buscó estudiar el rol de la misión en las organizaciones de Bangladesh. El autor demuestra que hay 34 bancos comerciales en el mercado, siendo que cuatro pertenecen al Estado y 30 son instituciones privadas. Al analizar las declaraciones de misión de 20 de esos bancos en muestreo aleatorio se buscó identificar si las características específicas defendidas por Fred R. David fueron utilizadas.

Las conclusiones de Ahmed¹⁵¹ demostraron poca observancia por los bancos investigados de Bangladesh de los ítems clasificados por Fred. R. David como siendo fundamentales para la elaboración de la declaración de la misión empresarial, siguiendo las mismas conclusiones de Hossain¹⁵².

Pallab Kumar Biswas, Sunan Paul Chowdhury e Sumon Das

En Biswas, Chowdhury y Das¹⁵³ los autores se dedicaron a identificar la importancia de la declaración de misión de una organización y establecer una evaluación sobre la calidad de declaraciones de misión de las empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de Bangladesh a la luz de los nueve criterios sugeridos por Fred R. David.

149 HOSSAIN, Dewan Mahboob. **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6, 2004.

150 AHMED, Asif, **Analysis of the Mission Statement of the Commercial Banks of Bangladesh** (July 2, 2010). Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1633225>. Acesso em: 28 dec. 2010.

151 AHMED, Asif, **Analysis of the Mission Statement of the Commercial Banks of Bangladesh** (July 2, 2010). Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1633225>. Acesso em: 28 dec. 2010.

152 HOSSAIN, Dewan Mahboob. **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6, 2004.

153 BISWAS, Pallab Kumar, CHOWDHURY, Suman Paul., DAS, Sumon. **Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies: An Analysis from a Strategic Management Viewpoint**. The Cost and Management, Vol. 35, No. 3, pp. 46-60, May-June 2007

Fueron analizados los informes anuales de una muestra de 167 empresas para determinar la naturaleza y la extensión de la divulgación de la misión. Los resultados del estudio muestran que cerca de un tercio, solamente, de las empresas analizadas estaban divulgando su misión.

La conclusión fue que las empresas están se preparando y divulgando las declaraciones de misión sin tener un conocimiento adecuado de las características de la misión del punto de vista de gestión estratégica, notoriamente de los fundamentos defendidos por Fred. R. David, refrendando los resultados de Hossain¹⁵⁴.

Md. Hamid Ullah Bhuiyan e Pallab Kunar Biswas

En conjunto con Bhuiyan, Biswas desarrolló más un estudio sobre el propósito de declaraciones de misión y discute sus públicos-objetivo presentado en Bhuiyan y Biswas¹⁵⁵. En él, los autores analizaron el informe anual 171 empresas listadas como sociedades anónimas en la Bolsa de Valores de Bangladesh (Dhaka Stock Exchange) en que sólo 60 de ellas (35%) están divulgando declaraciones de misión.

Concluyeron los autores que una declaración concisa del propósito de la empresa no es un vehículo de comunicación ampliamente utilizado en informes corporativos en Bangladesh por las sociedades anónimas – base informe anual de 2005, independiente de que llamen de misión o no. Destacaron aun la variedad de temas abordados en tales declaraciones y del número de stakedolders mencionados (incluyendo algunos que no tienen negociación o relacionamiento comercial con la empresa).

A pesar del hecho de que algunos estudios han sugerido que las declaraciones de misión son usadas principalmente para la comunicación interna (Klems et al. 1991), los autores concluyeron que ellas son utilizadas para señalar las actitudes de las empresas para una variedad de diferentes círculos interesados, muchos de los cuales, de naturaleza externa.

¹⁵⁴ HOSSAIN, Dewan Mahboob. **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6, 2004.

¹⁵⁵ BHUIYAN, Md. Hamid Ullah., BISWAS, Pallab Kumar. **Disclosures of Corporate Mission Statements in Bangladesh: A Supply Side Analysis** (October, 14 2008). Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1284684> Acesso em: 15 Jan. 2011

Patrick Bolton, Markus K. Brunnermeier, y Laura Veldkamp

El estudio de la misión organizacional también es abordado cuando se analiza la actuación de un líder en una empresa, como en el caso de Bolton, Brunnermeier, Veldkamp¹⁵⁶ en que fue propuesto un modelo de liderazgo en las organizaciones que capta una tensión fundamental entre la adaptación a nuevas circunstancias y coordinación de seguidores. El problema del líder pasa a ser la conducción de la organización para la mejor estrategia global o misión. Para eso debe comunicar una misión clara para los miembros de otra organización que ayuda a coordinar e implementar la estrategia de la organización.

Los autores proponen modelo de liderazgo en cinco fases principales. En la primera, el líder evalúa el ambiente y define la misión de la organización. En la segunda fase, los seguidores enfrentan su propio dilema, pues están conscientes de que el líder puede cambiar la estrategia de la organización en una fase posterior, a la luz de nuevas informaciones que podrá recibir sobre el ambiente. Ante a eso, los stakeholders van a usar sus propias informaciones privadas para la previsión del probable cambio de estrategia. Como la información privada es heterogénea, previsiones y acciones resultantes son consecuentemente heterogéneas. Este es el problema de coordinación que el líder tendrá que minimizar.

En la tercera fase, el líder recibe nuevas informaciones y actualizaciones para analizar su posicionamiento inicial (fase uno). En la cuarta fase, el líder escoge una dirección para la organización a partir de las informaciones actualizadas y, el quinto paso se da cuando esa decisión es revelada y los ajustes finales son realizados.

La principal conclusión de los autores es que la tensión entre la coordinación y adaptación crea un problema de consistencia temporal. Ese problema es mejorado cuando los líderes son resolutos por dos razones: Primero, el líder debe hacer un compromiso más fuerte para no cambiar la dirección de la organización. Ese compromiso atinge una mejor coordinación. Segundo, los resultados son atingidos con menor costo porque el líder resolutivo hace los pequeños cambios necesarios en la dirección de la empresa.

Concluyen los autores que hay los peligros cuando el líder no da oídos a los

¹⁵⁶ BOLTON, Patrick, BRUNNERMEIER, Markus K. and VELDKAMP, Laura. **Leadership, Coordination and Mission-Driven Management** (posted in March 14, 2008). AFA 2009 San Francisco Meetings Paper, 2009.

seguidores porque ellos tienen informaciones valiosas sobre la empresa y el ambiente empresarial, afirmando que líderes resolutos son menos propensos a aprender aquello que sus seguidores saben y pueden, así, conducir su organización en la dirección equivocada.

Gail L. Ingersoll, Patricia A. Witzel y Toni C. Smith

Los autores se dedican a analizar la implantación de la misión asociada a la visión y valores corporativos en un hospital. Una importante conclusión de este estudio fue la importancia que la visión, claridad, pertinencia y alcance de la percepción de los gestores ejerce en la adherencia de la misión. Ingersoll, Witzel y Smith¹⁵⁷ identificaron que los gestores que están involucrados con la declaración de la misión son más comprometidos y satisfechos con su trabajo. Aunque esos niveles de satisfacción y empeño no estaban directamente relacionados con la simple participación en la creación de las demostraciones, y sí con la identidad que la declaración presenta con los valores personales.

Los autores presentan estudio de caso sobre el Hospital Memorial Fuerte (SMH), en Rochester, Nueva York, donde la misión refleja la organización con foco en la mejoría de la salud abarcando cuatro dimensiones distintas, pero interconectadas: fornecimiento de servicios de asistencia, descubierta de nuevos conocimientos, enseñamiento a los demás y aprendizaje continuo.

El trabajo de los autores demuestra la necesidad de realizarse evaluaciones individuales de desempeño asociadas directamente con la observancia de la misión.

Se observó en el trabajo de los autores la búsqueda por la adherencia de la misión por la ecualización de los intereses individuales de los involucrados con el contenido de la declaración. En específico, fue utilizado estudio de caso sobre hospital donde la misión fue incluida y utilizada en las evaluaciones individuales de los profesionales.

Darwin L. King, Carl J. Case y Kathleen M Premo

En King, Case y Premo¹⁵⁸ los autores se dedicaron a comparar el contenido

157 INGERSOLL, Gail L.; WITZEL, Patricia A.; SMITH, Toni C. Using Organizational Mission, Vision, and Values to Guide Professional Practice Model Development and Measurement of Nurse Performance. *Journal of Nursing Administration* Vol. 35, No. 2 PP. 86-93. Febr 2005

158 KING, Darwin L.; CASE, Carl J.; PREMO, Kathleen M. **Current mission statement emphasis: be ethical and go global.** *Academy of Strategic Management Journal*. Jul.2010

declaración de misión a partir de 2000 con la lista de la Fortune 500 en 2008. Observaron que la SOX - Ley Sarbanes-Oxley - tuvo un efecto sobre el contenido de las declaraciones de misión una vez que el 30% de las 50 empresas analizadas incluyeron en su misión cuestiones relacionadas a la ética o comportamiento ético. Ese fue un aumento de diez veces a partir de 2000, cuando apenas el 3% de las empresas incluían este tópico en la misión.

Más un factor identificado en la pesquisa de King, Case y Premo¹⁵⁹ es que otro objetivo que es generalmente afirmado en las declaraciones de misión en 2008 es el fornecimiento de un producto o servicio de calidad y valor excepcional para los clientes – el 52% de las declaraciones investigadas que es más del doble del porcentaje en 2000. El concepto de ser un abastecedor global de un bien o servicio también aumentó significativamente de un 15% en 2000 para un 34% en 2008. De entre los stakeholders, los clientes continuaron a ser la parte más común con el 62% de 2008 incluyendo declaraciones a este grupo en la misión.

El término "comunidades" se tornó una palabra muy popular en declaraciones de misión (un 30% en 2008 x un 6% en 2000). Ese énfasis en la comunidad demuestra una ampliación del foco de la empresa para allá de los stakeholders directos. Por se tratar de término más abarcador, puede ser ligada al mayor énfasis en el comportamiento ético. No se preocupando apenas con sus clientes, funcionarios y socios de negocios, esas empresas tienen sus responsabilidades extendidas para la "comunidad global" a que pertenecen.

Los autores creen que muchas de estas tendencias van a seguir en el futuro en las declaraciones de misión corporativa: ética y prácticas éticas, la preocupación con global "comunidades", la importancia de los clientes y funcionarios, el deseo de efectiva actuación internacional, la importancia de la responsabilidad social y cuidados de nuestro planeta, y con la constante lucha para una calidad de producto que fornezca valor para los clientes.

Sebastian Desmidt y Aimé Heene

Los autores Desmidt y Heene¹⁶⁰ desarrollaron un proyecto de pesquisa para

¹⁵⁹ KING, Darwin L.; CASE, Carl J.; PREMO, Kathleen M. **Current mission statement emphasis: be ethical and go global.** *Academy of Strategic Management Journal*. Jul.2010

¹⁶⁰ DESMIDT, Sebastian; HEENE, Aimé. **Mission statement perception: Are we all on the same wavelength? A case study in a Flemish hospital.** *Health Care Management Review* - Volume 32 - Issue 1 - pp 77-87 - : Jan/Mar 2007

evaluar cómo los gestores y funcionarios (no gestores) perciben la misión de la empresa bien como determinar si existe una laguna entre la percepción de ambos los grupos.

Para eso, fueron entrevistados 102 enfermeros, enfermeros gestores y gerentes séniores en un hospital de 217 lechos para evaluar su percepción de la misión organizacional. El fundamento utilizado por los autores es que, aunque sea ampliamente reconocido que la eficacia de las declaraciones de misión está subordinada a medida en que son comunicadas a los miembros de la organización, prácticamente no hay literatura sobre cómo los miembros de la organización perciben la declaración de misión.

Los resultados alcanzados demostraron que existe una sensible diferencia de percepción entre gestores y los demás funcionarios (no gestores). Los escores del equipo de gestión fueron, en casi todos los casos, significativamente superiores demostrando que los gerentes tienen una actitud más positiva en hacia la declaración de misión.

De otro lado, para optimizar esa diferente actitud ante la misión organizacional, Desmidt y Heene¹⁶¹ sugieren que los gestores mensuren la percepción de la declaración de misión por todo el equipo e intenten corregir eventuales lagunas de percepción mediante actitud de divulgación de la misión dentro de la organización. Para los autores, hay un error de los gestores al suponer que el tiempo necesario a ser desprendido está sólo en la concepción de la misión cuando hay también igual o entonces mayor necesidad de tiempo para la correcta diseminación de la misión en la organización.

Monica Whelan

Estudiando la adherencia y la importancia de un equipo conocer la misión de una organización, Whelan¹⁶² analizó el St. Johanas Care Centre, hospital sin fines lucrativos de Australia. El estudio destacó la importancia del equipo interno tener conocimiento y comprensión de la misión organizacional, y también la necesidad de

¹⁶¹ DESMIDT, Sebastian; HEENE, Aimé. **Mission statement perception: Are we all on the same wavelength? A case study in a Flemish hospital.** *Health Care Management Review* - Volume 32 - Issue 1 - pp 77-87 - : Jan/Mar 2007

¹⁶² WHELAN, Monica. **An Exploratory Descriptive Study of Mission Integration and Sustainability in a Not-for-Profit Australian Catholic hospital.** Melbourne : Australian Catholic University, 2009.

recursos y estrategias de apoyo a la integración de misión para un futuro sustentable.

Para la autora, los recursos deben ser destinados para apoyar la integración de la misión de entre los diversos niveles de la empresa. La participación de los funcionarios en cuanto al culto de la misión necesita ser incentivada y apoyada a través de un programa de liderazgo de la misión.

Defiende Whelan¹⁶³ que la misión y los valores necesitan ser parte integrante de todos los servicios y actividades, a fin de preservar y proteger, para el futuro, el patrimonio de la misión.

Cuadro sintético de Autores – Base Internacional

A partir de la revisión bibliográfica retro-presentada fue elaborado el cuadro nº 4 abajo que demuestra la idea central de cada autor comparada con los argumentos adoptados en el presente trabajo:

Cuadro 4: Cuadro Sintético de Autores – Base Internacional

Fuente: elaboración propia

Autor	Público Objetivo	Idea Central
Andrew Campbell, Marion Devine y David Young	Interno	Establece el concepto de sentido de misión. Defiende que ella debe identificar una finalidad que conjugue todos los interesados en torno de algo mayor.
Fred R. David y Forest R. David	Externo	Lista los elementos que deben constar en la declaración de misión de las empresas: Clientes; Productos/servicios; Mercados; Tecnología; Rentabilidad; Filosofía; Ventaja competitiva; Imagen pública y preocupación con funcionarios.
Christopher K. Bart, Mark C. Baetz, John C Tabone, Nick Bontis, Simon Taggar, Maureen Hupfer,	Interno	Realizó varios estudios para identificar vínculo entre la misión y el desempeño de las empresas. Estableció las variables influyentes en la misión y defiende la participación de gran número de personas en la concepción de la misión.

¹⁶³ WHELAN, Monica. **An Exploratory Descriptive Study of Mission Integration and Sustainability in a Not-for-Profit Australian Catholic hospital.** Melbourne : Australian Catholic University, 2009.

Mark Smith, Ronald B Heady, Paula Carson Philips, Kerry David Carson	Interno	Destacaron siete áreas significativas de estudio a respecto de la Misión: determinación de recursos internos, objetivos financieros, en declaraciones más abarcadores y extensas.
John V. Mullane	Interno	La misión es un guía del comportamiento de la empresa y que gestores comprometidos son la clave del proceso de implementación de una misión empresarial. Ella debe ser concebida con la participación de diversos niveles de la organización.
Gertjan van Nimwegen, Laury Bollen, Harold Hassink y Thomas Thijssens	Externo	La misión depende de los stakeholders que, por su vez, deben ser incluidos en la misión. Segmentalos en primarios (dependientes de la empresa) y secundarios (no dependientes) y también entre proveedores de recursos y no proveedores de recursos.
Kenneth Stott y Allan Walker	Interno	Realizó estudios sobre la misión. Destaca la importancia de la misión como elemento de construcción estratégica y en la gestión del contexto externo las empresas estudiadas.
Jennifer H. Doolittle, Robert H. Horner, Renee Bradley, George Sugai , Claudia G. Vincent	Interno	El estudio ponderó la inserción de metas de comportamientos de los alumnos en las declaraciones de misión de secretaría de educación de los EEUU, concluyendo por su validez, aunque sea de poca incidencia.
Steven E. Stemler, Damian Bebell ,Lauren Ann Sonnabend	Interno	Apuntaron sobre la validez de la utilización de la misión como elemento comparativo de las diferentes finalidades que una escuela puede adoptar tanto en el presente cuanto en la medida en que evolucione va alterando su declaración de misión.
Linda K. Wallace	Interno	Recomienda el uso de la misión en una biblioteca como estrategia de comunicación
Taewon Suh, Mark B. Houston , Steven M. Barney , Ik-Whan G. Kwon	Interno	Destacan que los gestores deben utilizar el marketing interno como elemento de diseminación de la misión visando explotar los procesos psicológicos que influyen en el comportamiento de los colaboradores.
Dominique Vandijck, Sebastian Desmidt, Marc Buelens	Interno	Desarrollaron estudios para identificar si hay una relación positiva entre la misión y el desempeño organizacional.
Barbara Bartkus, Myron Glassman, Bruce McAfee	Externo	Estudio comparativo sobre la calidad de las declaraciones de misión de empresas europeas, japonesas y de los EEUU

		constatando que no hay relación directa entre stakeholders y la misión empresarial.
Mohammad Taghi Alavi y Azhdar Karami	Interno	Defiende la participación de no gestores en el proceso de elaboración e definición de la misión
Jaime Williams, William Smythe, Thomas Hadjistavropoulos, David C. Malloy; Ronald Martin	Interno	La misión debe abarcar la perspectiva de todos los interesados, mediante programas de concienciación que hagan parte del cotidiano de la empresa. Las empresas deben ofrecer incentivos para la adhesión a la misión y las consecuencias para la no adhesión.
Mary Klemm, Stuart Sanderson y George Luffman	Interno	La responsabilidad es de la alta gestión en la concepción de la misión, pues proporciona un sentido común a los gestores y que es uno de los elementos para la construcción de la cultura de una empresa.
William A. Brown y Carlton F. Yoshioka	Interno	La misión puede ser relevante y seductora para atraer buenos trabajadores, pero puede perder su eficacia cuando la tarea sea retener esos profesionales en la organización
Ernest J. Camponovo	Interno	Indica el uso de la misión como herramienta poderosa para ayudar a proyectar, crear y operar estrategias de negocios en el área de la radiología.
Linda Stallworth Williams	Externo	Comparados dos grupos de empresas: alta y baja actuación. Concluye que las empresas de alto desempeño incluyeron ocho de los nueve componentes recomendados por David ¹⁶⁴ con mayor frecuencia de que las empresas de baja actuación.
Azaddin Salem Khalifa	Interno	Clasifica los temas de la literatura en cuatro grandes dominios: definiciones, funciones, foco y forma. Lista las fuentes de ineficacia de la declaración de misión a partir de las divergencias conceptuales de los diversos autores.
Arun Saxena	Externo	Investiga si la declaración de misión de empresas indianas viene incorporando los nueve componentes clasificados por Fred. David.
Dewan Mahboob Hossain	Externo	Con base en los fundamentos definidos por Fred. R. David, concluyó que las empresas de Bangladesh no están desarrollando sus declaraciones de misión
Asif Ahmed	Externo	En la misma línea de pesquisa de Hossain ¹⁶⁵ , también Asif ¹⁶⁶ buscó estudiar el rol de la misión en las organizaciones de

164 DAVID, Fred R. **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall, 2007

165 HOSSAIN, Dewan Mahboob. **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6, 2004.

166 AHMED, Asif, **Analysis of the Mission Statement of the Commercial Banks of Bangladesh** (July 2, 2010). Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1633225>. Accedido en: 28 dec. 2010

		Bangladesh basado en los fundamentos de Fred. R. David
Pallab Kunar Biswas, Sunan Paul Chowdhury y Sumon Das	Externo	Evaluaron las declaraciones de misión de las empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de Bangladesh a la luz de los nueve criterios sugeridos por Fred R. David concluyendo que apenas un tercio divulgan su misión
Md. Hamid Ullah Bhuiyan y Pallab Kunar Biswas	Externo	Concluyeron que una declaración concisa del propósito de la empresa no es un vehículo de comunicación ampliamente utilizado en informes corporativos en Bangladesh, independiente de que la llamen de misión o no.
Patrick Bolton, Markus K. Brunnermeier, y Laura Veldkamp	Interno	Define cinco fases para la elaboración de la misión como el direccionamiento estratégico y liderazgo acaba se involucrando con el concepto de misión empresarial.
Gail L. Ingersoll, Patricia A. Witzel y Toni C. Smith	Interno	Demuestran su objetivo de buscar la adherencia de la misión por la ecualización de los intereses individuales de los involucrados con el contenido de la declaración.
Darwin L. King, Carl J. Case y Kathleen M Premo	Externo	Comparan el efecto de las innovaciones sociales en las declaraciones de misión de la lista Fortune 500 de 2008 demostrando la fuerte presión que el ambiente externo viene ejerciendo sobre la elaboración de la misión.
Sebastian Desmidt y Aimé Heene	Interno	Demostraron que existe una sensible diferencia de percepción entre gestores y los demás funcionarios (no gestores) sobre la misión.
Monica Whelan	Interno	Destacó la importancia de que equipo interno tenga conocimiento y comprensión de la misión organizacional, y también la necesidad de recursos y estrategias de apoyo a la integración de misión para un futuro sustentable.

CAPÍTULO III

PUBLICACIONES DISPONIBLES EN LAS BIBLIOTECAS BRASILEÑAS SOBRE MISIÓN

Para entenderse cómo se da la formación del conocimiento científico de una sociedad, uno de los caminos es analizar las influencias que las instituciones de

enseñanza superior ejercen mediante la cualificación técnico-científica de sus alumnos. Por consecuencia, para analizar el estado del arte del conocimiento científico de una determinada región, se puede utilizar como camino posible el análisis del acervo existente en las bibliotecas universitarias, pues según Milanesi¹⁶⁷

La ciencia es cumulativa y la biblioteca tiene la función de preservar la memoria – como si ella fuera el cerebro de la humanidad – organizando la información para que todo ser humano pueda disfrutarla. Eso va de la biblioteca que se construye para aquellos que se alfabetizan hasta la biblioteca especializada para el hombre de ciencia.

En este sentido, fueron analizados los acervos relativos a la Administración de Empresas (Índice de Catálogo Sistemático nº 658) y Estrategia Empresarial (Índice de Catálogo Sistemático nº 658.4) de las siguientes bibliotecas localizadas en Brasil:

1. Biblioteca Mario Henrique Simonsen de la Fundación Getulio Vargas de Rio de Janeiro – Rio de Janeiro (RJ)
2. Biblioteca de la Fundación Getulio Vargas - Escuela de Administración de Empresas de São Paulo – São Paulo(SP)
3. Biblioteca de la Universidad Católica de Pernambuco – Recife (PE)
4. Biblioteca de Ciencias Sociales y Aplicadas de la Universidad Federal de Paraná – Curitiba (PR)
5. Biblioteca Central del Instituto Tecnológico de la Aeronáutica del CTA – Centro Técnico Aeroespacial – São José dos Campos –(SP)

Abajo son presentadas las ideas centrales de cada autor que hacen referencia significativa al tema misión empresarial.

Peter Ferdinand Drucker

La contribución de Peter Drucker¹⁶⁸ a la administración siempre se dio de forma asertiva y objetiva y en su abordaje sobre el tema misión no fue diferente. El autor destaca la necesidad que una empresa tiene, en la medida en que va reclutando colaboradores, de tener “una definición clara de misión y de la finalidad de la empresa” de manera a tornar real la existencia de objetivos claros. Para él “La estrategia exige que se sepa ‘qué es nuestro negocio y qué debería ser’”.

¹⁶⁷ MILANESI, Luís **O que é biblioteca**. São Paulo: Brasiliense, 1983, p. 15.

¹⁶⁸ DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira.

El fundamento básico para tal esclarecimiento es la necesidad de apoyo y orientación en las decisiones que son tomadas en todos los niveles de la organización, pues su ausencia implica que cada colaborador base sus decisiones en suposiciones sobre la empresa. Por consecuencia, se tomarán decisiones con base en teorías diferentes sobre la misma empresa, muchas de ellas decurrentes de una interpretación equivocada de la realidad.

Es tarea de la alta administración esclarecer a los funcionarios cuál es el negocio de la empresa de manera a orientarle sobre cómo deben pautar sus decisiones. Sin embargo, la ausencia de la atención debida a este cuestionamiento puede estar en la controversia que un debate interno poder generar:

Levantar esa cuestión siempre revela disensiones en el propio grupo dirigente. Personas que trabajan lado a lado por muchos años, y creen que se conocen muy bien, de repente perciben, escandalizadas, que están discordando en puntos fundamentales¹⁶⁹.

La realidad de la empresa y del medio en que esta se insiere es que dictará la respuesta a la pregunta elaborada por el autor: 'qué es nuestro negocio y qué debería ser'. La conclusión apuntada por la respuesta lleva a cambios en los objetivos, estrategias, organización y comportamiento. Drucker¹⁷⁰ apunta que muchos fracasan cuando intentan responder tal pregunta, pues hay reluctancia en oír opiniones dentro del ambiente corporativo. Por eso, alerta que la definición de cuál es el negocio de la organización siempre envuelve el riesgo de interpretaciones distintas y, por lo tanto, se trata de una elección entre alternativas y no una verdad absoluta. Él destaca aún que se trata de una respuesta que "raramente sigue aquello que 'todos saben'" y que "nunca debe ser tomada sin dolor".

Considerando cuál el punto de vista que debe imperar en la definición de la misión, el autor destaca que habrá siempre apenas un ángulo y punto de partida: el cliente. Es él quien define el negocio y solamente se puede definir cuál es el negocio de actuación observándose la empresa por el lado de fuera y analizando so el punto de vista del consumidor y del mercado.

Una empresa no es definida por el nombre, por los estatutos o por los artículos de constitución de la compañía. Es definida por el deseo que el

169 DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira,

170 DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira.

consumidor satisface cuando compra un producto o servicio. Satisfacer el consumidor es la misión y la finalidad de todo negocio¹⁷¹.

La visión de Drucker¹⁷² se demuestra considerablemente vuelta al mercado cuando apunta no apenas el cuestionamiento sobre quién es el cliente, pero también sobre qué la empresa agrega de valor a él. El autor cree que sea una de las preguntas más importantes, pero es la que, según él, se realiza con menos frecuencia.

Tan importante cuanto la decisión sobre nuevas y diferentes cosas para hacer es el abandono planeado y sistemático de todo que es antiguo y que no más sirve a la finalidad a la misión de la empresa, no trae más satisfacción al cliente o clientes y no presta más una gran contribución. Una etapa esencial en la decisión de qué es nuestra empresa, qué ella será y qué debería ser y, por lo tanto, el análisis sistemático de todos los productos, servicios, procesos, mercados, usos finales y canales de distribución existentes¹⁷³.

Él destaca aún la necesidad de actualidad constante de la misión afirmando que tales preguntas necesitan ser hechas no apenas cuando la organización pasa por dificultades una vez que sirven para un reciclaje diario.

Antonio Cesar Amaru Maximiano

De acuerdo con Maximiano¹⁷⁴, “identificar la misión es entender a cual necesidad del mercado la organización atiende, o su utilidad para los clientes”. Para él, la misión establece la razón de existencia de la organización. Preguntas como: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En qué negocio estamos? ¿Cuál es nuestra utilidad para los clientes? Son fundamentales según el autor para colocar en la misión la exactitud de la empresa.

El entendimiento de la misión posibilita comprender el papel que la organización desempeña para sus clientes y partes interesadas (...) ...la misión implícita de cualquier organización empresarial es no apenas maximizar el lucro de los accionistas, pero también criar valor para todas las partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, comunidad, instituciones sociales y gubernamentales, abastecedores y hasta mismo

171 DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, p. 86.

172 DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira.

173 DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira.

174 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (2004). **Introdução à administração**. São Paulo : Atlas, p. 165.

Otro aspecto abordado por el autor es que la misión de una organización debe extrapolar la mera necesidad de lucro y enfocarse en la generación de valor para los *stakeholders* y, aún, que tal creación de valor deba estar direccionada para todas las partes interesadas, incluso concurrentes. Pero, ¿cómo una organización conseguirá elaborar una misión para atender las necesidades del mercado y crear valor al mismo tiempo para los diversos interesados sin tener un diferencial competitivo?

Arnoldo C. Hax

Otra forma de conceptualizar la misión corporativa es presentada por Hax¹⁷⁶ cuando describe que “The mission of a business is a statement of the current and future expected product, market, and geographical scopes, and a definition of the way to attain competitive leadership”, o sea, “La misión de una empresa es una declaración del presente y del futuro esperado del producto, mercado y abaranga geográfica, y una definición del camino para alcanzar el liderazgo competitivo” (traducción del autor).

De acuerdo con Hax¹⁷⁷, una misión precisa contener informaciones claras de las actuales y futuras realizaciones de la empresa. Antes de llegar a su formulación es necesario que sean levantadas, por ejemplo, descripciones del producto y cobertura geográfica de la organización.

El enfoque presentado por el autor es cuanto a la materialidad del diferencial de la empresa, sea en el aspecto geográfico, sea en los productos o mercados en que actúa o pretende actuar. Enaltece esos aspectos cuando defiende que la amplitud de actuación de la organización debe constar de la misión, bien como ella debe ser actualizada en la medida en que el ambiente competitivo (como los concurrentes y sus productos o su actuación geográfica) sufre alteraciones:

The mission statement should allow for a broad enough definition of business scope in order to detect modifications in the industry trends, the

175 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (2004). **Introdução à administração**. São Paulo : Atlas, p. 166.

176 HAX, Arnoldo C. (1991). **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall, p. 354.

177 HAX, Arnoldo C. (1991). **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall.

repositioning of competitors in terms of products, markets, geographical coverage, and the availability of new substitutes¹⁷⁸

La misión, según Hax¹⁷⁹, cuando bien posicionada, puede proporcionar ventaja competitiva para la organización, reflejando hasta mismo en una buena situación futura. El autor aborda la cuestión de siempre discutirse internamente la misión y la posición que la empresa actúa y anhela. Se nota la fuerza que la variable futuro es incorporado al concepto de misión cuando el autor afirma:

By examining the sources of disagreement and by debating the essential components of the mission statement, it is possible to engage in a rich communication process, focusing on the heart of what the business should be now, and the major challenges residing in the future¹⁸⁰.

Tal prioridad se fundamenta en el hecho que la misión determina los pilares estratégicos de la empresa, direccionándola para un estado futuro deseado. Según Hax¹⁸¹, la declaración de misión contiene una definición de la agenda estratégica de la empresa, identificando las oportunidades de crecimiento y las capacidades para alcanzar una competitividad superior.

The declaration made explicit in the mission statement contains an inherent definition of priorities for the strategic agenda of the firm, and simultaneously it identifies the major opportunities for growth and those capabilities that have to be enhanced to achieve a superior competitive advantage¹⁸².

Arthur Sharplin

Dos pilares son la marca característica de la conceptualización presentada por Sharplin¹⁸³: primero, la misión es la razón de existencia de una empresa y segundo, la misión debe ser determinada a partir de la definición de qué la empresa hace y para quién. En cuanto al primer pilar, el autor afirma que, en la mayoría de las veces, el término misión es utilizado para designar la razón de ser de determinada organización. Pero, para el autor, la misión debe estar ligada a la continuación de la

178 HAX, Arnoldo C. (1991). **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall, p. 32.

179 HAX, Arnoldo C. (1991). **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall.

180 HAX, Arnoldo C. (1991). **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall, p 113.

181 HAX, Arnoldo C. (1991). **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall.

182 HAX, Arnoldo C. (1991). **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall, p. 113.

183 SHARPLIN, Arthur. (1985). **Strategic management**. USA: McGraw-Hill Book Co., p. 49.

organización presentando, por lo tanto conectividad entre el ahora y el futuro:

Mission is often thought of as the *raison d'être*, or reason for existence. In this text, mission will be taken to mean the organization's continuing purposes with regard to certain categories of persons - in short, what is to be accomplished for whom? ¹⁸⁴

El segundo pilar se refiere al conjunto de *stakeholders* (individuos afectados por la organización o que la afectan). Él destaca que la misión afecta los intereses de varias personas o de un gran número de grupos. De acuerdo con Sharplin ¹⁸⁵ los principales grupos reconocidos son los propietarios, los clientes y los colaboradores. "Every organization affects the interests of a diverse array of *stakeholders*. (...) the three most commonly recognized constituents are owners, customers, and employees".

De acuerdo con Sharplin las estrategias corporativas optan por servir a una o más partes interesadas en la organización, formulando así misiones específicas. El autor trabaja con la misión basada en la cuestión: "What does the strategist intend to accomplish for whom?", o sea "¿Qué estrategia pretende realizar y para quién?" (traducción del autor de este trabajo), mostrando la importancia de ser conocida para quién es formulada la misión de la empresa, o sea, sus públicos.

Bengt Karlöf

Siguiendo la misma línea central de Sharplin ¹⁸⁶, también Karlöf ¹⁸⁷ define misión basado en la razón de ser cuando afirma que "es un término usado para designar el propósito o *raison d'être* de una actividad". El autor llama atención para la forma con que se describe la misión organizacional, permitiéndose deducir que su complejidad está inversamente proporcional a su aplicabilidad en el día-a-día corporativo:

Por veces, se elaboran complejas jerarquías de metas e ideologías empleando la palabra misión como un sinónimo de misión empresarial. La terminología de metas aún es un tanto imprecisa, y por eso se recomienda cautela en el empleo de los términos ¹⁸⁸.

184 SHARPLIN, Arthur. (1985). **Strategic management**. USA: McGraw-Hill Book Co., p. 49.

185 SHARPLIN, Arthur. (1985). **Strategic management**. USA: McGraw-Hill Book Co., p. 49.

186 SHARPLIN, Arthur. (1985). **Strategic management**. USA: McGraw-Hill Book Co., p. 49.

187 KARLÖF, Bengt. (1994). **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. São Paulo : Nobel, p. 132.

188 KARLÖF, Bengt. (1994). **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. São Paulo : Nobel, p. 132.

Para él el concepto de misión empresarial es parte importante de la cultura organizacional y que debe ser utilizada para llegarse a un entendimiento de las relaciones de la empresa.

Con el pase del tiempo, según tal autor, la misión se perfeccionó y fue adaptándose a las transformaciones impuestas por los años.

En los años 50 y 60, las misiones empresariales en general se expresaban en términos como: Productos y Servicios Ltda., fabricará y venderá productos y servicios para este y aquél grupo de consumidores. Tal fórmula ofrece muy poca orientación al pensamiento empresarial¹⁸⁹.

En su obra, Karlöf¹⁹⁰ aborda que una formulación de misión obliga la administración de la empresa a analizar las premisas que guían la funcionalidad de la empresa. El autor aborda que una misión posee gran valor comunicativo interna y externamente en la organización, además de conferir una visión panorámica de competitividad a la organización.

La misión debe ser fácil de definir y fácil de comunicar. (...) debe basarse en el beneficio al consumidor y en la estructura de necesidad que el emprendimiento satisface en el mercado. (...) debe ser fácil responder a la pregunta: "¿Por qué deberían los consumidores comprar bienes y servicios de nosotros y no de otros?"¹⁹¹

En su obra, Karlöf¹⁹² presenta dos puntos fundamentales acerca del concepto de misión: es la razón de ser de la empresa y que ella debe ser comunicada a los stakeholders, concepto diferente de Sharplin¹⁹³ que entiende que la misión debe ser elaborada centralizando en los intereses de individuos externos, como los clientes.

Carlos Tomás Guimarães Lopes

Para Lopes¹⁹⁴ "la misión de una empresa consiste en la línea de actividad

189 KARLÖF, Bengt. (1994). **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. São Paulo : Nobel, p. 132.

190 KARLÖF, Bengt. (1994). **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. São Paulo : Nobel, p. 132.

191 KARLÖF, Bengt. (1994). **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. São Paulo : Nobel, p. 134.

192 KARLÖF, Bengt. (1994). **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. São Paulo : Nobel, p. 132.

193 SHARPLIN, Arthur. (1985). **Strategic management**. USA: McGraw-Hill Book Co.

194 LOPES, Carlos Tomás Guimarães. (1978). **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo, Saraiva, p. 27-28.

que ella pretende seguir. La misión establece los límites de actuación de la empresa, y el campo dentro de lo cual ella pretende crecer y competir”.

El autor aún defiende revisiones periódicas de la declaración de la misión cuando afirma “Las alteraciones en la misión de la empresa pueden representar una radical modificación en sus actividades y consecuentes factores de influencia”. Para un mejor entendimiento de la línea de pensamiento del autor vuelto a la adecuación de la misión en función del mercado, se observe qué es lo que comenta respecto a esa necesidad de adaptación de la misión a las variaciones mercadológicas

Algunos ejemplos ayudan la comprensión de la importancia de la correcta fijación de la misión de la empresa y de la conveniencia de su revisión y adaptación a las circunstancias y condiciones económico-ambientales supervenientes¹⁹⁵

Por el pensamiento del autor, la misión deberá ser adaptada al escenario de negocios de la empresa, una vez que ella determina la “línea de actividad” de la organización.

David Menezes Lobato

Lobato¹⁹⁶ referencia en su abordaje las definiciones de Drucker (razón de existir de la empresa) y Kotler (mano invisible que guía los funcionarios) adelante presentadas. El autor complementa tales enunciados destacando la importancia de la diseminación de la misión para toda la empresa

Al expresar formalmente la misión, difundiéndola para toda la empresa, hay un enunciado amplio capaz de orientar los grupos de quien interés en la empresa, en términos presentes y futuros, estimulando la concienciación de la importancia de la acción sinérgica de los grupos de intereses para el logro de la misión¹⁹⁷.

El autor mantiene su posicionamiento en la misma línea de Drucker cuando afirma que “Misión es la expresión de la razón de la existencia de una organización, es la función que esta desempeña de modo a tornar útil su acción, justificar sus

195 LOPES, Carlos Tomás Guimarães. (1978). **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo, Saraiva, p. 28.

196 LOBATO, David Menezes. (1997). **Administração Estratégica** – Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. P & C de Botafogo.

197 LOBATO, David Menezes. (1997). **Administração Estratégica** – Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. P & C de Botafogo, p. 80.

lucros, del punto de vista de los grupos a ella ligados y de la sociedad en que actúa.”¹⁹⁸ También vincula la validez de la misión a la generación de lucros y destaca la necesidad de cuestionarse sobre la validez de su aplicación en el escenario de negocios de la empresa.

“La misión expresa donde y como la empresa espera obtener lucros a través de la prestación de un servicio considerado útil y deseable”¹⁹⁹. Se infiere de tal concepción que la misión estará a definir el mercado de actuación de la empresa.

La misión, de acuerdo con Lobato, necesita periódicamente ser repensada, para tenerse un cuestionamiento de su validez en el contexto.

Lobato describe el concepto de misión de maneras complementares entre sí, pues en su obra presenta cuadro sintético que describe las principales características de una misión “identifica el negocio, es la partida, es la cédula de identidad de la empresa, identifica quiénes somos, da rumbo a la empresa, es motivadora, foco del presente para el futuro, vocación para la eternidad”²⁰⁰. Además, el autor ofrece cuestiones que denomina de “facilitadoras” (cuestionamientos básicos que pueden contribuir en la definición de la misión organizacional):

1. ¿Qué hacer? (¿Cuál es nuestro negocio?)
2. ¿Para quién? (¿Quién es nuestro cliente?)
3. ¿Dónde? (Base, prioridad, estrategia de segmentación)
4. ¿Cómo? (Desafío, diferencial)
5. ¿Con qué finalidad? (Grupos de interés)

En seguida, al autor esclarece lo que denomina de grupos de interés como siendo clientes, empleados, abastecedores, gobierno y comunidad.

Deena B. Katz

Para Katz²⁰¹, la declaración de una misión garantiza que todos los involucrados en determinada organización la practiquen centrados en un objetivo

198 LOBATO, David Menezes. (1997). **Administração Estratégica** – Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. P & C de Botafogo, p. 81.

199 LOBATO, David Menezes. (1997). **Administração Estratégica** – Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. P & C de Botafogo, p. 81.

200 LOBATO, David Menezes. (1997). **Administração Estratégica** – Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. P & C de Botafogo, p. 86.

201 KATZ, Deena B. (1999). Deena Katz on practice management for financial advisers, planners, and wealth managers. USA: Bloomberg Press.

colectivo. El autor afirma que así como sus valores fundamentales permean un objetivo, sus decisiones en la organización precisan siempre reportarse al que dice a la misión de la empresa.

Katz²⁰² define misión organizacional como un plan de acción que ayuda a comprender el mercado objetivo. “(...) mission statement is a broad plan of action to help your target market”. Al definir la misión organizacional como siendo un plan, el autor la pone en condición temporal limitada, o sea, como todo plan debe cumplir la finalidad para cual fue criada y, al atingir y que ese objetivo, pierde su validez. Aún, que ese plan tiene como objetivo atender el mercado-objetivo de la empresa, atraerlo a la misión vinculado con aspectos del ambiente externo.

De acuerdo con el autor, la misión se destina a todos los involucrados en la práctica de la empresa, o sea, en su día-a-día. Todos precisan entender porque el negocio existe, qué la organización anhela y lo más importante, porque cada uno hace parte de la organización.

It is for important everyone involved in your practice to understand why you are in business (the one thing), what your fundamental beliefs are (core values), and what you are trying to accomplish (the mission statement)²⁰³.

Utilizar una declaración de misión, según el autor, nada más es de lo que verificar la realidad de una empresa. Para él, mejorándose la misión la empresa consigue mejorar la calidad de vida de los involucrados en ella y, consecuentemente, la satisfacción de los clientes.

Preguntas esenciales que una misión bien definida necesita responder son, de acuerdo con Katz²⁰⁴: “Who do you want to be?, What do you expect to do?, For whom will you do it?, What needs will you fulfill?”.

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

Para Oliveira, el concepto de misión está atraillado como factor central del planeamiento estratégico de una organización. “(...) la determinación de “dónde la

202 KATZ, Deena B. (1999). Deena Katz on practice management for financial advisers, planners, and wealth managers. USA: Bloomberg Press, p. 30.

203 KATZ, Deena B. (1999). Deena Katz on practice management for financial advisers, planners, and wealth managers. USA: Bloomberg Press, p. 31.

204 KATZ, Deena B. (1999). Deena Katz on practice management for financial advisers, planners, and wealth managers. USA: Bloomberg Press, p. 33.

empresa quiere ir”²⁰⁵ y de “(...) su razón de ser”²⁰⁶.

En otro momento de las dos obras del autor, Oliveira destaca que dentro de la misión se deben establecer los propósitos de la empresa orientando que

(...) propósitos corresponden a la explicitación de los sectores de actuación dentro de la misión en que la empresa ya actúa o está analizando la posibilidad de entrada en el sector, aunque esté en una situación de posibilidad reducida.²⁰⁷

Eliezer Arantes da Costa

El abordaje de Costa²⁰⁸ demuestra total consonancia con los conceptos adoptados en el presente estudio, aunque sólo algunos de los conceptos adoptados en este trabajo son abordados por él.

El autor describe que misión “(...) es la razón de existencia de la organización”²⁰⁹. Para él, la formulación de misión tiene por objetivo responder: “¿cuál es la misión básica que la organización pretende suplir? ¿Qué diferencia hace, para el mundo externo, que ella exista o no? ¿Cuál es la motivación básica que inspiró a sus fundadores? ¿Por qué surgió?”²¹⁰.

Michael A. Hitt

Siguiendo la línea de los autores que involucran el concepto de producto y mercado en la declaración de la misión está Hitt²¹¹ que aclara que misión es un mapa de una empresa, donde se presentan los objetivos, las operaciones y los productos que ella ejecuta en el mercado. “Strategic mission is a statement of a firm’s unique purpose and the scope of its operations in product and market terms”.

El autor ofrece una opción para el desarrollo de la estrategia a partir del modelo “*The Resource-Based Modelo Of Above-average returns*” – Modelo de Retorno mayor que la media basado en recursos. Por este modelo, la empresa

205 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2004). **Planejamento estratégico**. 20 ed. São Paulo: Atlas, p. 76.

206 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (1997). **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3.ed São Paulo: Atlas, p. 48.

207 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2001). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15 ed. São Paulo : Atlas,

208 COSTA, Eliezer Arantes da. (2002). **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva.

209 COSTA, Eliezer Arantes da. (2002). **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, p. 33.

210 COSTA, Eliezer Arantes da. (2002). **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, p. 34.

211 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (1995). **Strategic management: competitiveness and globalization**. St. Paul: West Publishing Company.

identifica sus potencialidades y elabora que el autor llama de intenciones estratégicas que nada más es que el resultado arriba de la media deseado por la organización en su ambiente de actuación “Strategic intent reflects what a firm is capable of doing as a result of its core competencies and the unique ways they can be used to develop a sustained competitive advantage and earn above-average profits”²¹².

Para el autor la intención estratégica es el agente catalizador en la concepción de la misión. Son las intenciones estratégicas que hacen aparecer la misión que es definida por Hitt²¹³ de la siguiente manera “La misión estratégica fluye a partir de la intención estratégica. Con enfoque externo, la misión estratégica es la declaración del propósito y del alcance únicos de la empresa en términos de producto y de mercado...”.

De acuerdo con Hitt, la misión estratégica está intrínsecamente ligada a las intenciones estratégicas, pues focalizando externamente la misión se torna para la empresa una especie de mapa donde es posible visualizar productos y condiciones organizacionales.

A strategic mission provides general descriptions of the products a firm intends to produce and the markets it will serve using its internally based core competencies. The interdependent relationship between strategic intent mission.²¹⁴

Hitt defiende la importancia de diseminar la misión organizacional para el equipo porque ella auxilia la dirección general de la empresa a informar a los colaboradores los objetivos estratégicos de la organización. “The strategic mission, based on the firm’s strategic intent, informs employees of the general directions the firm is taking. Together, strategic intent and strategic mission provide insights required to formulate and implement the firm’s strategies”²¹⁵.

Idalberto Chiavenato

212 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (1995). **Strategic management: competitiveness and globalization**. St. Paul: West Publishing Company, p. 20.

213 HITT, Michael A. (2002). **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos & Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo : Pioneira Thomson, p. 25

214 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (1995). **Strategic management: competitiveness and globalization**. St. Paul: West Publishing Company, p. 20.

215 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (1995). **Strategic management: competitiveness and globalization**. St. Paul: West Publishing Company, p. 20.

El abordaje que incluye productos y servicios en la declaración de la misión también es compartida por Chiavenato²¹⁶ a medida en que defiende que toda empresa es concebida “(...) para atender a alguna finalidad: ofrecer un producto o un servicio a la sociedad”. En esa línea de pensamiento, el autor aclara que “(...) ... la misión significa la propia razón de ser y de existir de la organización y cuál es su rol en la sociedad”²¹⁷ o, aún, que “la misión involucra los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene su misión específica y de la cual transcurren sus objetivos organizacionales principales”.

John M. Bryson

De acuerdo con Bryson, la misión va muy allá de justificar la existencia de la organización. Ella es un canal de discusión dentro de la empresa.

Identifying the mission, however, does more than merely justify the organization's existence. (...) Agreement on purposes defines the arenas within which the organization will compete and, at least in broad outline, charts the future course. Moreover, an import and socially justifiable mission is a source of inspiration to key *stakeholders*, particularly employees²¹⁸

La misión, según el autor, aclara la finalidad de una empresa y de la filosofía y valores que la basan. “Mission (...) clarifies an organization's purpose or why it should be doing what it does. (...) The aim of mission clarification is to specify the purpose of the organization and the philosophy and values that guide it”²¹⁹.

La declaración de la misión trae una serie de beneficios para la organización. Para Bryson²²⁰, uno de los factores positivos es la reflexión sobre qué es importante para la empresa. “A numbers of benefits flow clarifying and agreeing on the organization's mission, perhaps the most important benefit is simply that developing the statement begins a habit of focusing discussion on what is truly important”.

El autor defiende que una declaración de misión no necesita ser extensa y que debe contener palabras inspiradoras para la organización donde se insiere. “A

216 CHIAVENATO, Idalberto.(2000). **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, p. 49.

217 CHIAVENATO, Idalberto.(2000). **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, p. 49.

218 BRYSON, John M. (1988). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 49;

219 BRYSON, John M. (1988). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 96.

220 BRYSON, John M. (1988). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 97.

mission statement is a declaration of organizational purpose. They are usually short, no more than a page, and often not more than a punchy slogan. They also should be inspiring”²²¹.

Maurício Castelo Branco Valadares

Para Valadares²²² la misión orienta los objetivos y estrategias empresariales, y está directamente ligada a la cuestión: ¿cuál es nuestro negocio? Añadiendo que “el foco inevitable de la respuesta está dirigido para su propio origen, que es el cliente, pues es para satisfacer al cliente, al consumidor o al mercado que una empresa viene a existir”²²³. Se nota, por lo tanto, que el autor direcciona la existencia de la misión en determinar claramente qué el cliente recibirá en términos de satisfacción.

De manera afirmativa el autor orienta que: “La misión delimita y orienta las acciones empresariales. Cuando es definida se evita ponerla en términos de productos pero, siempre que posible, en términos de satisfacer a una o más necesidades del ambiente externo (mercado).”²²⁴

Para Valadares²²⁵, la misión necesita ser clara, objetiva e ir al alcance de todos en la empresa, pues ella incorpora los principios, creencias y valores de los fundadores, accionistas, etc. y, por lo tanto, debe ser divulgada por toda la empresa. Sin embargo, el autor atribuye a la misión factores de futurología (visión) al afirmar que “(...) en el fondo, también no deja de ser su objetivo estratégico una vez que todos sus recursos serán direccionados para las áreas de actuación por ella establecidas”.

En su obra, el autor aún destaca en qué la misión debe satisfacer criterios sensatos, de entre los cuales, reflejar las habilidades y/o vocaciones de la empresa; ser motivadora; producir impacto sobre el comportamiento de la empresa, incluso

221 BRYSON, John M. (1988). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 104.

222 VALADARES, Maurício Castelo Branco. (2002). **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

223 VALADARES, Maurício Castelo Branco. (2002). **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

224 VALADARES, Maurício Castelo Branco. (2002). **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark,

225 VALADARES, Maurício Castelo Branco. (2002). **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

incitándola a los cambios y desafíos. El autor también añade que la misión debe ser más amplia que el límite que sus negocios alcanzan en el momento de su concepción²²⁶.

Mauro Calixta Tavares

En su obra, Tavares²²⁷ inicia presentando diferenciación sobre qué es el negocio de una empresa y qué es su misión. El primero se define por los deseos o necesidades que la empresa satisface cuando el cliente consume sus productos o servicios. El negocio corresponde a una elección de la empresa de entre un conjunto bastante amplio de alternativas. Por consecuencia, según el autor, una empresa puede definir su negocio de forma amplia y traducirlo en áreas específicas de desempeño, llamadas de misión o ámbito del negocio.

El proceso de planeamiento se inicia efectivamente a partir de la definición del negocio y de la misión de la organización. Esa actividad se basa en el reconocimiento de que la organización como agrupamiento de personas y recursos existe para desempeñar una misión

Para el autor, la misión es la razón de existencia de la organización, y tiene en el cliente el punto de partida para la definición de manera que las promesas que la empresa hace para satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes debe ser la base de la misión. Aún conceptúa que “La definición de la misión sirve de criterio general para orientar la toma de decisiones, definir objetivos en las elecciones de las decisiones estratégicas” y que la misión consiste en la delimitación de las actividades de la organización dentro del espacio que desea ocupar en cuanto a las oportunidades de negocio.

Concluyendo, el autor ratifica que la misión corresponde al enunciado de rol que la organización pretende desarrollar en torno de su negocio, o aún, el objetivo de su actuación. Considerando el negocio como siendo el macro y la misión como el micro, Tavares²²⁸ aclara que el enunciado de una misión debe tener un verbo que determina la acción pretendida, los espacios del negocio que se pretende actuar y el

226 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2001). **Planejamento estratégico**: conceptos, metodología e práticas. 15 ed. São Paulo : Atlas.

227 TAVARES, Mauro Calixta. (1991). **Planejamento estratégico**: a opção entre êxito e fracasso empresarial. São Paulo: Atlas.

228 TAVARES, Mauro Calixta. (1991). **Planejamento estratégico**: a opção entre êxito e fracasso empresarial. São Paulo: Atlas.

modo de hacerlo.

Nélio Arantes

Para Arantes²²⁹, la misión define la razón de ser de la empresa, reflejando los motivos que definieron su creación. “La definición de la misión significa responder a la pregunta “¿Por qué existimos?”. Ella define como la empresa ve sus responsabilidades y su contribución en el atendimento a las necesidades sociales”²³⁰. De acuerdo con el autor, la definición de misión debe destacar puntos específicos y relevantes de la actuación de la empresa.

Peter L. Wright

Para Wright²³¹ cuando una empresa posee una identidad, hay más chances de se obtener éxito. Ya cuando no hay un entendimiento claro de la razón de existir hay un comprometimiento de las funciones. “Las empresas con un sentido definido de su misión son capaces de determinar cuáles actividades se encajan en su orientación estratégica y cuáles no”²³²

De acuerdo con Wright:

(...) la misión de una empresa debe desarrollarse a partir del contexto del análisis S.W.O.T. En la sección siguiente, será examinada la misión de la organización, tanto en el nivel empresarial cuanto en lo de la unidad de negocio. Son entonces discutidos los cambios en la misión organizacional a lo largo del tiempo, después lo que es ofrecida una visión general de la relación entre la misión de una empresa y su estrategia”²³³

Según el autor, las misiones generalmente cambian a lo largo del tiempo. En algunos casos el cambio es gradual y lento, pero, en otros debe ser muy rápido. “Si la misión de una empresa debe cambiar, los *stakeholders* deben estar positivamente predispuestos para el cambio. De lo contrario, el cambio no ocurrirá con éxito o tendrá vida corta”²³⁴

229 ARANTES, Nélio. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998. p.109-111

230 ARANTES, Nélio. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998. p.109-111

231 WRIGHT, Peter L. (2000). **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas. P.97

232 WRIGHT, Peter L. (2000). **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, p. 97.

233 WRIGHT, Peter L. (2000). **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, p. 93.

234 WRIGHT, Peter L. (2000). **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, p. 95.

Richard L. Daft

Un autor que se posiciona en cuanto a la finalidad de la misión como mensaje externo destinado a inversores, clientes, abastecedores y comunidad es Daft²³⁵. Para él, la misión “simboliza la legitimidad para el público externo” y contribuye para que la comunidad considere la empresa de forma favorable y por consiguiente acepten su existencia.

En otra línea, el autor también reconoce que una misión fuerte produce un impacto “también sobre los empleados, pues permite que ellos se comprometan con la organización”. Se nota que el foco dado a la misión por el autor prioriza la construcción de una imagen junto al mercado y a los *stakeholders* de naturaleza externa y que, como incremento y no finalidad principal, puede traer beneficios por influenciar en el comportamiento del equipo.

Sin embargo, en la secuencia de su argumentación, Daft²³⁶ pasa a afirmar que “la definición de metas describe la finalidad de la organización a los empleados. Una meta fornece el “porqué” de la existencia de una organización o subunidad”.

El autor ratifica su clara conceptualización de que la misión debe ser constituida con la mirada para el mercado externo cuando afirma que la misión formal es una definición amplia del objetivo básico del negocio de las operaciones que distinguen la organización de otras organizaciones similares afirmando que el contenido de la definición de misión frecuentemente enfoca el mercado y los clientes e identifica los campos de esfuerzos deseados.

Samuel C. Certo

En su obra, Certo²³⁷ define que la misión organizacional “es la propuesta para la cual, o la razón por la cual, una organización existe”. Para el autor, la misión establece la meta general de la empresa y los objetivos organizacionales enfocan objetivos más específicos. Con una mirada para el mercado externo, el autor considera que solamente después de la ponderación de los resultados de un análisis ambiental completo es que los administradores se tornan capaces de formular una

235 DAFT, Richard L. (1999). **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..

236 DAFT, Richard L. (1999). **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..

237 CERTO, Samuel C. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

misión organizacional apropiada y aún, objetivos consistentes con ella y compatibles unos con los otros. En esta línea, Certo²³⁸ demuestra su tendencia de modelado de la misión influenciada por variables externas a la organización.

Nuevamente el autor establece un vínculo claro entre la misión y variables externas cuando afirma que el desarrollo de una misión es una etapa crítica en el establecimiento de la directriz de la organización, pues necesita reflejar los resultados de un análisis de ambiente.

Certo²³⁹ enaltece la validez de establecer la misión organizacional pues es parte importante de la tarea de la administración una vez que misión organizacional formalmente expresa facilita el éxito de la organización. Él aborda aún que una misión organizacional ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas para una dirección común, tornando explícitos los principales objetivos que la organización intenta atestiguar. Ayudando así, a asegurar que la organización en el persiga propósitos opuestos. También sirve de base ideológico para destinar recursos organizacionales y establece áreas amplias de responsabilidades por tarea dentro de la organización, actuando como base para el desarrollo de objetivos organizacionales.

Las informaciones contenidas en una declaración de misión varían bastante de organización para organización de acuerdo con Certo²⁴⁰. Sin embargo, parecen cubrir generalmente tópicos que incluyen: producto o servicio de la compañía, mercado, tecnología, objetivos de la compañía, filosofía de la compañía, autoconcepto de la compañía e imagen pública.

Simon A. Booth

En Booth²⁴¹ el autor afirma que la misión es el inicio del proceso estratégico y que las cuestiones que permean la palabra muchas veces generan dificultades en las respuestas de manera que el proceso de desarrollo estratégico se inicia con lo que el autor llama de cuestiones fundamentales que la alta gestión debe hacer sobre “¿qué deberíamos ser”, “dónde debemos estar” y “cómo debemos llegar allá?”. Se

238 CERTO, Samuel C. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

239 CERTO, Samuel C. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

240 CERTO, Samuel C. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

241 BOOTH, Simon A. (1993). **Crisis management strategy**. New York: Green Publishing Services.

note que los dos primeros cuestionamientos pueden generar confusión con los conceptos de visión corporativa porque se refieren a un estado futuro. Ya el tercer cuestionamiento demuestra preocupación en identificar el “*modus operandi*” que debe ser cultuado y mantenida en la organización.

De acuerdo con el autor hay una serie de problemas comunes en las empresas cuando el asunto es definición de misión, pues envuelve todos los objetivos y perspectivas de la organización. Alerta aún que el proceso podrá presentar tales dificultades luego al inicio de la elaboración de la misión.

Según Booth²⁴² algunos factores deberían ser considerados en una formulación de declaración de misión como aquellos que envuelven los objetivos y las prioridades existentes, el potencial de cambio en el ambiente, los recursos internos y externos probables disponibles, los valores de los miembros de la organización, los riesgos y recompensa de misiones alternativas, el grado de especificidad o alcance necesario para se tener una misión efectivamente eficaz.

Cuando esos factores no son llevados en consideración en la elaboración de la misión, según Booth²⁴³, la organización puede estancarse, pues los colaboradores trabajarán para fines propios al revés de trabajaren para el grupo o la empresa. Si se corre el riesgo de que haya lo que el autor llama de caída moral que puede provocar, por consecuencia, la estagnación de los departamentos y/o divisiones interas. “There may be a decline in morale. Whole departments or divisions may stagnate”

La misión trae la claridad de propósitos de la empresa porque su principal beneficio es proporcionar orientación para todos los miembros de la empresa y aún permite la evaluación conjunta con la auto-evaluación de cada integrante del equipo para identificar si hay desvíos de la misión sin una razón plausible, defiende el autor.

Sin una misión bien definida la empresa puede perder mercado, y por consiguiente, una caída de producción y desarrollo. Pero, nuevamente el autor demuestra mezclar conceptos de visión y misión al destacar que la falta de objetivos claros en la empresa puede llevar a una pérdida de rumbo y mercados. Para Booth²⁴⁴ la misión debe ser grande lo suficiente para contener todas las actividades pertinentes al objetivo principal, pero estrecho lo suficiente para excluir las irrelevantes. Por fin, el autor orienta asertivamente que el valor de la misión está en repasarla para todos que constituyen la organización una vez que ella representa los

242 BOOTH, Simon A. (1993). **Crisis management strategy**. New York: Green Publishing Services.

243 BOOTH, Simon A. (1993). **Crisis management strategy**. New York: Green Publishing Services.

244 BOOTH, Simon A. (1993). **Crisis management strategy**. New York: Green Publishing Services.

valores y aspiraciones de la mayoría de los miembros de la empresa al mismo tiempo en que define el periodo en que la ética será cultivada y prepara empresa para la gestión de eventuales crisis.

Takeshy Tachizawa e Wilson Rezende

En línea diversa con las publicaciones internacionales realizadas a partir de los años 90, algunos autores aún prefieren afirmar que no hay metodología para el desarrollo de la misión organizacional.

Para Tachizawa y Rezende²⁴⁵, ejemplos de esta segunda línea de pensamiento, la misión es conceptuada en consonancia con la línea predominante en la doctrina al afirmaren que es “la razón de ser de la organización, para que ella sirva, cuál es la justificativa de su existencia para la sociedad”. Pero, para ellos, no hay fórmula establecida para definir misión. Ella apenas necesita hacer sentido al público interno y tener adherencia con el externo.

Thomas S. Bateman

Otro autor que aborda de manera bastante superficial el concepto de misión es Bateman²⁴⁶ cuando define que ella es “el propósito y valores básicos de la organización, bien como su objetivo de operaciones”. Para él, depende del objetivo de la organización a la restricción o amplitud de la misión.

A pesar de esclarecer asertivamente que la misión “constituye la declaración básica de la razón de la existencia de la organización” el autor orienta en secuencia que la misión “(...) es generalmente escrita en términos de los clientes genéricos a quien ella sirve. Dependiendo del objetivo de la organización, la misión puede ser amplia o restricta”. Por fin, el autor aún presenta como ejemplo la misión de una compañía “Ser el mayor productor de productos de cereales listos para comer...”²⁴⁷.

Cynthia D. Scott

245 TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. (2000). **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios - Um enfoque**. São Paulo: MAKRON Books.

246 BATEMAN, Thomas S. (1998). **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas.

247 BATEMAN, Thomas S. (1998). **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas.

La autora presenta inicialmente metodología para la definición de la misión personal de un profesional, pues entiende que misión de una organización es decurrente del “(...) conjunto de las misiones de las personas. El proceso de encajar las misiones de los individuos y de la organización, normalmente, hace la diferencia entre una empresa de alta performance y una que está apenas sobreviviendo”²⁴⁸.

Para la autora, la misión emerge del proceso de pedir feedback a los clientes y empleados para en la secuencia comparar con la visión que la empresa tiene sobre cómo está actuando. La autora defiende la idea de evaluación entre lo que la empresa piensa actuar y como es percibida cuando afirma que

En muchos casos, las empresas creen que su misión está clara, hasta que las personas analicen el trabajo que están haciendo. A veces, el trabajo de una organización no se encaja con la misión para la cual fue concebida. Rever la misión puede fortalecer las creencias de las personas en la organización²⁴⁹.

Afirma aún que “Ella los ayuda a tomar decisiones y saber cuál curso de acción tomar. Ella proporciona un foco coherente, a partir de lo cual el proceso de creación de visión ocurre”.²⁵⁰

Esa importante diferencia entre definir la misión a partir de los anhelos del mercado y apenas verificar como el mercado percibe el “*modus operandi*” de la empresa ratifica que la misión fue moldada con foco en los diferenciales y creencias de sus creadores:

La misión es la síntesis de como los clientes ven a su empresa, de cómo los empleados en su grupo ven a su empresa, de cuáles deben ser sus productos y servicios, de quiénes son sus clientes y qué valores usted agrega para ellos. Ella también incluye como el ambiente mayor percibe su propósito y qué realmente usted hace”²⁵¹

La autora aún afirma coherentemente que una declaración de misión describe la exclusividad de una organización, o sea, como ella se diferencia de las demás de su sector de actuación porque torna “claro lo que es exclusivo en relación a lo que usted hace”. Sin embargo, acaba condicionando así como otros autores la

248 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

249 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

250 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

251 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 62.

inclusión de los productos y servicios que la empresa debe tener en su portafolio. Scott²⁵² relaciona un conjunto de seis cuestionamientos para identificar informaciones que servirán de base para la declaración de una misión organizacional:

1. ¿En qué negocio(s) usted está?
2. ¿Quiénes son sus clientes?
3. ¿Cuáles valores usted agrega a los clientes de su empresa/grupo?
4. ¿Cuál contribución su empresa/grupo está dando para la sociedad como un todo?
5. ¿En qué su empresa/grupo es especialmente buena? (productos / servicios / energía)
6. ¿Qué la distingue y la torna exclusiva?

Por el entendimiento de la autora, se debe analizar el conjunto de las misiones personales de los individuos que componen la organización:

La síntesis de la misión de un grupo o equipo debe basarse en las misiones de los individuos y en el análisis de oportunidades y amenazas ya realizado. Una vez que la empresa ya tenga definido qué ella realmente hace y el propósito para lo cual ella existe, la declaración de misión se toma fácil²⁵³.

Aunque no cite en su trabajo, Scott hace una importante contribución en dirección a que la misión se torne un elemento práctico en el día-a-día corporativo cuando se posiciona respecto al formato que una declaración de misión debe tener:

No escoja palabras rebuscadas demás para la misión. Certifíquese de que la declaración evoque sentimiento y pasión. La declaración debe decir quién usted es y por qué usted es apasionado por esto. Preocúpese en mencionar, de una forma abarcadora, el espíritu de lo que usted hace. No escriba un texto extenso – *intente no hacerlo con más de tres frases*. (...) Existe una diferencia entre *slogans* y declaración de misión. (...) *Slogans* (...) centralizan la atención, pero no comunican el propósito de la empresa. (...) Los *slogans* no contienen la fuerza de la misión.²⁵⁴

La advertencia de la autora cuando diferencia slogan de misión se revela importante a medida en que se observa la frecuente repetición de palabras en las

252 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

253 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visión, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

254 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visión, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

declaraciones de misión de varias empresas, fruto posiblemente de una delegación de la responsabilidad de la concepción de la misión para el área de marketing de la organización.

Aunque sin citar la fuente de su conclusión, Scott apunta de manera poco definida (con expresiones como “algunas”, “varias” y “ninguna”) que

Algunas organizaciones desarrollaron varias declaraciones de misión y ninguna de ellas permaneció. Esto porque, como de costumbre, las misiones fueron criadas rápidamente, sin el apoyo de la organización. En algunos casos, la misión no atingió la esencia de para que la empresa existía realmente.²⁵⁵

Enfatiza aún que:

En el desarrollo de la misión, es importante criar varios esbozos. Cada esbozo debe ser analizado por tantas personas cuanto posible en la organización, incluyendo los principales protagonistas. Una forma de hacer esto es tener un equipo de proyecto que incluya representantes de los grupos dentro de la organización para esbozar la misión. Ahí, un grupo mayor – normalmente todos – analice y critique el documento. El equipo de proyecto sintetiza el *feedback* en una única misión.²⁵⁶

Henry Mintzberg y James Brian Quinn

Para Mintzberg y Quinn)²⁵⁷, la misión posee la ideología de los envueltos en su definición. En muchos casos, ella puede ser, incluso, juzgada como común por cuenta de la simplicidad de su concepción. Sin embargo, en tales casos se puede observar que su culto es realizado con una buena dosis de fervor ideológico por funcionarios firmemente comprometidos con ella.

En defensa de la simplicidad y aplicabilidad práctica de la misión, los autores destacan el efecto negativo que algunas organizaciones pueden coger al sobreponer las características ideológicas por una estructura más convencional. Según Mintzberg y Quinn)²⁵⁸, actuando así, los gestores de muchas de las principales corporaciones de hoy están perdiendo el control de sus empresas.

Aún, los autores defienden que el problema es que los gestores se han

255 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visión, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

256 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

257 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (1996). **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. New Jersey: Prentice Hall.

258 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (1996). **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. New Jersey: Prentice Hall.

engañado a respecto de la demanda criada por un ambiente cada vez más complejo y marcado por el ritmo acelerado de los cambios ambientales al establecer clichés o palabras comunes en las declaraciones de misión. Por consecuencia, pasa a ser alto el riesgo de esos gestores ni mismo lograren desarrollar estrategias adecuadas a los nuevos desafíos. El problema es que sus empresas están organizacionalmente incapaces de realizar las sofisticadas estrategias por ellos elaboradas por cuenta del abandono de la ideología central de la organización.

Leonardo Rafaeli, Rodrigo R. Campagnolo y Claudio J. Muller

El estudio conducido por Rafaeli, Campagnolo y Muller²⁵⁹ buscó establecer una relación entre la declaración de la misión y los desdoblamientos estratégicos, buscando establecer conexión mensurable entre las áreas operacional y estratégica. Adoptando los nueve elementos establecidos por David y David²⁶⁰, propusieron metodología para el desdoblamiento de la misión organizacional en objetivos mensurables para las diversas áreas que componen la empresa.

Los autores proponen que los elementos clave que componen la misión sean desdoblados en objetivos mensurables. Citan como ejemplo, el caso hipotético de una empresa que al colocar en su misión el término “(...) sustentabilidad del negocio” que se refiere al elemento “rentabilidad en el negocio” puede ser desdoblado en varios objetivos como la “Taja de retorno de la inversión arriba de la mínima establecida”²⁶¹. Concluyen su trabajo defendiendo la importancia de que no apenas aspectos cualitativos consten de la declaración de misión de las empresas, pero también aspectos cuantitativos para que puedan ser desdoblados en objetivos mensurables según el modelo propuesto por ellos.

Otros trabajos publicados en eventos científicos

Abajo son presentados trabajos publicados en eventos científicos en Brasil y que presentan conexión parcial al objeto del presente trabajo porque se dispusieron

259 RAFAELI, Leonardo; CAMPAGNOLO, Rodrigo R.; MULLER Claudio José. (2007). **Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico**. Publicado no XIV SIMPEP, 2007, Bauru, Anais... Disponible en <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1> Accedido en: 18 jul. 2010.

260 DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. (2003). **It's Time to redraft your mission statement**. Journal of Business Strategy. Volume 24(1). Emerald Publishing, feb..

261 DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. (2003). **It's Time to redraft your mission statement**. Journal of Business Strategy. Volume 24(1). Emerald Publishing, feb..

a apenas analizar los elementos constantes en declaraciones de misión de empresas e instituciones brasileñas:

a) En Ribeiro *et.al.*²⁶² los autores se propusieron a analizar la presencia de los ocho elementos defendidos por John A Pearce en 1982. Para tanto, presentaron revisión bibliográfica a respecto del concepto de misión utilizando referencial teórico fundamentado en los autores internacionales descritos en el presente estudio.

Los autores eligieron el modelo de Pearce para investigar cuales elementos están presentes en las declaraciones de misión disponibles en la internet de entre las empresas que tenían sus acciones negociadas en la Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA.

b) En la misma línea de pesquisa de Ribeiro *et.al.*²⁶³, Moura, Marcelino y Cordeiro Filho²⁶⁴ desarrollaron análisis de 130 declaraciones de misión de empresas listadas en la Bolsa de Valores de São Paulo para identificar, a la luz de la Teoría Institucional, características similares decurrentes del mismo ambiente en que determinado grupo de empresas actúen.

En el trabajo en cuestión, fueron utilizados como base teórica los estudios desarrollados por Peter Drucker²⁶⁵ y John A Pearce²⁶⁶, además de conceptos de Bartkus, Glassman y McAfee²⁶⁷ y Bart²⁶⁸.

Las conclusiones se centraron en dos puntos: a) cuanto más dependiente de fuentes similares de recursos vitales, más isomórficas tornarán los constituyentes de determinado ambiente; b) cuanto más estructurado un ambiente, mayor el nivel de isomorfismo de sus organizaciones.

262 RIBEIRO, Alex Mussoi; SILVA, Rodrigo Valverde da; LUNKES, Rogério João; ALBERTON, Luiz. Missão (2008). Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Publicado en el **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, Anais... Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido en: 18 mar. 2011.

263 RIBEIRO, Alex Mussoi; SILVA, Rodrigo Valverde da; LUNKES, Rogério João; ALBERTON, Luiz. Missão (2008). Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Publicado en el **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, Anais... Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido en: 18 mar. 2011.

264 RIBEIRO, Alex Mussoi; SILVA, Rodrigo Valverde da; LUNKES, Rogério João; ALBERTON, Luiz. Missão (2008). Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Publicado en el **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, Anais... Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido en: 18 mar. 2011.

265 DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira.

266 BART, Christopher K. (1997a). **Sex, lies and mission statements**. Business Horizons.

267 BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron., MCAFEE, Bruce. (2006). **Mission Statement Quality and Financial Performance**. European Management Journal. Volume 24, Issue 1, Pages 86-94, February.

268 BART, Christopher K. (1997a). **Sex, lies and mission statements**. Business Horizons.

c) En Forte y Pereira²⁶⁹ los autores se predispusieron a estudiar el proceso de construcción y disseminación de la misión en las Instituciones de Enseñanza Superior del Estado de Ceará, Brasil. Los autores adaptaron algunos de los conceptos defendidos por Fred. R. David y Andrew Campbell, entre otros autores, para proponer el modelo denominado Estrella basado en seis pilares: 1) Definición del negocio, 2) Política y Valores, 3) Tecnología y factores de éxito; 4) Clientes y sus necesidades; 5) Objetivo Geográfico y 6) Demás stakeholders.

Los autores concluyeron que la misión no ha sido utilizada como elemento de apoyo estratégico, bien como no fue identificada adherencia entre la alta gestión y la declaración de misión. También, que en el 90% de los casos ni mismo la misión fue divulgada por los llamados cuadros en la pared, como defienden los autores “Si es común criticar que “misión adornando pared no sirve para nada”, ¿qué se puede decir de las Instituciones que aún no consiguieron ni adornar las paredes?”.

d) Otro trabajo centrado en realizar análisis comparativo de la declaración de misión fue desarrollado por Hocayen-da-Silva, Ferreira Junior y Castro²⁷⁰. Fueron analizadas 13 instituciones de desarrollo científico y tecnológico de la región Sur de Brasil, que tuvieron como componentes identificables los siguientes: 1) productos/servicios; 2) mercado de actuación; 3) consumidores-objetivo (público interesado); responsabilidad social y 5) tecnología.

Las conclusiones obtenidas apuntaron que la misión de la empresa fue utilizada por las empresas pesquisadas como instrumento que revela la razón de su existencia. Concluyeron aún que los dos aspectos más relevantes a que sean considerados en la elaboración de la misión deben ser los propósitos de la organización y el público interesado al afirmar que “La carencia de definición de como la organización pretende atender a las necesidades y intereses de la sociedad, que tipos de productos/servicios

269 FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; PEREIRA, Maise Soares. (2003). **A Construção e Disseminação da Missão nas Instituições de Ensino Superior no Ceará**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 2, n. 1. Pedro Leopoldo : Fundação Pedro Leopoldo.

270 HOCAYEN-DA-SILVA, Antonio Joao; FERREIRA JUNIOR, Israel; CASTRO, Marcos de. 2006. **Teoria e Prática na Missão Organizacional em Instituições de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Região Sul**. Publicado no XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, **Anais do...** Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido el: 22 mar. 2011.

(...)²⁷¹ puede provocar perjuicios para una organización, como queda en la calidad de los productos/servicios, entre otros maleficios.

e) En Bignetti, Wiethaeuper y Lautert²⁷² los autores presentaron análisis de las declaraciones corporativas de 130 empresas brasileñas usando como referencia la relación de las Mejores y Mayores Empresas de Brasil publicadas anualmente por la Revista Exame. El estudio encontró varias formas de las empresas nombraren sus declaraciones como "(...) "misión", "visión", "estrategia", "compromiso", "principios", "valores", "negocio", "objetivos", "políticas", "filosofía", "razón de ser", "creencia", "intención estratégica", "promesa", "directrices de la dirección" y "referencias básicas".". Identificaron que casi un 78,5% de las empresas pesquisadas tienen una declaración de misión definida, siendo que de estas hubo considerable foco a productos y clientes, entre otros.

El estudio demostró que de entre las 130, los términos más citados fueron: servicios (50), calidad (49), clientes (45), productos (38), desarrollo (32), accionistas (27), energía (23) y ambiente (20).

Cuadro sintético de Autores – Base Disponible en las Bibliotecas Brasileñas

A partir de la revisión bibliográfica retro-presentada fue elaborado el cuadro 5 abajo que demuestra la idea central de cada autor comparada con los argumentos adoptados en el presente trabajo:

Cuadro 5: Cuadro Sintético de Autores – Base Nacional

Fuente: elaboración propia

Autor	Público Objetivo	Idea Central
Peter Ferdinand Drucker	Externo	La misión informa qué es el negocio de la empresa y qué él debería ser. La estrategia exige eso. Habrá siempre sólo un ángulo y punto de partida: el

271 HOCAYEN-DA-SILVA, Antonio Joao; FERREIRA JUNIOR, Israel; CASTRO, Marcos de. 2006. **Teoria e Prática na Missão Organizacional em Instituições de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Região Sul**. Publicado no XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, **Anais do...** Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido el: 22 mar. 2011.

272 BIGNETTI, Luiz Paulo; WIETHAEUPER, Daniela; LAUTERT, Bruna Felt. (2005). **Os slogans da estratégia**. HSM Management Update, v. 23. Disponible en < <http://www.hsm.com.br/artigos/hsm-management-update-n-23-agosto-2005>>. Accedido el: 15 Jun. 2011.

		cliente, pues satisfacer el consumidor es la misión y la finalidad de todo negocio.
Antonio Cesar Amaru Maximiano	Externo	La misión implícita de cualquier organización empresarial es no sólo maximizar el lucro de los accionistas, pero también criar valor para todas las partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, comunidad, instituciones sociales y gubernamentales, abastecedores y hasta mismo concurrentes.
Arnoldo C. Hax	Externo	La misión de una empresa es una declaración del presente y del futuro esperado del producto, mercado y alcance geográfico, y una definición del camino para alcanzar el liderazgo competitivo.
Arthur Sharplin	Externo	La misión debe estar ligada a la continuación de la organización presentando conectividad entre lo ahora y el futuro. Ella afecta los intereses de varias personas o de un gran número de grupos.
Bengt Karlöf	Interno	La misión es parte importante de la cultura organizacional y revela la razón de la existencia de la empresa.
Carlos Tomás Guimarães Lopes	Interno	La misión de una empresa consiste en la línea de actividad que ella pretende seguir. La misión establece los límites de actuación de la empresa, y el campo dentro de lo cual ella pretende crecer y competir.
David Menezes Lobato	Externo	Es la expresión de la razón de la existencia de una organización, es la función que esta desempeña de modo a tornar útil su acción, justificar sus lucros, del punto de vista de los grupos a ella ligados y de la sociedad en que actúa. También vincula la validez de la misión a la generación de lucros.
Deena B. Katz	Interno	La misión garantiza que todos los envueltos en determinada organización la practiquen centrados en un objetivo colectivo. Define la misión organizacional como siendo un plan, el autor la pone en condición temporal limitada.
Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira	Externo	El concepto de misión es factor central del planeamiento estratégico de una organización. “(...) la determinación de donde la empresa quiere ir y de

		su razón de ser. En otro momento, Oliveira resalta que dentro de la misión se deben establecer los propósitos de la empresa.
Eliezer Arantes da Costa	Interno	Es la razón de existencia de la organización. Ella debe responder ¿cuál es la misión básica que la organización pretende suplir? ¿Qué diferencia hace, para el mundo externo, que ella exista o no? ¿Cuál es la motivación básica que inspiró sus fundadores?
Michael A. Hitt	Externo	La misión es un mapa en donde se presentan los objetivos, las operaciones y los productos que la empresa ejecuta en el mercado. Aborda productos y mercados, es de carácter externo y da las orientaciones necesarias para alcanzar los resultados estratégicos deseados.
Idalberto Chiavenato	Interno	Significa la propia razón de ser y de existir de la organización y cual es su papel en la sociedad. Involucra los objetivos esenciales del negocio. Afirma que a través del credo - la declaración formal es escrita de la misión - la organización desarrolla sus símbolos básicos y sagrados y preserva su identidad.
John M. Bryson	Interno	La misión va muy allá de justificar la existencia de la organización. Ella es un canal de discusión dentro de la empresa. No precisa ser extensa y que debe contener palabras inspiradoras para la organización donde se insiere.
Maurício Castelo Branco Valadares	Externo	La misión responde sobre cual es el negocio de la empresa. El foco inevitable de la respuesta está dirigido para su propio origen, que es el cliente, pues es para satisfacer al cliente, al consumidor o al mercado que una empresa viene a existir.
Mauro Calixta Tavares	Externo	Es la razón de existencia de la organización, y tiene en el cliente el punto de partida para la definición de manera que las promesas que la empresa hace para satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes.
Nélio Arantes	Interno	La misión define la razón de ser de la empresa, reflejando los motivos que definieron su creación. "La definición de la misión significa responder a la

		pregunta “¿Por qué existimos?”.
Peter L. Wright	Interno	Atribuir carácter efémero al defender que las misiones generalmente cambian a lo largo del tiempo. En algunos casos el cambio es gradual y lento, pero, en otros debe ser muy rápido.
Richard L. Daft	Externo	Ser mensaje externo destinado a inversores, clientes, abastecedores y comunidad. Prioriza la construcción de una imagen junto al mercado y a los <i>stakeholders</i> de naturaleza externa y que, como incremento y no finalidad principal, puede traer beneficios por influenciar en el comportamiento del equipo.
Samuel C. Certo	Externo	Es la propuesta para la cual, o a razón por la cual, una organización existe. Establece la meta general de la empresa y los objetivos organizacionales enfocan objetivos más específicos. Certo ²⁷³ establece un vínculo claro entre la misión y variables externas.
Simon A. Booth	Interno	Orienta de manera superficial sobre cómo se elaborar una declaración de misión, incluso mezclando conceptos inherentes a la visión empresarial en la declaración de la misión. El aspecto positivo del abordaje es en cuanto a la necesidad de realizarse amplia divulgación de la misión para el equipo. La misión representa los valores y aspiraciones de la mayoría de los miembros de la empresa.
Takeshy Tachizawa y Wilson Rezende	Externo	La razón de ser de la organización, para que ella sirve, cual es la justificativa de su existencia para la sociedad”. Pero, para Tachizawa y Rezende ²⁷⁴ no hay fórmula establecida para definir misión. Ella apenas necesita hacer sentido al público interno y tener adherencia con el externo.
Thomas S. Bateman	Externo	La misión es el propósito y valores básicos de la organización, bien como su objetivo de operaciones. Es generalmente escrita en términos de los clientes

273 CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

274 TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios - Um enfoque**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

		genéricos a quien ella sirve. Dependiendo del objetivo de la organización, la misión puede ser amplia o restricta.
Cynthia D. Scott	Interna	La misión de una organización es decurrente del conjunto de las misiones de las personas. La misión es la síntesis de como los clientes ven a su empresa, de cómo los empleados en su grupo ven a su empresa, de cuáles deben ser sus productos y servicios, de quiénes son sus clientes y qué valores usted agrega para ellos. Diferencia aún <u>misión</u> (debe decir quien usted es y por qué usted es apasionado por esto, el espíritu de lo que usted hace) y <u>slogans</u> (centralizan la atención, pero no comunican el propósito de la empresa y no contienen la fuerza de la misión).
Henry Mintzberg y James Brian Quinn	Interno	La misión posee la ideología de los involucrados en su definición. En defensa de la simplicidad y aplicabilidad práctica de la misión, los autores destacan el efecto negativo que algunas organizaciones pueden coger al sobreponer las características ideológicas por una estructura más convencional.
Leonardo Rafaeli, Rodrigo R. Campagnolo y Claudio J. Muller	Externo	Adoptando los nueve elementos establecidos por David y David ²⁷⁵ , los autores propusieron que los elementos clave que componen la misión sean desdoblados en objetivos mensurables. Defienden que no sólo aspectos cualitativos consten de la declaración de misión de las empresas, pero también aspectos cuantitativos.
Alex Musoi Ribeiro, Rodrigo Valverde da Silva; Rogerio Joao Lunkes, Luiz Alberton	Externo	Los autores se propusieron a analizar la presencia de los ocho elementos defendidos por John A Pearce en 1982 en las declaraciones de misión disponibles en la internet de entre las empresas que tenían sus acciones negociadas en la Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA
Fabio Viana de Moura, Carolina Venturini Marcelino,	Externo	Desarrollaron análisis de 130 declaraciones de misión de empresas listadas en la Bolsa de Valores de São Paulo para identificar, a la luz de la Teoría

275 DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. **It's Time to redraft your mission statement.** Journal of Business Strategy. Volume 24(1). Emerald Publishing, feb. 2003

José Bernardo Cordeiro Filho		Institucional, características similares decurrentes del mismo ambiente en que determinado grupo de empresas actúen.
Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Máse Soares Pereira	Externo	Los autores adaptaron algunos de los conceptos defendidos por Fred. R. David y Andrew Campbell, entre otros autores, para proponer el modelo denominado Estrella basado en seis pilares: 1) Definición del negocio, 2) Política y Valores, 3) Tecnología y factores de éxito; 4) Clientes y sus necesidades; 5) Objetivo Geográfico y 6) Demás stakeholders.
Antonio Joao Hocayen-da-Silva, Israel Ferreira Junior, Marcos de Castro	Externo	Fueron analizadas 13 instituciones de desarrollo científico y tecnológico de la región Sur de Brasil teniendo como componentes identificables los siguientes: 1) productos/servicios; 2) mercado de actuación; 3) consumidores-objetivo (público interesado); responsabilidad social y 5) tecnología.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA y ANÁLISIS

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: LA MISIÓN EN LAS EMPRESAS BRASILEÑAS

Para cumplir uno de los objetivos de este estudio, fue desarrollada pesquisa cuantitativa para identificar si la misión es utilizada efectivamente en las empresas brasileñas o si está relegada a mero protocolo exigido por la alta gestión. Adelante se presenta la metodología de pesquisa utilizada en el estudio, considerando el tipo de la investigación, la población y muestra, la colecta de los datos en campo, el tratamiento de los datos y las limitaciones del método y de las técnicas aplicadas para se atingir al siguiente objetivo específico:

OE 2) Identificar si la declaración de misión existente en las organizaciones brasileñas efectivamente se traduce en instrumento estratégico o si no pasa de instrumental teórico y no practicado por el público interno;

Metodología: Investigación Cuantitativa

Fueron establecidos los siguientes cuestionamientos relativos al Objetivo Específico OE 2 a elucidarse con la referida investigación:

Q 09 - ¿La misión es utilizada como elemento de apoyo decisorio en las organizaciones o no pasa de un mensaje institucional de la empresa considerada como inútil por el público interno?

Q 10 - ¿Las personas utilizan la misión como referencial de comportamiento en las organizaciones?

Q 11 - ¿Las jefaturas respetan lo que preconiza la misión o actúan de manera contradictoria a lo que declara la misión?

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para fundamentar el estudio sobre la utilización de la misión en las organizaciones, fue utilizada la metodología de pesquisa de campo desarrollada con ejecutivos de empresas inscritos como alumnos en los cursos de MBA de la Fundación Getúlio Vargas en las regiones Norte, Nordeste, Sur, Sudeste y Centro-

Oeste de Brasil.

La elección de esa institución se dió principalmente por se tratar de la mayor escuela de negocios de América Latina que abriga cursos en distintas áreas y presenta un público heterogéneo capaz de ser representativo en alguna medida del escenario brasileño y en cantidades mayores que el suficiente para trabajar con métodos estadísticos de muestras.

Otros puntos de interés en la elección de la institución serían su importancia como formadora de ejecutivos capacitados para el mercado de trabajo, relevancia en el contexto nacional e internacional de la institución, además de la capacidad de influenciar la sociedad y políticas públicas. Por fin, el factor decisivo de la elección fue el acceso facilitado a los informantes (en este caso, los alumnos) para la investigación de campo.

Según Malhotra²⁷⁶, la metodología de investigación cuantitativa se caracteriza por el empleo de la cuantificación tanto en las modalidades de colecta de informaciones, cuanto en el tratamiento de esas por medio de técnicas estadísticas, desde las más sencillas a las más complejas. El método cuantitativo demuestra la intención de garantizar la precisión de los resultados, evitar distorsiones de análisis e interpretación, posibilitando un margen de seguridad cuanto a las inferencias.

La investigación de campo fue del tipo conclusivo descriptivo, cuantitativa, una vez que se pretendió describir los resultados de los análisis de los datos levantados en el estudio de campo de manera cuantitativa, relacionándolos con el objetivo específico número 2 (OE 2) y con los decurrentes cuestionamientos efectuados, generando, por consecuencia, conclusiones de carácter cualitativo.

A partir de la aplicación de la investigación cuantitativa se pretende identificar el comportamiento de las empresas cuanto a la misión, pues conforme alerta sabiamente Vergara²⁷⁷ en cuanto a la investigación de campo, “ (...) se trata de una investigación empírica realizada en el local donde ocurre u ocurrió un fenómeno, o que dispone de hechos para explicarlo”.

POBLACIÓN Y MUESTRA

²⁷⁶ MALHOTRA, Narech K. **Pesquisa de Marketing** 3 ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. P. 181 a 198

²⁷⁷ VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2004. p .21-42

A partir de los conceptos de Barbetta²⁷⁸, población es un conjunto de elementos pasibles de mensuración, con relación a las variables que se pretende levantar. Puede ser formado por personas, familias, establecimientos industriales o cualquier otro tipo de elemento, dependiendo básicamente de los objetivos de la investigación. Alternadamente, , Morettin y Bussab²⁷⁹ definen la población como “(...) conjunto de todos los elementos o resultados so invatigación.”, siendo la muestra “cualquier subconjunto de la población.” ”

La muestra, por su vez, tomándose por base Barbetta²⁸⁰, se refiere a un estrato de la población sobre lo cual se aplican las estadísticas, infiriendo, a *posteriori*, los resultados allí alcanzados, para toda la población. Con un ejemplo simplista, y popularmente conocido, ilustrado por el raciocinio presentado en la figura 6, es posible aclarar eventuales dudas en cuanto a la diferencia entre población y muestra.

Figura 6: Ejemplo de población y muestra

Fuente: Barbetta²⁸¹



Aún, Barbetta²⁸² procura demostrar de manera clara los límites y la diferencia entre esos dos conceptos, afirmando que:

278 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998

279 MORETTIN, Pedro. A. & BUSSAB, Wilton. O. **Estatística Básica**. 6a ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p 256.

280 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998, p. 38-39.

281 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998

282 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998, p. 39.

El muestreo es naturalmente usada en nuestra vida diaria. Por ejemplo, para averiguar el tempero de un alimento en preparación, podemos probar (observar) una pequeña porción de este alimento. Estamos haciendo un muestreo, o sea, extrayendo de todo (población) una parte (muestra), con el propósito de que evaluemos (inferamos) sobre la calidad de tempero de todo el alimento.

Considerando la argumentación que ha sido hecha y definición formal tanto de muestra cuanto de población, cabe delinearlas al contexto de ese estudio. La muestra cuenta con los ejecutivos de las empresas que presentan vínculo con los cursos de MBA y la dicha muestra es representativa de la población de las empresas cuyos ejecutivos tienen algún vínculo con los cursos. La restricción de la población es una condición necesaria, al revés, la muestra no sería representativa de la población y las inferencias poblacionales (que serán hechas después) estarían completamente invalidadas. Además de eso, determinados efectos de interés serían superestimados o soestimados. .

La justificativa de esa restricción es muy intuitiva cuando se imagina que las empresas cuyos ejecutivos tengan vínculos con MBA presenten proporción de declaración formal de misión superior a las empresas en que esa característica es ausente. La mayor presencia de alumnos cursando extensiones a la enseñanza superior es un fuerte indicio de un elevado grado de madurez gerencial de las empresas para las cuales los conceptos base de la administración son muy divulgados y comungados por los funcionarios.

Teniendo en vista la manera como se caracteriza la muestra pesquisada, por fuerza de la problemática, objetivos e hipótesis del estudio, se puede decir que la muestra, cuanto a la forma, es del tipo no-paramétrica, pues no hubo necesidad de utilizar, en su determinación, testes estadísticos para definición de muestras aleatorias. Así, la muestra-objeto de este estudio, una vez que se trata de un grupo claramente definido, se caracteriza como muestra por conveniencia.`

A pesar de que no haya necesidad de testes estadísticos para definición de la muestra (aleatoria, simple, sistemática, estratificada, de conglomerados, etc.) para este estudio, visto que la misma ya está definida en cuanto a las características de las empresas que serán investigadas, para mayor credibilidad en cuanto al número mínimo de observaciones, se buscó, estadísticamente, definir el tamaño mínimo de la muestra, pues, conforme alerta Barbetta²⁸³, “Antes de una muestra ser

283 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998, p. 145.

efectivamente colectada, se puede determinar el tamaño mínimo necesario de la muestra, especificándose el grado de confianza deseado, el error que es aceptable”.

Considerando el alerta de Barbetta²⁸⁴ para este estudio, levando en cuenta la población objeto de la inferencia, de 4.077.662 empresas en actuación en Brasil segundo IBGE²⁸⁵, fue entonces calculado el tamaño mínimo de la muestra (conforme mostrado a seguir), con aceptación de un error de la muestra del 5%. De esa forma, el número de observaciones mínimas obtenidas debería ser de 385 empresas entrevistadas.

El cálculo del tamaño mínimo de la muestra, partiendo de la contribución de Barbetta²⁸⁶, fue así definido:

Fórmulas

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times n}{E^2 \times (n - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = tamaño mínimo de la muestra deseada

Z = (desvío padrón a partir de la media) 1,96

E = (error) 5% (0,05)

N = (número de observaciones)

p = (0,50)

q = (0,50)

95 % confianza - Z = 1,96 (+ indicado)

284 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998. P. 145

285 IBGE, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2008, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, disponible en <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2008/cempre2008.pdf>, Accedido en 05/03/2011

286 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998, p. 145

Según Barbetta²⁸⁷, “Si es imposible llegarse a una estimativa inicial de p y q, entonces se debe estimarlos como siendo 0,50. Tal estimativa es “conservadora” porque este es el valor para lo cual resulta el mayor tamaño de la muestra”. Conociendo el tamaño N de la población, como es el caso, se puede calcular la muestra mínima:

4.077.662 é a población de empresas existentes no Brasil

$$n = \frac{1,962 \times 0,50 \times 0,50 \times 4.077.662}{0,052(4.077.662 - 1) + 1,962 \times 0,50 \times 0,50}$$

n= 385 empresas a entrevistar

Como no es posible determinar cuantas empresas de la población estudiada tiene funcionários comprometidos en cursos de MBA, se puede sólo mantener el intervalo de error de la población irrestrita de forma a un resultado más conservador.

Por la facilidad de acceso y el tiempo disponible para la realización de la investigación, la muestra colectada entre enero de 2008 y diciembre de 2010 fue elevada para el número de 1.498 cuestionarios validados, mejorando cualitativamente la calidad de los resultados por la reducción de la margen de error, estimada inicialmente en el 5%, para el 2,53% mediante el recalcu conforme adelante:

4.077.662 es la población de empresas existentes en Brasil

$$n = \frac{1,962 \times 0,50 \times 0,50 \times 4.077.662}{0,02532(4.077.662 - 1) + 1,962 \times 0,50 \times 0,50}$$

n= 1500 empresas a entrevistar

A partir de los resultados estadísticos obtenidos, se concluye por la validad de la muestra de las entrevistas realizadas a medida e que el error máximo permitido puede ser reducido en casi un 50%, del 5% para un 2,53%. Completamente, el uso de una población más restricta repercute en reducción del error máximo.

Se ha hecho, inicialmente, un intervalo de confianza de la proporción de empresas que presentan una declaración de misión establecida formalmente. La média de las muestras de las respuestas “Sí” a esa cuestión fue de cerca del 75%. El resultado del intervalo de confianza conservador, utilizando el 95% de confianza (patrón bastante consolidado en la Literatura), se puede afirmar que caso fuesen

287 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998. P. 145

recolectadas 100 muestras de la población, 95 de ellas presentarían la proporción de respuestas afirmativas a la cuestión de la declaración de misión establecida formalmente dentro del intervalo del 0,724% al 0.769%.

COLECTA DE LOS DATOS EN CAMPO

Visando responder a los cuestionamientos Q 09, Q 10 y Q 11 arriba descriptos, fue confeccionado cuestionario estructurado a ser utilizado como instrumento de colecta de datos. Relativamente a los instrumentos de colecta de datos, varias contribuciones pueden ser extraídas de las obras de Metodología Científica. La presente pesquisa se utiliza de Hubner²⁸⁸ y de Vergara²⁸⁹, que, con propiedad, tratan del asunto. Así, considerando que uno de los tipos de pesquisa aquí empleados fue la investigación de campo, utilizando cuestionarios estructurados, y aplicados a alumnos de MBA de la Fundación Getúlio que en su casi totalidad son ejecutivos de empresas actuantes en Brasil de los más variados portes y segmentos de actividad.

Según Malhotra²⁹⁰, generalmente los cuestionarios cumplen por lo menos dos funciones: describir las características y medir determinadas variables de un grupo social. Otra función importante do cuestionario es medir las variables individuales y grupales.

1) Se ha utilizado el cuestionario compuesto, según Malhotra²⁹¹, con preguntas clasificadas cuanto a su tipo y modo de aplicación. De acuerdo con el tipo de pregunta, el cuestionario utilizado puede ser clasificado como resultado de la combinación de preguntas abiertas y cerradas. El autor clasifica de la siguiente manera los cuestionarios por tipo de preguntas:

- Cuestionarios de Preguntas Cerradas: las preguntas o las afirmaciones presentan categorías o alternativas de respuestas fijas y preestablecidas como:

288 HUBNER, Maria Marta. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1998. p.41-56

289 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2004. p .21-42

290 MALHOTRA, Narech K. **Pesquisa de Marketing** 3 ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. P. 181 a 198

291 MALHOTRA, Narech K. **Pesquisa de Marketing** 3 ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. P. 181 a 198

- Preguntas con alternativas dicotómicas. Ej.: Sí – No, Verdadera – Falsa.
 - Preguntas con respuestas múltiples permiten marcar una o más alternativas. Presentan alternativas jerarquizadas.
- Cuestionarios de Preguntas Abiertas: las preguntas o las afirmaciones llevan al entrevistado a contestar con frases u oraciones. El investigador desea una mayor elaboración de las opiniones del entrevistado.

En la presente investigación han sido utilizadas sólo preguntas cerradas con alternativas de única respuesta para que no se permitiera la identificación individual de los informantes y así contar con respuestas sinceras. Las variables criadas por la investigación pueden ser clasificadas como no métricas, como fajas de facturación, fajas de tiempo de actuación en contraposición a variables métricas compuesta de los valores precisos.

En cuanto a la aplicación del instrumento de colecta de datos, fue realizado abordaje personal donde era esclarecido a cada respondiente el objetivo de la investigación bien como solicitada su participación garantizando que los datos colectados serían utilizados única y tan-solamente para fines estadísticos y sin divulgación individual de esta o aquella empresa.

TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Como el objetivo de la investigación cuantitativa era responder el Objetivo Específico OE 2 del presente estudio, se ha observado que el método de la aplicación de cuestionarios estructurados atingió el propósito en cuanto a sus objetivos e hipótesis, pues como acuerda Vergara²⁹², que así define el método sistémico de pesquisa: “[...] procura identificar las relaciones de todo con las partes y de las partes entre si. El todo puede ser, por ejemplo, un ambiente de negocios, y las partes, las empresas que lo viabilizan; o puede ser una empresa y sus partes internas”.

En la secuencia, han sido utilizadas en el tratamiento de los datos colectados, técnicas de orden cuantitativa y/o cualitativa, vinculadas a la naturaleza de los datos colectados. En la presentación de los datos, han sido utilizadas tablas acompañadas de representaciones gráficas, buscándose, con eso, facilitar el

292 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2004. p .145

análisis de las relaciones entre las variables definidas. Para buscar la comprobación o la refutación de los cuestionamientos componentes del Objetivo Específico OE2, han sido realizadas análisis de dependencia a través del test Qui-cuadrado y elaborado un modelo logístico probabilístico.

PROCESO DE INFERENCIA

El proceso de inferencia estadística tiene el intuito de producir afirmaciones en cuanto a la población partiendo de las informaciones recogidas en el proceso de mostraje. Dichas afirmaciones pueden ser pasadas tanto a través de testes de hipótesis como estimación de modelos y parámetros de las relaciones entre los datos.

El presente estudio se utilizó de la inferencia estadística, tras el análisis exploratório de los datos, para elucidar el relacionamiento cruzado entre las variables de interese, contribuyendo de forma asertiva para el desarrollo de la tesis.

Los datos recolectados en las cuestiones de Q8 a Q11 han sido testados para relaciones de dependencia con las variables discriminatórias de 1 a 4, cuales sean, el número de funcionarios, facturación, sector y tiempo de actuación. El intuito sería de explotar la generalidad de las afirmaciones hechas a las cuestiones clave y si la distribución de las respuestas difiere estadísticamente de la distribución de las categorías.

Los resultados de los testes serán explotados en la sección “LA RELACIÓN ENTRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO OE Y LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA” y las tablas completas de los testes pueden ser encontradas como apêndice G.

Los cruzamientos permiten caracterizar las distribuciones observadas en cuanto a su relación con otra variable de interese en términos de independencia. Para eso es utilizado el teste abajo descrito que permite refutar o no la hipótesis nula de que las variables son independiantes al grado de significancia elegido.

El teste es claramente explicado por Bisquerra, Sarriera e Matínez²⁹³. Según los autores, el teste Qui-cuadrado puede ser utilizado para múltiples aplicaciones siendo las más relevantes, la comparación de una distribución observada en contra la teórica, comparar distribuciones observadas con datos independientes, probar independencia y cualidad de ajuste.

²⁹³ BISQUERRA, Rafael, SARRIERA Jorge C. e MATÍNEZ Introdução a Estatística: Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Francesc. Editora: Artmed. 1ª Edição. 2004. P 101 à 105.

Para este estudio será utilizada la prueba de independencia que evalúa si dos variables categóricas están relacionadas. Aún de acuerdo con los autores, el teste puede ser representado de la siguiente manera:

$$\chi^2 = \frac{\sum (o - e)^2}{e}$$

Para los cuales “o” representa las frecuencias observadas y “e” las frecuencias esperadas. Siendo que si $\chi^2 < \chi^2_{(v, \alpha)}$ no hay oposición en aceptar la hipótesis nula y si $\chi^2 \geq \chi^2_{(v, \alpha)}$ la hipótesis nula es rechazada al nivel α . Los grados de libertad pueden ser expresos como $v = (k - 1)(n - 1)$ siendo k el número de columnas y n el número de líneas en términos de variables de la muestra.

Las informaciones de rechazo (o no) de la relación de independencia se encuentran abajo de las tablas de los testes como “P-Value” que debe ser inferior (superior) al α permitido. Por fin son presentadas las proporciones de cada alternativa del cruzamiento en términos percentuales totalizando el recuento para las cuestiones discriminatorias. En cuanto a la variable primordial del análisis y que permeó el inicio de la discusión, cual sea, la existencia o no de misión formalmente establecida en las empresas brasileñas, fue elaborado um modelo logístico de análisis multivariado.

La preferencia por ese modelo en detrimento de una regresión multivariada es dada una vez que una variable es dicotómica, que, según Hair et al ²⁹⁴ viola las suposiciones necesarias para la realización de una regresión múltiple principalmente respecto a suposiciones de normalidad.

El modelo logístico puede ser usado para modelar probabilidades de concurrencia de eventos (éxito o fracasso, sí o no) bien como modelar la influencia de factores en la probabilidad de pertenecer o no a un grupo, siendo el último caso a ser utilizado. De manera formal, se puede dividir la muestra entre el grupo de las empresas que presentan misión formalmente establecida y el grupo que no presenta.

Otro factor positivo de la utilización de modelos multivariados es lo de permitir el control de los datos para múltiples factores. El modelo logístico criado estableció la variable dependiente como la probabilidad de que la empresa presente una misión en contra las siguientes variables explicativas: (i) número de funcionários

294 HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p 283 a 302.

de la empresa; (ii) facturación anual de la empresa; (iii) sector de la actividad en que la empresa actúa; y (iv) el tiempo de existencia de la empresa.

El modelo logístico es ampliamente utilizado para los análisis probabilísticos una vez que el resultado de salida del modelo estará siempre entre 0 y 1, sin que necesariamente alcance los extremos como puesto por Hair et al.²⁹⁵

Para el montaje del modelo, las variables supracitadas de i a iv fueron transformadas en dummies de la siguiente forma: de primero, fue elegida una base de comparación dentro de cada variable y para las alternativas siguientes fueron atribuidas las dummies. Por ejemplo, la base de comparación de la cuestión 1 (número de funcionarios) fue hasta 20 funcionarios y las otras opciones fueron transformadas en las dummies Q01_d1 hasta Q01_d4.

El cuadro de abajo trae los resultados del modelo logístico y estos deben ser interpretados de una manera particular. En el modelo, cada dummy de cada variable presenta un coeficiente en términos de la probabilidad incremental expresada en logaritmo en contra la base de comparación. Eso permite la existencia de coeficientes negativos que, todo más constante, indican una menor probabilidad de ocurrencia en cuanto a la base de comparación. En el cuadro, los valores de P, inferiores a 0,05 apuntan los coeficientes que pueden ser considerados significantes a un alfa del 5% y 0,1 significantes al 10%.

Coefficientes positivos indican que la dummy en cuestión enlleva las oportunidades de que la empresa presente una misión cuando comparados con la base (es decir, los efectos de los otros factores fueron extraídos por los respectivos coeficientes y sólo restó el efecto analizado en el momento) controlando para los efectos de las otras variables.

Vale aún resaltar que todos los coeficientes son relativos a la base y no a la dummy anterior, a pesar de que las categorías sean progresivas. Lo que equivale decir que si el coeficiente positivo relativo a la mayor faja de facturación sea inferior al coeficiente también positivo relacionado a la faja inmediatamente menor, significará que la faja menor va a tener mayor impacto en la probabilidad de ocurrencia del grupo.

Probabilidad de	Coef	SE	Z	P	Odd	95% CI	
					s	Low	Upp
					Rati		

295 HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p 283 a 302.

existencia de misión		Coef		o	er	er		
Consta		0,3867	0,2363					
nt	constante	57	49	1,64	0,102			
Q01_d		0,3493	0,1820					
1	de 20 a 100	27	87	1,92	0,055	1,42	0,99	2,03
Q01_d		0,6913	0,1993					
2	de 100 a 500	23	57	3,47	0,001	2	1,35	2,95
Q01_d			0,2233					
3	de 500 a 1000	1,391	36	6,23	0	4,02	2,59	6,23
Q01_d		0,3687	0,2061					
4	acima de 1000	97	68	1,79	0,074	1,45	0,97	2,17
Q02_d	de R\$1.200 mil a	0,2546	0,1662					
1	R\$10.500 mil	81	96	1,53	0,126	1,29	0,93	1,79
Q02_d	de R\$10.500 mil a	0,2986	0,1906					
2	R\$60.000 mil	5	08	1,57	0,117	1,35	0,93	1,96
Q02_d	acima de	0,6714	0,1961					
3	R\$60.000 mil	65	26	3,42	0,001	1,96	1,33	2,87
		-						
Q03_d		0,5675	0,2545					
1	industria	7	41	-2,23	0,026	0,57	0,34	0,93
		-						
Q03_d		0,7820	0,2499					
2	comercio	1	92	-3,13	0,002	0,46	0,28	0,75
		-						
Q03_d		0,4228	0,2509					
3	servicios	5	65	-1,68	0,092	0,66	0,4	1,07
Q04_d		0,3597	0,2673					
1	de 2 a 5 años	08	95	1,35	0,179	1,43	0,85	2,42
Q04_d		0,5833	0,2624					
2	de 6 a 10 años	74	62	2,22	0,026	1,79	1,07	3
Q04_d		0,0887	0,2607					
3	de 11 a 20 años	64	71	0,34	0,734	1,09	0,66	1,82
Q04_d		0,3195	0,2637					
4	acima de 20 años	09	13	1,21	0,226	1,38	0,82	2,31

Sin mucha sorpresa, es posible observar que hay una función positiva entre un aumento de patamar de número de funcionarios y la probabilidad de que la empresa presente una misión al 10% de significancia. Al 5%, sin embargo, el incremento de la probabilidad de que la empresa presente una misión estando en la faja entre 20 y 100 funcionarios y en la faja arriba de 1000 no presentan significancia estadística a pesar de que presenten coeficientes positivos, es decir, el cambio de faja presenta un impacto positivo pero no significativo para las dos fajas supracitadas.

Las categorías de facturación, sin embargo, presentaron coeficientes aún menos significantes, de donde sólo podemos concluir que hay un aumento de probabilidad de existencia de misión para facturaciones arriba de R\$ 60.000 mil.

Analizando sectorialmente, la probabilidad de que las presenten misión es más alta para el sector usado como base de comparación de “agricultura / producción animal” y progressivamente menor para industria y comercio, siendo que sólo el sector de servicios presentó un coeficiente negativo pero sin significancia al 5%.

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

Para la presentación de los datos, se hizo uso de distribuciones de frecuencias presentadas en la forma de tablas estadísticas, llamadas por Barbetta²⁹⁶ de tablas de distribución de frecuencias sencillas y de contingencia, que sirven para facilitar la visualización es el tratamiento posterior de los datos, con la finalidad de verificar o grado de asociación (correlación).

La forma de presentación de los datos depende de la manera como las variables han sido mensuradas. Para mejor comprensión cuanto al tipo de variable, aliado al nivel de mensuración, se presenta la figura 7, que muestra, con ejemplos, los tres niveles posibles de mensuración, por tipo de variable (cuantitativa o cualitativa).

Figura 7: Formas de mensuración y clasificación de variables

Fuente: elaboración propia sobre la base de Barbetta (1998)

²⁹⁶ BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998.

	Nivel de Mensuración	Maneras de comparar dos observaciones en la variable	Ejemplo
Cuantitativa	Intervalo	¿Son distintos? ¿Cuál es el mayor? ¿Cuánto es mayor?	Edad
	Ordinal	¿Son diferentes? ¿Cuál es mayor?	Clase social
Cualitativa	Nominal	¿Son distintos?	Afiliación religiosa

Las variables ordinales, como el propio nombre sugiere, son aquellas en que las categorías pueden ser ordenadas. En este trabajo, se puede citar como ejemplo, de entre otras, la escala de cinco puntos utilizada en la pregunta 11 del cuestionario ordenada de la siguiente forma: [1] inexistente; [2] bajo; [3] medio; [4] alto; y [5] excelente.

Las variables nominales, al contrario de las ordinales, son aquellas en que las categorías no pueden ser ordenadas, se puede citar, como ejemplo, las categorías constantes en las preguntas nº 1 e 2, dispuestas de la siguiente forma:

Pregunta 1: ¿Cuántos funcionarios tienen la empresa donde usted trabaja? (utilizar el total en Brasil, independiente del número de unidades geográficas) segmentada en 1) hasta 20; 2) de 21 a 100; 3) de 101 a 500; 4) de 501 a 1000; 5) arriba de 1000.

Pregunta 2: ¿Cuál es el facturación anual de su empresa? (utilizar el total en Brasil, independiente del número de unidades geográficas) segmentada en 1) hasta R\$ 1.200 mil; 2) de R\$ 1.201 mil e R\$ 10.500 mil; 3) de R\$ 10.500 mil a R\$ 60.000 mil; 4) arriba de R\$ 60.000 mil.

El objetivo de tal segmentación ha sido identificar factores que posibiliten el encuadramiento de las empresas donde los respondientes actúan cuanto a su porte. Específicamente en Brasil, no hay literatura consolidada cuanto a los criterios a

utilizarse para determinar el porte de una organización. Conforme ilustra Kruglianska²⁹⁷ “el modo de clasificar las empresas cuanto al su porte varia de autor para autor”.

Para tanto, se buscó inicialmente el amparo legal a través del Estatuto de Microempresa y Empresa de Pequeño Porte – Ley 8.941 de 05 de octubre de 1999 – donde el criterio establecido es la receta bruta anual Brasil (1999) donde se considera microempresa aquella que tiene receta anual bruta igual o inferior a R\$ 244 mil y pequeña empresa donde ese valor en el excede a R\$ 1.200 mil.

También el BNDES – Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, que sirve como indicador del entendimiento del mercado financiero nacional, que en 2006 utilizaba el criterio de clasificación del porte de empresas por la renta bruta anualizada con fajas diferenciadas del Gobierno Federal, donde microempresa es aquella cuya renta bruta anual es de hasta R\$ 1.200 mil y pequeña empresa es aquella que tiene ese valor situado arriba de R\$ 1.200 mil y abajo de R\$ 10.500 mil.

Aunque tales criterios tengan su validez reconocida, hay que se considerar otros factores que pueden servir como indicadores del porte de una empresa. Fue así el entendimiento de Kruglianskas²⁹⁸ cuando prefirió utilizar el criterio de número de funcionarios, donde empresas con hasta 20 funcionarios son tratadas como microempresas, hasta 100 funcionarios como pequeñas empresas, y como medias aquellas con más de 100 y menos de 500 funcionarios.

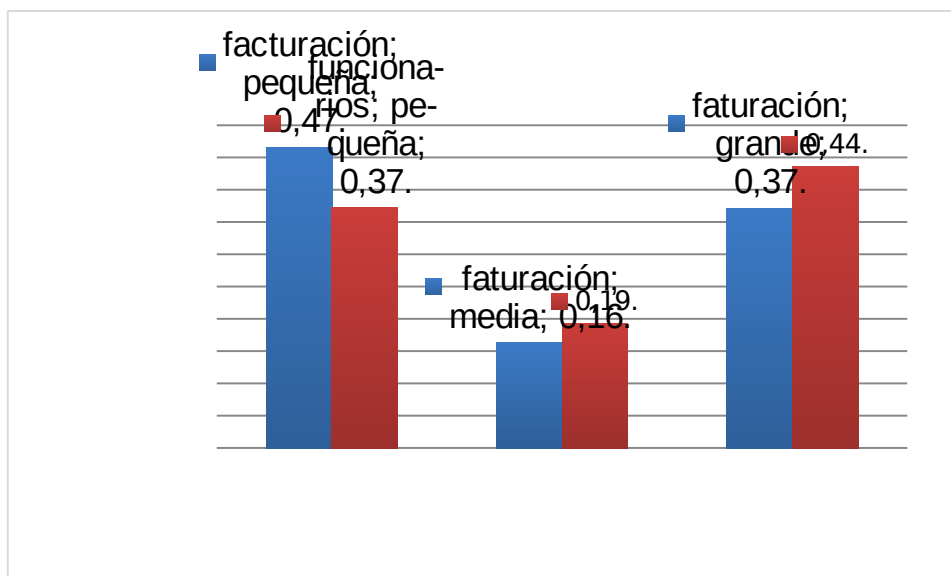
Delante de los diferentes criterios ora descritos, se ha optado por la utilización de ambos los criterios visando identificar si habría eventuales distorsiones cuanto al resultado final de la pesquisa. Se ha observado que hubo variación expresiva de resultados cuando los cruzamientos han sido realizados en función del número total de funcionarios versus el facturación anualizado conforme demuestra el gráfico nº 1 abajo:

Gráfico 1: Determinación del porte de las empresas (pregunta 1 y 2)

Fuente: Elaboración propia

²⁹⁷ KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo : Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.,1996.p .7

²⁹⁸ KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo : Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.,1996.p .7



Tal constatación sirve de alerta importante sobre la necesidad de se adoptar criterios objetivos sobre el encuadramiento de las empresas en cuanto a su porte en Brasil una vez que políticas sectoriales desarrolladas para cada segmento pueden contener distorsiones relevantes en cuanto al público-objetivo.

Se observa específicamente la variación en los encuadramientos en cuanto a las pequeñas empresas en mayor porcentual en la facturación y el efecto reverso en las grandes empresas en cuanto al número de funcionarios. Entre las causas probables pueden estar el desconocimiento pleno de los entrevistados sobre el perfil de la facturación de las organizaciones, eventuales distorsiones decurrentes de respuestas relativas a la facturación de todo grupo empresarial *versus* facturación apenas de la unidad en que el profesional actúa, entre otros factores incidentes.

LIMITACIONES DEL MÉTODO

Todo método es finito en si mismo, teniendo en vista sus limitaciones. Para este estudio, considerando también las técnicas e instrumentos empleados, es posible destacar la ocurrencia de limitaciones, de entre las cuales cabe citar dos:

1 - Errores en los levantamientos por muestreo - el error de la muestra, definido por Barbetta²⁹⁹ como siendo la diferencia entre una estadística (a ser

299 BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998. p.220-243.

calculada a partir de una muestra de “ n ” elementos) y el verdadero valor del parámetro (característica de una población de “ N ” elementos), parte del principio de que las n observaciones de la muestra son obtenidas sin errores, lo que, en la práctica, debido a una serie de razones, generalmente no ocurre. Por lo tanto, el propio error de la muestra acepto es un factor limitante.

2 - Falta de respuesta - Es común no conseguir respuestas por parte de algunos elementos seleccionados en la muestra. Eso ocurre frecuentemente, pues ni todos se disponen a responder a un cuestionario o a dar una entrevista. Tal afirmación es confirmada en este estudio, una vez que, en varios casos las personas abordadas prefirieron no responder a los cuestionarios.

3 – La estructuración de la investigación en respuestas cerradas permite mayor confort para los informantes en cuanto a la descaracterización de los individuos y empresas, criando así variables categóricas, o sea, no numéricas. Dicha elección restringió la gama de herramientas estadísticas a ser utilizada, pero actuó con una inversión en la integridade de los datos.

PESQUISA CUALITATIVA: EL USO DE LA MISIÓN POR LOS DEPARTAMENTOS DE LAS EMPRESAS

Una vez establecidos los referenciales teóricos considerados el “estado del arte” en la literatura global, establecidos aún los conceptos predominantes en las principales bibliotecas brasileñas y obtenido considerable muestreo cuantitativo a respecto de la utilización del concepto de misión en las organizaciones que actúan en Brasil, se buscó validar la utilización de la misión en el nivel departamental en dos organizaciones brasileñas se estableciendo así la base para la experimentación científica a que se refiere el presente estudio.

Segundo Gil³⁰⁰, una pesquisa puede ser definida como “el proceso formal y sistemático de desarrollo del método científico” siendo que su objetivo principal es encontrar respuestas para los problemas propuestos a través de procedimientos científicos. En el caso específico, se objetivó determinar si la elaboración e implementación de la misión en nivel departamental puede contribuir para que haya

300 GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999, p. 44

mejor direccionamiento de los equipos sobre su importancia en la sustentabilidad sistémica de una organización.

LA PESQUISA-AÇÃO

La próxima fase del presente estudio fue la búsqueda de método científico para se obtener respuestas satisfactorias al Objetivo Específico OE 3:

OE 3) Demostrar que la implementación de misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en su desarrollo estratégico.

Metodología: Pesquisa Cualitativa

Vinculados al referido OE 3 están los siguientes cuestionamientos:

- Q 12 – *¿Los conceptos de misión por departamento propuestos en el presente estudio pueden auxiliar una empresa a mejorar su performance estratégica?*
- Q 13 – *¿Qué elementos prácticos pudieron ser observados en los planeamientos estratégicos de las áreas a partir de la estructuración de la misión departamental?*

A partir del OE 3 y de los cuestionamientos Q 11, Q 12 y Q 13 se concluye que solamente teorizar a respecto podría no ser suficiente. Era necesario desarrollar una solución que, custodiada al fenómeno práctico de los casos estudiados, pudiera contribuir en la secuencia para las empresas de una manera en general. Aún, que tan importante cuanto presentar conocimiento, también sería absolver el conocimiento tácito acumulado en las empresas investigadas.

CUANTO A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION-ACCION

En estos momentos, por consecuencia, cabe al investigador declinar del derecho inherente a la academia del “saber” en nombre del “saber hacer”. El procedimiento metodológico adoptado fue lo de la investigación-acción, metodología en que el investigador efectivamente interactúa con el ambiente investigado promoviendo cambios mutuos de conocimiento, pues como afirma Franco³⁰¹:

301 FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da Pesquisa-Ação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. p. 490

Desde su origen, la investigación-acción asume una postura diferenciada delante del conocimiento, una vez que busca, al mismo tiempo, conocer e intervenir en la realidad que pesquisa. Esa imbricación entre investigación y acción hace con que el investigador, inevitablemente, haga parte del universo pesquisado, lo que, de alguna forma, anula la posibilidad de una postura de neutralidad y de control de las circunstancias de investigación.

En este sentido es relevante la orientación de Tripp³⁰² cuando destaca que se debe identificar la pesquisa-acción como una de las variadas posibilidades de investigarse científicamente un fenómeno, una vez que utiliza como modelaje principal la interacción del investigador directamente en el ambiente investigado, permitiendo alterar su planeamiento inicial de acuerdo con los cambios cognitivos realizadas con los sujetos investigados. El autor aún destaca que “Se planea, se implementa, se describe y se evalúa un cambio para la mejoría de su práctica, aprendiendo más, en el correr del proceso, tanto a respecto de la práctica cuanto de la propia investigación.”.

Se depende a partir de las orientaciones de Thiollent³⁰³ que la investigación-acción es un método de abordaje investigativo que va muy allá de identificar y explicitar una determinada circunstancia. Al permitir al investigador interactuar con el medio, propicia condiciones para la construcción colectiva de nuevos conocimientos y la búsqueda de resultados prácticos mediante el planeamiento de acciones. El mismo autor aún orienta y concluye que “(...) ninguna frase o discurso incitando al ‘hacer’ será tan poderosa en cuanto al ‘hacer-haciendo’”, refrendando la validez de la interacción investigador y investigado.

Aún sobre la metodología de la pesquisa-acción Franco³⁰⁴ destaca algunos de los principios que orientan ese método de estudio:

- se debe, en la elección metodológica, rechazar nociones positivistas de racionalidad, de objetividad y de verdad (Carr; Kemmis, 1986);
- la praxis social es punto de partida y de llegada en la construcción/resignificación del conocimiento;

302 TRIPP, David. **Action research: a methodological introduction** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. p. 445-446

303 THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas São Paulo: Atlas, 2009. p. 7-19

304 FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da Pesquisa-Ação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. p. 490

- el proceso de conocimiento se construye en las múltiples articulaciones con la intersubjetividad en dinámica construcción;
- la investigación-acción debe ser realizada en el ambiente natural de la realidad a ser investigada;
- la flexibilidad de procedimientos es fundamental y la metodología debe permitir ajustes y caminar de acuerdo con las síntesis provisionarias que van se estableciendo en el grupo;
- el método debe contemplar el ejercicio continuo de espirales cíclicas: planeamiento; acción; reflexión; pesquisa; resignificación; replaneamiento, acciones cada vez más ajustadas a las necesidades colectivas, reflexiones, y así por delante...

Se torna relevante también establecer la diferencia entre pesquisa-acción y investigación participante. A partir de los conceptos de Thiollent³⁰⁵ y Vergara³⁰⁶ se comprende que, mientras que la investigación-acción permite al investigador interactuar con la realidad estudiada, en la investigación participante el investigador apenas busca comprender la realidad encontrada como si fuera el sujeto de la acción. Mientras que la primera permite y estimula la elaboración conjunta de acciones e respectivos métodos evaluativos, la segunda apenas se limita a la prestación de informaciones por el sujeto al investigador.

FASES DE LA INVESTIGACION-ACCION

Terence y Escrivão Filho³⁰⁷, al presentaren una síntesis de los estudios desarrollados por Thiollent³⁰⁸ y Vergara³⁰⁹, entre otros, sobre las fases que pueden componer una investigación-acción, alertan en cuanto al carácter flexible de tales fases que, por lo tanto, no pueden ser entendidas como secuencia rígida. Ella puede y debe ser alterada a cualquier momento conforme la necesidad de adaptación exigida:

- a) Preparatoria: actividades de delineamiento inicial de la investigación –

305 THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas São Paulo: Atlas, 2009. p. 20-34

306 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2004. p.164-177.

307 TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Publicado no XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza, Anais.... p.5

308 THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas São Paulo: Atlas, 2009. p. 20-34

309 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2004. p.164-177.

(tema y propuesta) y revisión de la bibliografía.

- b) Exploratoria: diagnóstico organizacional (desde el contacto inicial hasta elaboración del diagnóstico).
- c) Acción: planeamiento de la acción (desde alternativas para se resolver el problema hasta la identificación de los responsables y plazos e implementación de las acciones).
- d) Evaluación: evaluación y eventual redirección de las acciones hasta planeamiento de acciones futuras.
- e) Conclusiva: identificación del conocimiento generado hasta el informe de investigación.

También Tripp³¹⁰ presenta proposición sobre como esas fases deben ser estructuradas al proponer el ciclo de la investigación-acción compuesto de cuatro fases conforme figura 8 abajo que, como el propio autor reconoce, se asemeja mucho a procesos de mejoría como el PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), entre otros:

Figura 8: Ciclo da Investigación-acción

Fuente: Adaptado de Tripp³¹¹



310 TRIPP, David. **Action research: a methodological introduction** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. p. 446.

311 TRIPP, David. **Action research: a methodological introduction** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. p. 446.

Hay también en la literatura el posicionamiento de Coughlan y Coghlan³¹² en cuanto a las fases que deben ser seguidas para el desarrollo de la pesquisa-acción conforme figura 7 adelante. Básicamente el proceso es compuesto por:

Fase 1 – Contexto y diagnóstico: con dos cuestionamientos básicos para se entender el ítem “1” contexto y el propósito: a) ¿Cuál es la razón para “acción”?; e b) ¿Cuál es la razón para la “investigación”?

Fase 2 – En el paso siguiente, se procede el diagnóstico en que investigador e investigados, juntos, concluyen a partir de los dos nuevos cuestionamientos: a) ¿Cuál es la necesidad de la alteración? y b) ¿En cuál parte de la organización?

Fase 3 – El planeamiento de la acción donde, a partir del análisis del contexto, propósito y del diagnóstico, las preguntas son:

- ¿Cuál es la necesidad de la alteración?
- ¿En cuál parte de la organización?
- ¿Cuáles tipos de alteraciones son necesarios?
- ¿Quién debe dar apoyo/soporte? ¿Cómo establecer el comprometimiento?
- ¿Cómo administrar las resistencias?

Fase 4 – Consiste en la implementación de la acción, cuya finalidad es promover eventuales alteraciones a partir del planeamiento inicial, ahora con la participación efectiva de los integrantes importantes de la organización.

Fase 5 – Evaluación de los resultados obtenidos y definición de eventuales nuevas acciones para el próximo ciclo. De entre los cuestionamientos inherentes a la fase están: a) ¿el diagnóstico inicialmente establecido y respectivas acciones estaban correctos?; ¿qué debe ser revisto/mejorado/reducido en un nuevo ciclo, caso sea necesario?

Al fin de las cinco fases un nuevo ciclo se inicia a partir de la fase 2, dando origen al proceso de redundancia de movimientos característico de todo ciclo de desarrollo.

Figura 9: Fases da investigación-acción

³¹² COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. **Action research for operations management.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 2, 2002, pp. 220-240.

Fuente: Adaptado de Coughlan y Coughlan ³¹³



Esos ciclos también son abordados por Coughlan y Coughlan³¹⁴ para se demostrar la necesidad del investigador no apenas observar el fenómeno estudiado, más efectivamente interactuar con el sujeto de la acción, confundiendo así, su postura entre observador y agente de los cambios.

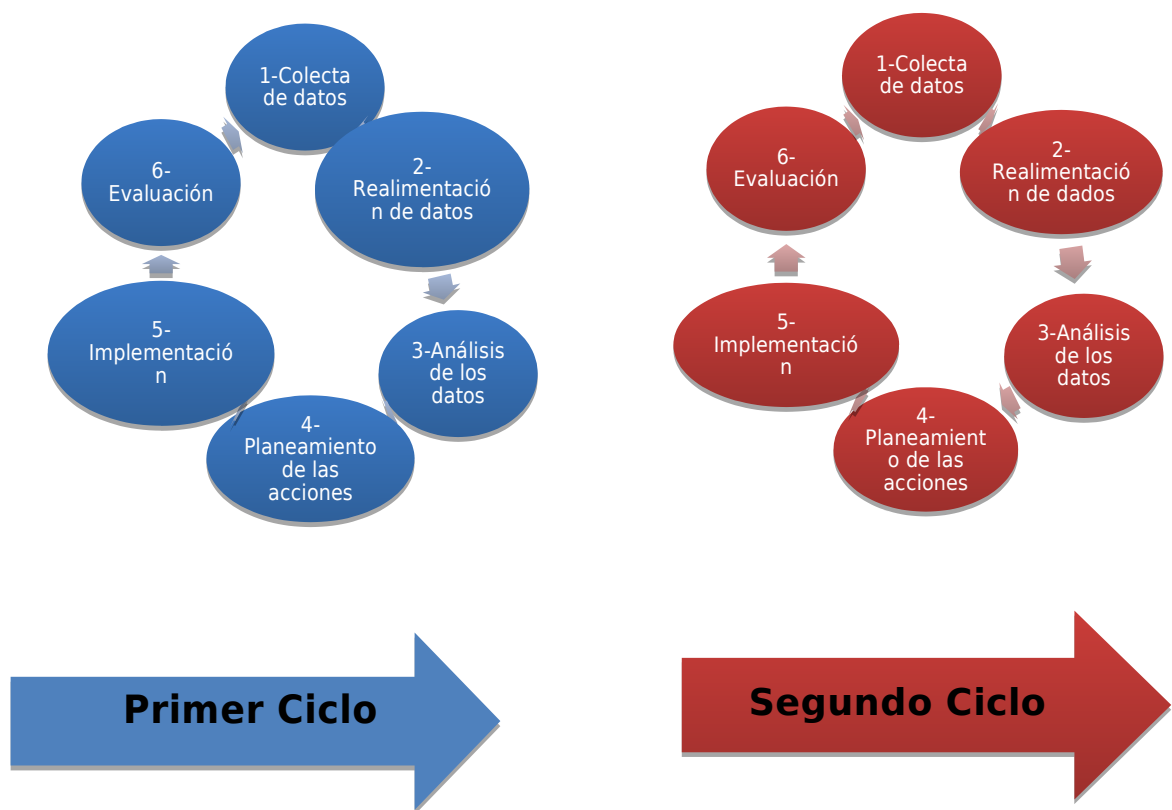
Figura 10: Ciclos de desarrollo de la investigación-acción

Fuente: Adaptado de Coughlan y Coughlan³¹⁵

313 COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. **Action research for operations management.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 2, 2002, pp. 220-240.

314 COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. **Action research for operations management.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 2, 2002, pp. 220-240.

315 COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. **Action research for operations management.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 2, 2002, pp. 220-240.



JUSTIFICATIVAS PARA LA INVESTIGACION-ACCION

Para justificar la validez de la utilización de la investigación-acción, Thiollent³¹⁶ presenta análisis comparativa sobre esta metodología con la ciencia positivista, conforme presentado en el Cuadro n 6 :

Cuadro 6: Comparación entre ciencia positivista y investigación-acción

Fuente: adaptado de Thiollent³¹⁷

Pontos de comparación	Ciencia Positivista	Investigación-acción	Presente investigación
Posición	Los métodos son	Los métodos	La metodología de

³¹⁶ THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas São Paulo: Atlas, 2009. p. 33

³¹⁷ THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas São Paulo: Atlas, 2009. p. 33

valorativa	neutros en términos de valores	desarrollan sistemas sociales y liberan el potencial humano	implementación fue negociada y construida entre investigador y sujetos investigados
Perspectiva temporal	Observación del presente	Observación del presente, más interpretación del presente con base en el conocimiento del pasado, conceptualización de los futuros más deseables	Efectivamente hubo interacción entre investigador y empresas investigadas, tanto en los objetivos a alcanzar cuanto en la metodología utilizada
Relacionamiento con las unidades	Investigador espectador. Los miembros del sistema-cliente son objetos de estudio	Los miembros del sistema-cliente son sujetos auto-reflexivos con los cuales existe colaboración	Hube inúmeros momentos de interacciones y construcción del conocimiento entre investigador y pesquisados
Lenguaje para describir las unidades	Denotativa, observacional	Connotativa, metafórica	La interpretación coherente de la cultura de las empresas confirmó el aspecto connotativo del lenguaje
Base para asumir la existencia de las unidades	Existen independientemente de los seres humanos	Son artefactos humanos para propósitos también humanos	El foco de la investigación fue el involucramiento de los participantes en todo o proceso
Objetivos epistemológicos	Predicción de eventos con base en proporciones ordenadas jerárquicamente	Desarrollo de guiones para definir acciones de deseados retornos	Fueron identificadas buenas prácticas en cuanto a la metodología para implementación de la misión en los departamentos
Estrategia de crecimiento del conocimiento	Inducción y deducción	Conjeturas, creación de dispositivos para aprender y modelar el	Las reuniones departamentales y de evaluación de la Dirección Ejecutiva son ejemplos de las conjeturas decurrentes

		comportamiento	de la investigación-acción
Criterio de confirmación	Consistencia lógica, predicción y control	Evaluación de eficacia de las acciones en producir las consecuencias deseadas	Han sido realizados contrastes durante y al final del proceso sobre los resultados decurrentes de la investigación-acción realizada
Base para la generalización	Amplia, universal y libre del contexto	Estrecha, situacional y limitada por el contexto	La base de dos empresas refrenda el aspecto restringido del estudio

LA RELACIÓN ENTRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO OE 2 Y LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Considerando el objetivo específico de este estudio OE 2 fue iniciado el análisis de las cuestiones Q 09, Q10 y Q11. Han sido establecidos los siguientes cuestionamientos relativos al Objetivo Específico OE 2 a elucidarse con la referida pesquisa:

- Q 09 - *¿La misión es utilizada como elemento de apoyo decisorio en las organizaciones o no pasa de un mensaje institucional de la empresa considerada como inútil por el público interno?*

La investigación abordó con calidad representativa el universo empresarial vigente en Brasil, una vez que la margen de error obtenida fue de apenas el 2,53%. Se destaca aún que la distribución del perfil de las empresas pesquisadas esté condeciente con la composición del universo de las empresas actuantes en el País, bien como hay cantidad significativa en todos los portes de empresas de los entrevistados. El tiempo de existencia de las organizaciones trae validez a la presente investigación en la medida en que demuestra que no se tratan de empresas iniciantes y, por lo tanto, aún carentes de tiempo para la implementación de metodologías de gestión. Se observó que el cuestionamiento Q 09 obtuvo como conclusiones que la misión efectivamente aún no es un instrumento de apoyo decisorio una vez que apenas el 34,91% de los entrevistados alegan que se

sentirían seguros para escribir la misión de su empresa porque la conoce (equivalente al 46,74% de los 74,70% que tienen misión en la empresa).

- Q 10 - *¿Las personas utilizan la misión como referencial de comportamiento en las organizaciones?*

También en cuanto al Q 10 se verificó la no utilización de la misión como conductor del comportamiento de las personas que trabajan en la organización una vez que el 34,65% de todos los respondientes y solamente el 46,38% de los que poseen misión de la empresa afirman que las personas actúan en conformidad con la declaración de la misión. Tal constatación aún es corroborada por el hecho de que las respuestas “inexistente” y “bajo” sobre el grado de comprensión de la misión por las personas que trabajan en la empresa suman el 62,99% solamente entre aquellos que afirman tener misión en su organización.

- Q 11 - *¿Las jefaturas respetan lo que preconiza la misión o actúan de manera contradictoria a lo que declara la misión?*

Reforzando las constataciones de los cuestionamientos anteriores, también el Q 11 identificó que la misión está lejos de ser instrumento de gestión efectivo en las organizaciones brasileñas, fundamentado en el hecho que para el 61,13% de los entrevistados que tienen misión en la organización, la consideran apenas una frase que es recordada con un cuadro en la pared o por los mensajes internos, pero que no es utilizada por las personas en su día-a-día. Finalmente, también la investigación reveló que los gestores son agentes invalidadores de la misión en la medida en que el 54,60% de aquellos que trabajan en organizaciones con misión instituida toman decisiones antagónicas a lo que prescribe la misión de la empresa.

Q 02 – ¿Brasil efectivamente presenta la misma base conceptual acerca del tema misión a partir del análisis del contenido de algunas de las principales bibliotecas brasileñas en contraposición con las publicaciones internacionales a respecto?

En cuanto al Objetivo Específico 2 del presente trabajo (O2) se concluye por los resultados de la investigación cuantitativa que la misión no pasa de instrumental teórico y no utilizado en las organizaciones que actúan en Brasil, sean ellas de capital nacional o extranjero.

La naturaleza de la pesquisa desarrollada en este trabajo debe ser

clasificada como descriptiva que, conforme orienta Gil³¹⁸ puede ser conceptualizada como siendo la actividad que tiene por objetivo principal describir las características de un determinado fenómeno o población o el establecimiento de relaciones entre las variables estudiadas.

Mediante la observancia de esos criterios, el Objetivo Especifico OE 3 del presente trabajo pasó a nortear el proceso de estudio de caso:

OE 3) Demostrar que la implementación de misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en su desarrollo estratégico.

Como proposición del estudio, este trabajo busca demostrar los beneficios que la aplicabilidad de la declaración de misión por departamentos en dos grandes empresas brasileñas puede generar.

Cuanto a la lógica de unir los datos a las proposiciones, este estudio establece como padrones de evaluación la implementación y los efectos decurrentes de la misión en los departamentos de las empresas pesquisadas, mediante análisis y evaluación del comportamiento de tales departamentos en la elaboración de sus planeamientos estratégicos.

El criterio para interpretación de las descubiertas es la contraposición de los resultados obtenidos en los procedimientos de coleta de datos con el referencial teórico utilizado.

EL TRABAJO DE CAMPO

En la constitución del presente estudio han sido observados los siguientes criterios:

a) Validad del constructo: Segundo Yin³¹⁹ existen varios tipos de fuentes para la coleta de datos que pueden ser utilizados en un proyecto de investigación. En este trabajo han sido consideradas oportunas para utilización las siguientes fuentes de evidencias que demuestran coherente encadenamiento entre si:

- *Documentación y Registros en archivos*: han sido utilizados como elementos confirmatorios y de valorización de las informaciones estratégicas presentadas por los entrevistados, conforme descrito en

318 GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999. p.44

319 YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traducción de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. p. 105

el Apéndice A – Protocolo para conducción de entrevista de diagnóstico, ítem A 2 – Cuestiones relativas a la investigación-acción.

- *Observación e interacción directa:* Utilizadas para mejorar el entendimiento del sistema de funcionamiento de la empresa, de las implicaciones sobre su formulación estratégica y sobre la dinámica cognitiva de los participantes de forma a proporcionar, por medio de la interacción entre investigador e investigados, a la construcción metodológica adecuada a la implantación de la misión en la organización.
- *Entrevistas y Grupos de discusión:* realizados en tres formaciones diferentes, identificadas por sus respectivas siglas y que recibieron secuencia numérica para análisis cronológica de las acciones realizadas:
 - Dirección ejecutiva (identificada pela sigla DE) – compuesto por el grupo gestor principal de la empresa (presidente, superintendente y directores);
 - Responsable por el Proceso (identificado por la sigla RP) – compuesto por el profesional de la empresa responsable por la conducción de la elaboración estratégica.
 - Departamentos (identificada por la sigla DP): compuesto por gerentes y auxiliares directos de cada departamento;
 - General (identificada por la sigla GE): con todos los participantes de la Dirección Ejecutiva (DE) y Departamentos (DP);

El cuadro nº 7 abajo revela la secuencia cronológica utilizada en la investigación:

Cuadro 7: Cronología de los grupos de discusión realizados en el presente estudio

Fuente: Elaboración propia

Nº	Dirección ejecutiva DE	Departamento DP	General GE	Responsable por la elaboración estratégica RP	Fases por Terence y Escrivão Filho (2006)	Fases por Tripp (2005)	Fases por Coughlan y Coughlan (2002)
1	<p>DE 01- Objetivo: presentación de los objetivos de la investigación, metodología y primer diagnóstico sobre falta de alineamiento estratégico departamental</p>				Preparatoria	Planear	Contexto y propósito
2	<p>DE 02- Objetivo: elaboración de planeamiento sobre secuencia de acciones a desarrollar y aprobación del plan</p>				Exploratoria	Planear	Diagnóstico y Planeamiento
3				<p>RP 01- Objetivo: identificar e impacto en el comportamiento de los departamentos tras la implantación de la misión</p>	Preparatoria	Planear	Diagnóstico y Planeamiento
4			<p>GE 01 - Objetivo: presentación de los objetivos de la investigación,</p>		Acción	Actuar	Implementación de la acción

			<p>metodología, reflexión sobre el concepto de misión y su aplicación a cada departamento. Uso de dinámicas utilizando a la misión de la empresa como ejemplo.</p>				
5	<p>DE 03- Objetivo: Feedback sobre los pasos realizados, ajuste sobre la expectativa inicial y tiempo necesario al desarrollo de la misión por los departamentos</p>				Acción	<p>Describir / Evaluar y Planear</p>	<p>Evaluación / diagnóstico / planeamiento</p>
6		<p>DP 01- Objetivo Evaluar el periodo de desarrollo del trabajo, sugerir eventuales nuevas ponderaciones no abordadas por los departamentos, revisar metodología</p>			Acción	Actuar	<p>Implementación de la acción</p>
7	<p>DE 04- Objetivo: Feedback sobre los</p>				Acción	<p>Describir / Evaluar y</p>	<p>Evaluación / diagnóstico / planeamiento</p>

	pasos realizados, ajuste sobre la expectativa inicial y tiempo necesario al desarrollo de la misión					Planear	o
8		DP 02- Objetivo: (reunión realizada internamente por los departamentos para discusión sobre metodología y fundamentos para elaboración de la misión. Construcción de la primera versión de la misión			Evaluación	Actuar	Implementación de la acción
9	DE 05- Objetivo: Feedback para a Dirección sobre los pasos realizados, ajuste sobre la expectativa inicial y tiempo necesario al desarrollo de la misión por los departamentos				Evaluación	Describir / Evaluar y Planear	Evaluación / diagnóstico / planeamiento
10		DP 03- Objetivo:			Acción	Actuar	Implementación de la

		discusión crítica sobre cada palabra colocada en la versión inicial de la misión de los departamentos, con énfasis en los conceptos teóricos de la misión adoptados en el presente estudio					acción
1 1	DE 06- Objetivo: presentación de las declaraciones de misión. Debate con análisis crítica y revisiones en conjunto con Dirección Ejecutiva. Homologación final de la declaración de la misión por la Dirección Ejecutiva				Evaluación	Describir / Evaluar y Planear	Evaluación / diagnóstico / planeamiento
1 2			GE 02 - Objetivo: presentación de la misión de cada departamento a los demás gestores		Conclusiva	Describir	Implementación de la acción
1 3	DE 07- Objetivo: Evaluación del proyecto de				Evaluación	Describir / Evaluar y Planear	Evaluación / diagnóstico / planeamiento

	investigación por la dirección ejecutiva					r	
14				<p>RP 02- Objetivo: evaluación de los planeamientos de cada departamento en comparación con el año anterior</p>	Conclusiva	Describir	Evaluación

Durante todas a las reuniones, especialmente las de la Dirección Ejecutiva (DE) fue franqueado pleno acceso a las dependencias de las empresas, para que fuesen realizadas observaciones, momentos esos donde ha sido posible comprobar las informaciones prestadas.

Las empresas aún permitieron el examen de documentos, informes, demostrativos y otros materiales de su uso corporativo dentro de las oficinas, escientes que tales informaciones podrían servir de confirmación y embasamiento para el presente trabajo. Sin embargo, fue establecido compromiso verbal con la empresa en el sentido que datos de cualquier naturaleza que pudiesen comprometer o tornar vulnerable la empresa ante sus concurrentes no serían divulgados públicamente. Han sido analizados:

- Planeamientos estratégicos y informes gerenciales relativos al período de 2002 a 2011;
- Órdenes y comunicaciones internas existentes y en vigor.

Preliminarmente a la ejecución de este estudio, se consideró relevante analizar empresas brasileñas de grande porte, preferencialmente de sectores de actuación diferentes (industrial y comercial) que efectivamente tengan un planeamiento estratégico estructurado y que aceptasen el desafío de intentar implementar los conceptos defendidos en el presente estudio de se elaborar la misión por departamentos visando ganado en la performance estratégica de los equipos.

También la disponibilidad de las empresas en franquear libre acceso a todos los documentos, bien como la disposición de los principales gestores de la empresa en implementar y experimentar los conceptos de este trabajo, prestando todos los esclarecimientos solicitados, así como evaluando los resultados advenidos de tal experiencia, demostró la posibilidad de realización de un estudio completo.

Es importante destacar que el presente trabajo no pretende ser conclusivo en su levantamiento de datos y conclusiones, pues mantuvo no sólo el objetivo de confrontar la teoría desarrollada con la práctica, como también proporcionó la interacción efectiva entre investigador y empresas investigadas para la coleta y análisis de informaciones relevantes a la tomada de decisión durante el proceso de desarrollo de la investigación acción

El protocolo para el diagnóstico inicial fue una de las tácticas

adoptadas para elevar la confiabilidad, al mismo tiempo en que sirvió para orientar la conducción de la investigación. En el presente estudio fue utilizado un conjunto de protocolos de investigación-acción (descrito entre los Apéndices A al F) debidamente customizados al perfil de cada empresa y que son constantes del presente trabajo.

LAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Las empresas acá nominadas ficticiamente como siendo COMERCIAL e INDUSTRIAL han sido elegidas para ser objeto del presente estudio por reunir características relevantes para que la investigación-acción pudiese ser realizada. Algunos factores han sido listados con pre-condicionantes para que las empresas estudiadas pudiesen validar la investigación objeto de este estudio. De entre ellos están:

- Se tratar de empresas de gran porte por el presupuesto que tales organizaciones disponen de arquitectura organizacional estructurada en diversos departamentos y áreas de actuación;
- Ter significativo número de funcionarios (mínimo de 500) y facturación arriba de R\$ 60.000 mil/año que permita no apenas el encuadramiento como empresa de gran porte, pero que resulte en desafío significativo en la diseminación y comprensión del concepto de misión;
- Comprobar experiencia efectiva en la utilización de planeamiento estratégico por, por lo menos, tres años anteriores al de la implementación de los conceptos de misión departamental defendidos en el presente estudio, para que se pueda identificar posteriormente el impacto que tal utilización repercutió en la organización.
- Que el desarrollo estratégico en tales organizaciones no sea restricto apenas a la alta gestión, pero envuelva también las áreas y/o departamentos de la organización;
- Que los entrevistados tengan participado activamente en el desarrollo y acompañamiento estratégico en los últimos tres años y que se dispongan a participar activamente en el proceso de desarrollo de la misión en cada área o departamento.
- Existencia de misión formalmente establecida en la empresa;

- Dirección Ejecutiva receptiva al debate sobre el tema “misión departamental”

Esas características justifican la elección de las empresas estudiadas que, so la protección del sigilo académico, han sido denominadas en función de su área de actuación: INDUSTRIAL y COMERCIAL.

La primera, de naturaleza industrial, es una empresa que en la época del inicio de la investigación (2008) con 17 años de actuación en el mercado de muebles para cuarto y sala, establecida en Santa Catarina, con facturación arriba de R\$ 100 millones, con aproximadamente 530 funcionarios y tasa media de crecimiento de la facturación en los últimos cinco años en torno del 25%. Implantó planeamiento estratégico en 2003 y el actual director administrativo es el coordinador metodológico interno de los trabajos de desarrollo estratégico desde 2004.

La segunda, de naturaleza comercial, era una empresa con 32 años de existencia en 2008, con sede en el Estado de Paraná y más de 100 tiendas de muebles, electrodomésticos y teléfonos móviles distribuidas por los Estados de Paraná, Santa Catarina y São Paulo, con facturación arriba de R\$ 300 millones, más de 1.500 funcionarios y tasa media de crecimiento de la facturación en los últimos cinco años alrededor del 31%. Implantó planeamiento estratégico en 1999 y el actual director administrativo es el coordinador metodológico interno de los trabajos de desarrollo estratégico desde 2003.

CAPÍTULO V RESULTADOS Y ANÁLISIS

RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS DE LAS PUBLICACIONES INTERNACIONALES ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA MISIÓN

En la presente sección son presentadas las principales publicaciones internacionales acerca del tema misión empresarial segmentadas por autor:

Andrew Campbell, Marion Devine e David Young

El presente trabajo adopta la línea determinada por Campbell, Devine y Young³²⁰ reconociendo la validez del sentido de misión, así también cómo el sentido de misión puede existir aún que inexistiera una declaración formalizada por la empresa. El fundamento es que la convivencia diaria con el fundador en los primeros días de la empresa tiende a fortalecer de manera tácita los elementos esenciales de comportamiento profesional que deben recibir culto y ser preservados.

Evidentemente que en el inicio, el fundador puede ser considerado como la esencia de la organización de manera pura y concentrada. Esa esencia puede ser descrita como siendo el “modo de pensar y actuar” del emprendedor.

Durante esta fase, se puede deducir que dos procesos pueden ocurrir:

- a) el propio emprendedor estará moldeando su “*modus operandi*” a medida en que testa, experimenta, modifica, equivoca, aprende, refina y perfecciona su comportamiento por el método empírico de la “tentativa y error”;
- b) desarrolla simultáneamente un proceso de selección natural de los colaboradores que se identifican con la empresa y que pasan a diseminar y defender la continuidad de tal comportamiento decurrente de la compatibilidad de valores personales y de la organización o el “sentido de misión” conceptualizado por Campbell, Devine y Young³²¹.

A medida en que la empresa se desarrolla, ese “modo” tiende a propagarse a lo largo del tiempo por las personas que tuviesen ese contacto inicial con el fundador. Pero hay que considerar que podrá haber falsificaciones y pérdidas de

320 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

321 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

este “modo” de pensar y actuar del emprendedor.

Efectivamente, en este trabajo se cuestiona el delimitador de tiempo establecido por los autores una vez que se entiende que el proceso de desarrollo de una misión empresarial nada más es que el describir un “modo de ser” que genera confort al principal gestor de la empresa. Luego, cuestiones temporales pueden no ser proporcionales a elementos cualitativos de concepción. Pero, tal fundamento puede llevar la errónea interpretación de que no es posible describir formalmente una declaración de misión con eficacia en corto espacio de tiempo.

Otro factor que recibe crítica en este trabajo es en cuanto a la ecualización de los valores personales de los funcionarios con la misión de la organización defendida por , Devine y Young³²². De hecho, quien define la misión de la organización es aquél que la concibió. Por consecuencia, la elaboración de la misión debe ponderar el pensamiento predominante de sus propietarios, o de aquellos que los representan en la empresa para, solamente después, analizarse por cruzamientos a discrepancias o convergencias entre el pensamiento de los funcionarios y la misión de la empresa. En síntesis, este estudio defiende que son las personas que se adaptan la misión de una empresa y nunca lo reverso.

Algunos puntos destacados por Campbell, Devine y Young³²³ como siendo fundamentales para que una misión sea considerada de buena calidad han sido analizados y cuestionados en el presente trabajo. Inicialmente, se nota la preocupación de los autores apenas en identificar, en cuanto a la finalidad, si la misión no genera protección a determinada área o departamento de la empresa, aunque sin observar so mirada reversa si un área no debe tener también una declaración de misión y si ambas (misión de la empresa y misión del área) presentan alineamiento y ausencia de conflicto. Aún, los autores ponen la misión a prueba también so la mirada del ambiente externo (abastecedores y clientes), factor que desentona de los conceptos preconizados en este estudio en que la misión empresarial tiene como público-objetivo principal y preponderante el ambiente interno.

La definición do negocio de la empresa defendido por los autores es cuestionada en el presente estudio por el raciocinio que, al definir un negocio o área

322 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

323 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

de actuación, una empresa limita su capacidad diferenciadora de actuar y pensar, su “modo de ser”, a una determinada área de negocios. Por consecuencia, cuando oportunidades surjan para esta empresa, obligatoriamente será necesaria la actualización de la misión o, entonces, la empresa dejará de aprovechar tales situaciones por entender que no dicen respeto a su capacidad mercadológica. En el entendimiento de este trabajo, no se puede confundir “*core business*” que es el foco de negocios de una empresa con su misión. Mientras el primero comunica al mercado y al público interno de manera genérica sobre cuales las áreas de actuación de la organización, la segunda describe el “modo de ser” de la empresa o área.

Otro aspecto divergente en este trabajo en relación a los estudios de Campbell, Devine y Young³²⁴ se refiere a la inclusión de valores en la declaración de misión. Evidentemente que la declaración de misión es fuertemente influenciada por los valores en que la organización cree por medio de su(s) fundador(es) y principales gestores. Sin embargo, valores deben ser entendidos como conceptos “pétreos” dentro de una organización, o sea, eles no sufren negociaciones, variaciones o flexibilizaciones en hipótesis alguna. La diferencia fundamental es que la misión describe el “modo de ser” de la empresa mientras que los valores describen cuales son los principios y creencias que fundamentan esa conducta. Valores esclarecen a todos el motivo de una determinada misión. Luego, son complementos o explicitaciones que carecen de mayor contenido para que no sean equivocadamente interpretados. De ahí la posibilidad de la organización presentar no apenas su declaración de misión, pero también y de manera consorciada declarar cuales son los valores en que cree y rinde culto.

Ya cuanto a los padrones comportamentales se demuestra el gran punto de convergencia de este trabajo con Campbell, Devine y Young³²⁵ por creer que la finalidad de la misión es la descripción del “modo de ser” de la organización y que, por consecuencia, es la gran referencia sobre qué tipo de comportamiento diferencia aquella empresa de las demás de su sector.

Efectivamente, este estudio concuerda con la necesidad de se observar el “idioma” predominante dentro de la organización, o sea, el lenguaje usual que marca

324 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

325 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão.** (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

el día-a-día de aquella empresa, aunque prefiera utilizar el término “formato” en vez de “carácter”. También concuerda sobre la relevancia de la declaración de misión no ser demasiada sintética so pena de tornarse genérica y poco orientadora. Aún, concuerda con el hecho de que la cultura de la empresa debe ser reflejada en la misión. Pero, destaca la efectiva necesidad de diferenciarse la cultura organizacional del concepto de misión.

Para Johann³²⁶ que analizó los estudios sobre el tema cultura realizados por la Harvard Business School y Stanford University en la década de 1990, una empresa es un microcosmo de la sociedad y la cultura sirve como elemento de religar las personas a algo superior que envuelve visión de futuro, objetivos y metas desafiantes tal cual la religión ejerce papel semejante en la sociedad. Para Johann³²⁷ al referirse sobre los fundamentos de la cultura corporativa destaca que “Cada empresa tiene una especie de personalidad colectiva – o de modo – que transluce en la forma como las personas que en ella trabajan se relacionan...”. Se comprende, por lo tanto, que la cultura envuelve varios elementos de la gestión corporativa, de entre las cuales, la misión, que es una de las varias alternativas que utiliza una organización para dirigir su cultura.

En este aspecto en específico, Campbell, Devine y Young³²⁸ demuestran que un departamento puede desarrollar una misión para sí, aunque sin embargo, demostrar lo cuanto esa actitud puede desencadenar resultados concretos para una empresa. Aún, apenas destacaron que fue un movimiento aislado de un departamento en la tentativa de sensibilizar la alta gestión, mientras que el presente estudio propone que parta de la alta gestión la coordinación de la elaboración de las misiones de cada departamento que estén alineadas con la misión de la empresa.

La constatación de Campbell, Shrivies y Bohmbach-Saager³²⁹ de que las actitudes de las empresas han sido en englobar variables predominantemente de naturaleza externa refrenda el entendimiento de este trabajo que defiende que el público-objetivo principal de la declaración de misión es el interno, específicamente

326 JOHANN, Silvio Luiz. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo : Saraiva.

327 JOHANN, Silvio Luiz. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo : Saraiva,

328 CAMPBELL, Andrew; DEVINE, Marion; YOUNG, David. (1993). **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop.

329 CAMPBELL, Andrew; SHRIVIES, Philip; BOHMBACH-SAAGER, Heike. (2001). **Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports: Signaling What and To Whom?** *Business and Society Review*. Volume 106, Issue 1, Spring, p 65–87.

los llamados por los autores “interesados involuntarios” – inversores y funcionarios. De entre los seis grupos de *stakeholders* mapeados como predominantes en las declaraciones de misión de las organizaciones referenciados en los párrafos anteriores, en este estudio solamente accionistas y funcionarios son entendidos como público objetivo directo e inmediato de la declaración de misión justamente para evitar que se confundan los objetivos reales de la formalización de la misión con acciones de marketing de la empresa. Se depende, aún, que la inclusión de tales elementos del ambiente externo en la declaración de la misión puede tornar la tarea de su elaboración más compleja y distante de resultados prácticos a medida en que intenta comunicar el mismo mensaje a públicos que tienen intereses muy distintos en las relaciones con la empresa.

Fred R. David y Forest R. David

En punto convergente con el presente trabajo, David³³⁰ defiende que solamente una misión confeccionada de manera negligente necesitará de revisiones en cortos espacios de tiempo mientras declaraciones de misión eficaces resisten a lo largo del tiempo. De otro lado, el punto de divergencia se sitúa en el hecho de que este trabajo defiende que la definición del mercado de actuación se da por la declaración del “core business” de la empresa (véase comentarios anteriores) y no en la declaración de la misión como recomienda David³³¹.

El posicionamiento de David reafirma la duda levantada en este trabajo y que es pertinente también en relación a otros autores acerca de utilización de elementos mercadológicos para la concepción da misión. ¿A quién se destina la declaración de misión de una organización? ¿La utilización de elementos mercadológicos no implica restringir “el modo de ser” de la empresa a una determinada área geográfica o a un determinado segmento de mercado?

Efectivamente, de los nueve fundamentos presentados por David³³², este estudio opta por refutarlos en prácticamente su totalidad por los fundamentos presentados en el cuadro 6 a seguir:

330 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

331 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

332 DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

Cuadro 8: Divergencias entre el presente trabajo y David³³³

Fuente: elaboración propia

FUNDAMENTOS DE DAVID ³³⁴	POSICIONAMIENTO DESTE TRABAJO
Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Clientes existentes en el presente pueden dejarlo de ser en el futuro, así como potenciales clientes en el futuro pueden ser considerados en el presente como siendo parte del público en el objetivo de la empresa. El “modo de ser” de una organización es moldado internamente y sometido al mercado y no lo revés.
Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos de la empresa y servicios?	Tal cuál los clientes, empresas pueden cambiar substancialmente o su portfolio de productos sin, entretanto, dejar de cumplir su misión. Se tomen, principalmente, empresas de alta innovación tecnológica como ejemplos que justifican la no inserción de los principales productos y servicios de la empresa en la declaración de misión.
Mercados: Geográficamente, ¿dónde la empresa quiere competir?	Al formalizar su misión, su “modo de ser” ¿una empresa estaría limitando su capacidad de actuación a un mercado geográfico específico? Aún, al promover una alteración en este mercado geográfico, tanto ampliándolo cuando reduciéndolo, ¿habría necesidad de reescribir la misión?
Tecnología: ¿La empresa es tecnológicamente actual?	El “modo de ser” de una empresa no debe ser ancorado en bases tecnológicas so pena de, al desfasar o sucumbir aquella tecnología, la empresa quedar automáticamente inapta a actuar en el mercado.
La preocupación con la sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La empresa es comprometida con el crecimiento y solidez financiera?	La inserción de aspectos relativos a la visión de la empresa no pueden ser confundidos con su misión. Aspectos financieros y de crecimiento son constantemente alterados en función del escenario de negocios donde la empresa actúa. Vincularlos a un concepto de naturaleza perene como la misión se demuestra un contra-sentido.

³³³ DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

³³⁴ DAVID, Fred R. (2007). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall.

Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades de ética de la empresa?	Conforme argumentos presentados anteriormente no se puede confundir declaración de valores de una organización con la declaración da misión.
Auto-concepto: ¿Qué es competencia distinta de la empresa o de una ventaja competitiva importante?	<u>Efectivamente en este ítem se considera que hay convergencia con los conceptos defendidos en este trabajo la cuestión da competencia distinta de la empresa. A final, el “modo de ser” de una organización es lo que permite que una empresa sea distinta de otra aún que actúen en mercados exactamente iguales.</u>
La preocupación con la imagen pública: ¿la empresa es responsable junto a la comunidad social y preocupación ambiental?	La función de la misión es orientar su público interno y, con base en los fundamentos presentados en este trabajo, se considera que la preocupación con la imagen pública de la organización fue un de los elementos que efectivamente auxiliaron a deturpar el concepto de misión y o tornar un cuadro en la pared sin recibir la debida significancia.
La preocupación con los funcionarios: ¿los empleados valiosos activos de la empresa?	Se entiende que la preocupación con los funcionarios es reflejada por la política de Recursos Humanos que cada organización adopta a partir de la observancia de su misión. Luego, es el “modo de ser” de la empresa que determina la política de Recursos Humanos. Siendo la primera origen y la segunda la derivada, no se puede argüir que sean incluidas en documento único bajo el título de misión.

A partir del quadro número 9 abajo, elaborado por Bart y Baetz³³⁵ con los principales componentes que deben estar presentes en una misión en función de un conjunto de autores, han sido subrayados por el autor del presente estudio las cuatro características que son convergentes con la línea de pensamiento adoptada en el presente estudio para conceptualización de la misión empresarial:

- Propósito/razón de la existencia;
- Estrategia de negocio / competencias diferenciales / posición competitiva;
- Estándares y políticas de comportamiento;
- Identidad y auto concepto.

Cuadro 9: Componentes de una misión

Fuente: adaptado de Bart y Baetz³³⁶

³³⁵ Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study.** Journal of Management Studies.

Mission components	Peter Drucker (1974)	Waln (1986)	Pearce and David (1987)	Cambell and Young (1991)	Collins and Porras (1991)	Coats et al (1991)	Klemm et.al. (1991)	Ireland and Hit (1992)
Propósito / razón de la existencia	X	X		X			X	X
Valores / creencias / filosofía		X	X	X				X
Estrategia de negocio / competencias diferenciales /posición competitiva	X		BART	X			X	X
Padrones y políticas de comportamiento		X		X				
Objetivos corporativos en varios niveles		X						
Identidad y auto-concepto		X	X		X	X	X	
Imagen ante el público			X					
Localización			X					
Tecnología			X					
Preocupación con la sobrevivencia			X					

Entre los componentes de una misión listados por los autores, este estudio cuestiona algunos de ellos como:

- los valores, creencias y filosofía una vez que, de acuerdo con lo que se ha demostrado anteriormente son elementos que, en conjunto con la misión de una empresa, constituyen a la cultura organizacional.;
- los objetivos corporativos por tratarse de decisiones estratégicas de una organización y que necesitan de variaciones considerables de acuerdo con

las variables ambientales externas sufren mutaciones en el mercado. Luego, son elementos del planeamiento estratégico (que poseen características temporarias) y no de la declaración de misión (cuyo carácter debe ser de larga permanencia);

- la imagen ante el público, ubicación, tecnología y preocupación con la supervivencia defendidos por Waln apud Bart y Baetz³³⁷ presentan por su vez preocupación como elementos exógenos a la organización. Sin embargo:

- a) la imagen de una organización no depende únicamente de los esfuerzos de su gestión, pero principalmente de la percepción del mercado, factor este que puede ser estimulado, pero no manipulado o administrado;
- b) la ubicación limita una empresa a una determinada región, desvirtuando la misión de la empresa a elemento de delimitación mercadológica. ¿Por esta línea de raciocinio, toda vez que una empresa aumentase o disminuyese su área de actuación tendría que realizar alteración en su misión?;
- c) la tecnología es una de las variables con mayor tendencia evolutiva y no necesariamente es desarrollada por una empresa. Constantemente en el mercado se observa la adopción de nuevas tecnologías por las organizaciones, sea por desarrollo propio, sea por oferta de centros de investigación o aún mismo por ingeniería reversa de tecnologías adoptadas por la competencia. Así, relacionar la tecnología a la misión es garantizarle la necesidad de constante actualización en el futuro, quitando por completo la caracterización de su finalidad de orientación estable y continuada;
- d) la preocupación con la superviviente es inherente a cualquier organización. Se puede aún mismo decir que ninguna organización posee la facultad de prescindir de tal preocupación de tal suerte que debe ser considerada mucho más como una obligación de la gestión que un direccionamiento diferenciador de una empresa.

Ya el presente estudio refrenda como siendo componentes de una misión:

1. el propósito/razón de la existencia;

337 BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study.** Journal of Management Studies.

2. estrategia de negocio / competencias diferenciales / posición competitiva;
3. Estándares y políticas de comportamiento;
4. identidad y auto-concepto.

Aún sobre las conclusiones de Bart y Baetz³³⁸ este estudio presenta concordancia con el hecho que la participación de los funcionarios en la elaboración de la misión poco puede influenciar en el alta performance de una organización. Eso porque la amplitud de diferentes visiones, intereses y mismo de conocimiento sobre toda la organización solamente tiende a convertir el proceso burocrático y genérico. De hecho, el mensaje constante en la misión de una empresa debe venir de los emprendedores o sus representantes (alta gestión). Del mismo modo la constatada ineficacia de objetivos financieros en la misión es resultado de la evidente confusión que algunos autores han pasado a generar al sugerir la inclusión de tales indicadores como elementos que deben hacer parte de la misión. La misión está relacionada a un medio de conducta y no a los objetivos que deben ser atingidos. Ella es el *modus operandi* que norteará a todos sobre qué comportamiento es necesario para que se logren los fines que la empresa anhela en una determinada época.

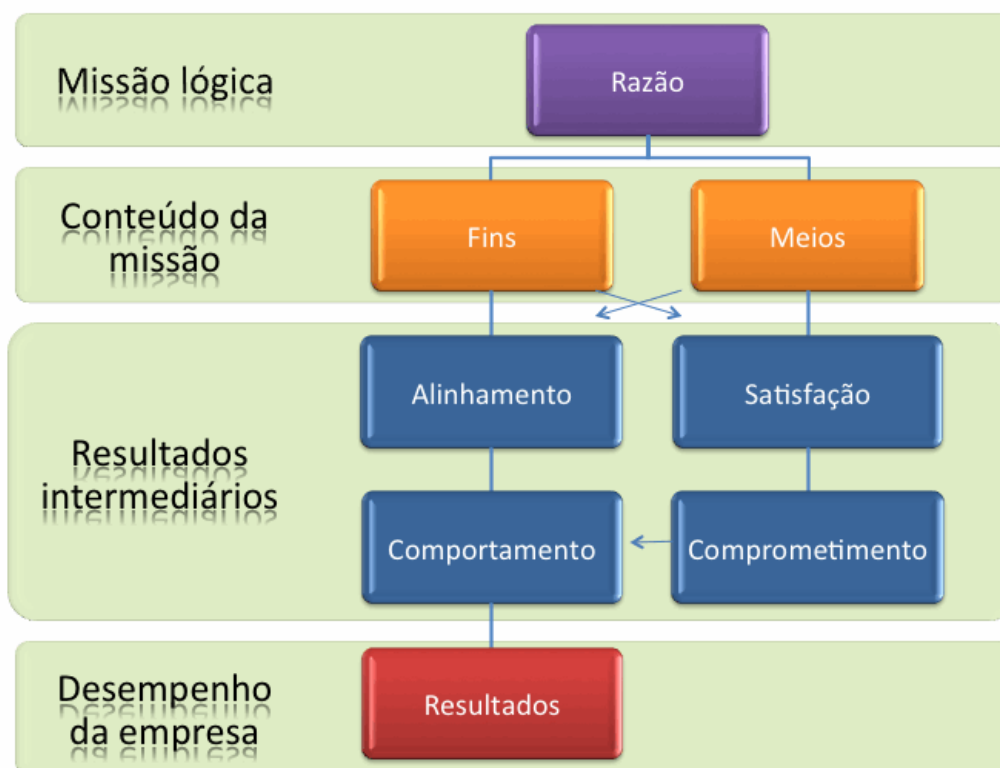
Se puede ver que a partir de cierto punto Bart, Bontis y Taggar³³⁹ en sus diversos estudios busca una relación directa entre la misión y los resultados financieros de una organización. En el presente trabajo, se comprende que la misión debe ser uno de los factores condicionantes para la continuidad de una organización, mientras que de su planeamiento estratégico se originan los objetivos financieros temporales y las respectivas acciones para su alcance, posición ésa en relación con el ítem “c”, citado anteriormente. Luego, el presente estudio no asume la misión como instrumento directo para la obtención de objetivos financieros.

Hay una divergencia evidente entre las variables influyentes en la misión descritas en el dibujo 11 y el presente estudio una vez que este último comprende y adopta como concepto que la misión debe describir los medios (*modus operandi*) que la empresa utiliza al revés de sus fines (aquí comprendido el término fines como los objetivos estratégicos y no la razón de su existencia).

338 BART, Christopher K.; BAETZ, Mark.C. (1998b). **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study.** Journal of Management Studies.

339 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance.** Management Decision. vol. 39 n^o1 – p. 19-35.

Figura 11: Variables Influyentes en la Misión

Fuente: Adaptado de Bart, Bontis y Taggar³⁴⁰

Aclarar al público interno el motivo de que la empresa exista (fines) presenta poca o ninguna orientación de comportamiento esperado. Aún, se debe tomar cuidado con declaraciones genéricas, pues la ausencia de información abre automáticamente espacio para que las personas que componen la empresa presuman libremente lo que la misión quiso orientar.

Los autores comentan a respecto de la necesidad de la satisfacción del funcionario con la misión de la empresa para que se consiga lo que denominan como siendo el "alma" del profesional. Sin embargo, el presente estudio defiende que la contratación de una persona debe ser precedida del debido análisis (por parte del candidato) de la misión no solamente de la empresa, pero también del departamento en que va a trabajar. Se comprende que fatalmente, en organizaciones en que la misión ha sido concebida posteriormente la constitución del equipo, podrá haber una elevación temporaria en el cambio de funcionarios por la no identificación con la misión instituida. Tal proceso tiende a estabilizarse hasta

340 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. Management Decision. vol. 39 nº1 - p. 19-35.

que los integrantes del equipo presenten grado considerable de identificación con la misión de la empresa y del departamento.

Bart³⁴¹ reconoce la imposibilidad de la elaboración de la misión por todos los integrantes de un equipo, pero estimula que la declaración de misión tenga la mayor participación posible en el interior de la organización para que los funcionarios tengan la sensación que “han puesto huellas dactilares en ella”. Éste es otro punto divergente con la línea de pensamiento de Bart³⁴² una vez que el presente estudio comprende que la declaración de la misión es de responsabilidad de los emprendedores o sus representantes y que, por lo tanto, la participación de gran número de personas puede brindar a una misión un carácter genérico a causa de la diversidad de intereses involucrados.

La conclusión de Bart³⁴³ en relación al riesgo de la declaración de misión convertirse en un documento genérico encuentra convergencia con los pilares del presente estudio, salvo en relación a su probable causa. Mientras Bart³⁴⁴ incentiva la participación de la mayor cantidad posible de funcionarios en el proceso de elaboración y señala como siendo causa de la generalidad de la misión la ausencia del debido cuidado de los administradores al elaborar la misión, el presente trabajo defiende su participación solamente de la alta gestión y señala la participación justamente como causa de declaraciones de misión genéricas por el probable conflicto de intereses inherente al gran número de personas responsables por su elaboración.

Mark Smith, Ronald B Heady, Paula Carson Philips, Kerry David Carson

En relación a las motivaciones para el desarrollo de las declaraciones de misión elaboradas por Smith et.al.³⁴⁵, al mismo tiempo en que este estudio refrenda

341 BART, Christopher K. **Words to grow by** Profit Magazine. March 2006. Disponible en < <http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm>> Accedido en: 08 ago. 2010.

342 BART, Christopher K. **Words to grow by** Profit Magazine. March 2006. Disponible en < <http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm>> Accedido en: 08 ago. 2010.

343 BART, Christopher K.; (2004). **Innovation, mission statements and learning**. Int. J. Technology Management. Vol. 27, Nos. 6/7.

344 BART, Christopher K.; (2004). **Innovation, mission statements and learning**. Int. J. Technology Management. Vol. 27, Nos. 6/7.

345 SMITH, Mark. et al. (2001). **Do Missions Accomplish their Missions? - An Exploratory Analysis of Mission Statement Content and Organizational Longevity**. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Disponible en <

el ítem “a” (inspirar y estimular la motivación de los integrantes de la empresa a niveles superiores de desempeño), rechaza el ítem “b” (orientar la obtención de recursos de un modo consistente) y “c” (crear un equilibrio entre las áreas muchas veces concurrentes de la organización) por comprender que ambos deben originarse del planeamiento estratégico de la organización y no de la misión en sí. Aún, sigue la línea que la misión posee el público interno como su principal blanco.

Ya en relación a los argumentos en contra y razones para no desarrollar declaraciones de misión señalados por Smith et.al.³⁴⁶ es también entendimiento del autor de este trabajo que la misión puede ser hasta mismo perjudicial para una empresa cuando no orienta el pensamiento de la alta dirección y sí de consultores externos por comprender que la función de este último grupo es la de transferir tecnología y conocimiento acerca de la metodología para ser utilizada para que la alta dirección y los emprendedores manifiesten formalmente una declaración sobre el verdadero modus operandi de la empresa.

En el presente trabajo ya han sido presentadas argumentaciones acerca de la participación de la misión como un componente para que la empresa logre determinados resultados y no como causa principal. Aún, no se puede atribuir la existencia de una misión a su formalización por escrito. Se debe considerar que aunque no haya misión establecida por escrito, una empresa puede tener sí una declaración de misión existente ante el comportamiento tácito de su (s) líder (es) o hasta mismo de la manera contumaz con que se expresa en el cotidiano. Así, se considera más importante que la formalidad escrita de la misión, su contenido y diseminación en la empresa.

En relación a la extensión y formato defendidos por Smith et.al.³⁴⁷, se considera en este trabajo que como siendo definidor de conducta, la misión no puede ser confundida con los demás elementos que componen la cultura de la empresa como sus valores, visión, etc. Por lo tanto, no se está de acuerdo con la

<http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm>> Accedido en: 04 mar. 2010.

346 SMITH, Mark. et al. (2001). **Do Missions Accomplish their Missions? - An Exploratory Analysis of Mission Statement Content and Organizational Longevity**. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Disponible en <
<http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm>> Accedido en: 04 mar. 2010.

347 SMITH, Mark. et al. (2001). **Do Missions Accomplish their Missions? - An Exploratory Analysis of Mission Statement Content and Organizational Longevity**. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Disponible en <
<http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm>> Accedido en: 04 mar. 2010.

conclusión de los autores a respecto de la misión que debe ser amplia al revés de resumida, una vez que cuanto más se dificulta la memorización, se tiene como consecuencia la aplicabilidad en el cotidiano, por el público interno.

Hay nueva discordancia en relación a la necesidad de obtenerse estudios conclusivos sobre la relación de la misión con indicadores financieros, una vez que se comprende que tales estudios buscan establecer la responsabilidad de una determinada parte cuando es el todo, la gran causa. En modelos sistémicos, ni siempre es posible determinar la función de un determinado elemento porque él está fuertemente integrado en el proceso.

Este trabajo aún no está de acuerdo que la longevidad organizacional sea un indicador apropiado para determinar la validez y cualidad de una misión empresarial una vez que puede efectivamente haber empresas que vienen logrando éxito a lo largo de un determinado tiempo aún que no posea una declaración de misión, sea formalizada o no. El raciocinio es idéntico cuando se intenta determinar el grado de participación de la misión para el éxito de una empresa una vez que es parte de la cultura de una organización y que contribuye para la totalidad de la organización, sin embargo, sin ser individualmente capaz de generar resultados.

John V. Mullane

Ante los conceptos defendidos por Mullane³⁴⁸ el presente trabajo adopta posición divergente en la medida en que considera que es función del la alta dirección elaborar la misión y no solamente patrocinar su elaboración. Aún, que la identidad del equipo para con la misión de la empresa puede ser mensurada solamente de un modo indirecto una vez que se trata de uno de los elementos formadores de la cultura de la empresa. Si así no fuera, cabría únicamente la misión la responsabilidad sobre el clima organizacional de una empresa.

Un buen ejemplo sería el caso de una empresa en que los funcionarios se identifican efectivamente con lo que preconiza la misión, pero que al mismo tiempo, divergen radicalmente de los valores y de la visión elaborados por la alta dirección. ¿Sería en este caso la misión inválida? O, aún, sería la misión suficiente para construir la cultura organizacional? Seguro que no. Como componente solidario de un conjunto, la misión no puede ser objeto de mensuración directa como defiende

348 MULLANE, John V. (2002). **The mission statement is a strategic tool: when used properly**, *Management Decision*, Vol. 40 (5). Emerald Publishing, jun.

Mullane³⁴⁹.

Gertjan van Nimwegen, Laury Bollen, Harold Hassink y Thomas Thijssens

El presente estudio encuentra diversos puntos divergentes en relación al posicionamiento de Nimwegen³⁵⁰:

- - diverge porque comprende que la misión se destina al público interno;
- - diverge porque comprende que el conjunto de stakeholders segmentado por los autores entre primarios/secundarios y proveedores de recursos/no proveedores de recursos no presenta finalidad práctica para la constitución de la misión;
- - diverge por la falta de elementos comprobatorios que “defectos” en el reconocimiento de los stakeholders pueden generar alto costo para la empresa en el futuro;

Kenneth Stott y Allan Walker

El estudio de Stott e Walker³⁵¹ se detuvo a señalar la importancia de la misión como elemento de estructuración estratégica. Aunque tal raciocinio esté correcto, es insuficiente porque uno no es necesariamente dependiente del otro, o sea, eventualmente empresas pueden desarrollar planeamientos estratégicos sin tener una misión declarada así como pueden tener una misión declarada sin trabajar con planeamiento estratégico. Aún, la línea adoptada por Stott y Walker³⁵² vincula la misión a un papel de relieve junto al público externo en posicionamiento con el presente estudio que comprende que la misión debe ser dirigida para el ambiente interno y solamente de esos mantener expectativa de resultados.

Jennifer H. Doolittle, Robert H. Horner, Renee Bradley, George Sugai , Claudia

349 MULLANE, John V. (2002). **The mission statement is a strategic tool: when used properly**, *Management Decision*, Vol. 40 (5). Emerald Publishing, jun.

350 NIMWEGEN, Gertjan van et al. (2008). **A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study**. *International Journal of Organizational Analysis*. Volume 16. Nr. 1/2. PP. 61-82 Emerald Publishing, feb.

351 STOTT, Kenneth., WALKER, Allan. (1992). **The Nature and Use of Mission Statements in Singaporean Schools** *Educational Management Administration & Leadership* 20: 49-57, January.

352 STOTT, Kenneth., WALKER, Allan. (1992). **The Nature and Use of Mission Statements in Singaporean Schools** *Educational Management Administration & Leadership* 20: 49-57, January.

G. Vincent

En lo que se refiere a la tesis desarrollada por Doolittle et.al.³⁵³ centrada para el área de educación en la misma línea de Stott e Walker³⁵⁴, se comprende que la investigación demuestra que efectivamente las declaraciones de la misión son utilizadas para fornecer orientaciones a los *stakeholders* internos de la institución. En el caso específico del alumno de una escuela, hay que considerarse la dualidad que él desarrolla, comportando-se como cliente de la institución (elemento externo), pero al mismo tiempo pudiendo comportarse como parte integrante de la institución (elemento interno) por la sensación de “construir” la escuela junto con los profesores y gestores.

Steven E. Stemler, Damian Bebell ,Lauren Ann Sonnabend

En los estudios conducidos por Stemler, Bebell y Sonnabend³⁵⁵ que han señalado sobre la validez de la utilización de la misión como elemento comparativo de las diferentes finalidades que una escuela puede adoptar tanto en el presente cuanto en la medida en que evoluciona y va cambiando su declaración de misión, se considera que, de hecho, la misión puede asumir importante papel de registro evolutivo de una organización, cuando comparadas sus alteraciones a lo largo del tiempo como defienden Stemler, Bebell e Sonnabend³⁵⁶. Si la misión describe la razón de ser de una organización, se puede comprender como la sociedad y el transcurrir del tiempo han influenciado en su evolución.

Linda K. Wallace

El abordaje de Wallace³⁵⁷ halla convergencia parcial con el presente estudio una vez que defiende la adopción del uso de misión para las bibliotecas, pero sin

353 DOOLITTLE, Jennifer H. et al (2007). Importance of Student Social Behavior in the Mission Statements, Personnel Preparation Standards, and Innovation **Efforts of State Departments of Education J Spec Educ** 40: 239-245, February.

354 STOTT, Kenneth., WALKER, Allan. (1992). **The Nature and Use of Mission Statements in Singaporean Schools** Educational Management Administration & Leadership 20: 49-57, January.

355 STEMLER, Steven E., BEBELL, Damian, SONNABEND, Lauren Ann. (2010). **Using School Mission Statements for Reflection and Research**. Educational Administration Quarterly November 12,

356 STEMLER, Steven E., BEBELL, Damian, SONNABEND, Lauren Ann. (2010). Using School Mission Statements for Reflection and Research. Educational Administration Quarterly November 12,

mencionar el debido alineamiento necesario con la misión de la institución de enseñanza a la cual esté relacionada o, aún, que esa deba ser una práctica extensiva a todos los departamentos e áreas de una organización. El abordaje de Wallace³⁵⁸ se presenta insuficiente cuando reduce la misión a una estrategia de comunicación cuando se entiende por el presente estudio que ella tiene una función estratégica y vinculada a la cultura organizacional.

Taewon Suh, Mark B. Houston , Steven M. Barney , Ik-Whan G. Kwon

La visión ofrecida por Vandijck, Desmidt y Buelens³⁵⁹ en relación a los aspectos psicológicos influyentes sobre el colaborador converge con las conclusiones de Bart, Bontis y Taggar³⁶⁰ donde la satisfacción de los *stakeholders* internos es variable directa para el cumplimiento de la misión. El estudio aún demuestra la importancia del marketing interno para que la diseminación de la misión ocurra de un modo correcto e inequívoca a todos los funcionarios de una empresa.

Dominique Vandijck, Sebastian Desmidt, Marc Buelens

Se observa por los resultados alcanzados en la tesis de Vandijck, Desmidt y Buelens³⁶¹ que el reconocimiento dado a la misión está relacionado con la capacidad de comprensión e identificación de los administradores con la misión organizacional. Se concluye, por lo tanto, que la misión debe servir primeramente a los administradores, una vez que su no adherencia tiende a repercutir para toda la organización por cuenta del ejemplo recibido por los funcionarios de sus superiores.

Cuando han identificado la desconsideración de relieve de los componentes

357 WALLACE, Linda K. (2003). *Libraries, Mission, and Marketing: Writing Mission Statements That Work*. ALA Editions.

358 WALLACE, Linda K. (2003). *Libraries, Mission, and Marketing: Writing Mission Statements That Work*. ALA Editions.

359 VANDIJCK, Dominique., DESMIDT, Sebastian., BELENS, Marc. (2007). **Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations**. *Journal of Nursing Management*. Volume 15, Issue 2, pages 131–141, March.

360 BART, Christopher K.; BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. (2001). **A model of the impact of mission statements on firm performance**. *Management Decision*. vol. 39 n°1 – p. 19-35.

361 VANDIJCK, Dominique., DESMIDT, Sebastian., BELENS, Marc. (2007). **Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations**. *Journal of Nursing Management*. Volume 15, Issue 2, pages 131–141, March.

de la misión por los gestores de entidades de salud con fines lucrativos los autores han dejado un cuestionamiento pendiente: ¿Será que la misión vigente en las organizaciones investigadas ha sido elaborada de manera coherente y refleja el pensamiento de la empresa en relación a su finalidad existencial? En esta tesis, específicamente en el capítulo IV, se presenta el resultado de la investigación cuantitativa que concluye algo idéntico en las empresas brasileñas.

Barbara Bartkus, Myron Glassman, Bruce McAfee

Importante colaboración de los autores en Bartkus, Glassman e McAfee³⁶² y Bartkus, Glassman e McAfee³⁶³, en relación con el presente estudio en la medida en que identifica que la inclusión de *stakeholders* de manera generalizada (clientes y comunidad) puede ser originaria de presiones recibidas por la empresa en su entorno de actuación de que propiamente como resultado de una decisión de la alta dirección.

Mohammad Taghi Alavi e Azhdar Karami

El estudio de Alavi y Karami³⁶⁴, cuando comparado a los demás estudios ya realizados sobre el tema, solamente ratifica las posiciones antes adoptadas por algunos autores. El aspecto diferenciado presentado por los autores está en la recomendación de la participación de profesionales no administradores. En el presente estudio, en contraposición a la recomendación de varios autores, se defiende que la elaboración de la misión es una atribución de la alta administración que, a la vez, puede ser apoyada por profesionales externos o no, cuya función es el dominio metodológico necesario para que se logre el mejor resultado posible.

Jaime Williams, William Smythe, Thomas Hadjistavropoulos, David C. Malloy e

362 BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron., MCAFEE, Bruce. (2004). **A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statements:: A Content Analysis.** European Management Journal. Volume 22, Issue 4, Pages 393-401, August.

363 BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron., MCAFEE, Bruce. (2006). **Mission Statement Quality and Financial Performance.** European Management Journal. Volume 24, Issue 1, Pages 86-94, February.

364 ALAVI, Mohammad Taghi.; KARAMI, Azhdar. **Managers of small and médium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance.** Journal of Management Development. Vol. 28 No. 6, pp. 555-562. 2009.

Ronald Martin

La línea adoptada por Williams et. al³⁶⁵ presenta como características peculiares y diferenciadas de los demás autores no solamente la recomendación para adopción de prácticas de incentivo a la adherencia pero, principalmente, la divulgación de consecuencias para la no adhesión. En este aspecto, la presente tesis concluye de modo divergente. Se comprende que al elaborar la misión, la alta dirección automáticamente establece los criterios de conducta necesarios (*modus operandi*) para que las personas que integran el equipo la observen. De esta forma, se considera inocua la determinación de consecuencias por la no adherencia por los siguientes motivos:

- a) El comportamiento positivo de un profesional suele ser directamente proporcional a su grado de identidad con la tarea y la empresa. Se puede aceptar que el uso de la coerción y de medidas restrictivas hasta logre un comportamiento deseado, pero éste no tiende a ser de naturaleza positiva con el transcurrir del tiempo. En síntesis, la adherencia pasa a ser condición *sine qua non* para que un profesional presente comportamiento compatible con lo que la alta dirección deseaba cuando ha elaborado la misión de la empresa.
- b) Que la misión, cuando debidamente elaborada, se convierte en elemento de reclutamiento y selección de talentos. Por consecuencia, el ambiente de trabajo puede convertirse en el gran factor selectivo una vez que un profesional que no se identifique con la misión de la empresa podrá enfrentar dificultades de relacionamiento con las demás personas que, al contrario, piensan y actúan en conformidad con la misión de la organización.

Mary Klemm, Suart Sanderson e George Luffman

El presente estudio es convergente con Klemm, Sanderson y Luffman³⁶⁶ en relación a la responsabilidad de la alta dirección en la concepción de la misión, que

365 WILLIAMS, Jaime; Smythe William; Hadjistavropoulos, Thomas; Malloy David C.; Martin, Ronald. (2005). **A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements: A Question of Values**. Health Care Manage Rev, 30(4), 304-314. Out. – Dec.

ella brinda un sentido común a los administradores y que es uno de los elementos para la construcción de la cultura de una empresa. Específicamente uno de los pilares de más relieve de la investigación desarrollada por los autores ha sido considerado como siendo la misión uno de los pilares para que un ejecutivo (o un nuevo ejecutivo) se siente tranquilo para afirmar su autoridad cuando posee clara noción que actúa de acuerdo con la misión de la organización

William A. Brown e Carlton F. Yoshioka

Los estudios de Brown y Yoshioka³⁶⁷ han concluido que las declaraciones de misión son reconocidas como una herramienta expresiva de gestión porque puede motivar a los funcionarios y mantenerlos centrados en el objetivo de la organización.

Tal conclusión se puede convertir en uno de los pilares de este estudio en la medida en que se considera que la misión posee concepto propio y puede ser analizada del punto de vista de la concepción como un elemento aislado. Sin embargo su observancia puede ser potencializada o minimizada a causa de elementos independientes de su naturaleza, como la política de remuneración de la organización, como citado por Brown y Yoshioka³⁶⁸ o otros que componen la cultura organizacional como citado anteriormente en la presente tesis.

Ernest J. Camponovo

Para Camponovo³⁶⁹ la misión puede ser una herramienta poderosa para ayudar a proyectar, crear y operar estrategias de negocios en el área de la radiología.

Aunque el abordaje de Camponovo³⁷⁰ haya sido centrada en alertar sobre los

366 KLEMM, Mary; SANDERSON, Stuart; LUFFMAN, George. (1991). **Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees, Long Range Planning**, Vol. 24 N° 3 pp. 73-78. Great Britain.

367 BROWN, William A., YOSHIOKA, Carlton F. (2003). **Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. Nonprofit Management and Leadership**. Volume 14, Issue 1, pages 5–18, Autumn (Fall)

368 BROWN, William A., YOSHIOKA, Carlton F. (2003). **Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. Nonprofit Management and Leadership**. Volume 14, Issue 1, pages 5–18, Autumn (Fall)

369 CAMPONOVO, Ernest J. (2004). **The business of radiology and the mission statement. Journal of the American College of Radiology**. Volume 1, Issue 2, Pages 108-112, February.

370 CAMPONOVO, Ernest J. (2004). **The business of radiology and the mission statement. Journal of the American College of Radiology**. Volume 1, Issue 2, Pages 108-112, February

beneficios de la misión para el área radiológica, demuestra validez en la medida en que se ha utilizado como base teórica algunos de los autores presentados en el presente estudio, refrendando algunos de los principales conceptos y características de pensamiento analizadas.

Linda Stallworth Williams

El estudio de Williams³⁷¹, por la utilización de métodos de análisis textual, ha identificado estrategias empleadas por esas empresas para crear una fuerte identidad o, como ha preferido denominar como “ethos interna” e “imagen ethos” o externo.

Las conclusiones obtenidas por Willams³⁷² siguen la concurrente de pensamiento ya analizada cuando de los conceptos de David, presentados anteriormente, principalmente en relación a la inclusión de elementos externos en las declaraciones de misión.

Azaddin Salem Khalifa

Khalifa³⁷³ recomienda enfoque flexible y amplio para establecerse una relación entre la teoría y la práctica sobre la misión en las empresas, al mismo tiempo en que defiende distinción conceptual entre la misión, visión, valores y otros conceptos relacionados. Siguiendo la línea maestra de los autores, defiende el uso de una "declaración de orientación" para describir de forma flexible cualquier declaración de misión.

Sin embargo, pese a que se haya presentado ejemplos de declaraciones de misión de algunas organizaciones que considera preeminentes para fundamentar sus alegaciones, Khalifa³⁷⁴ no ofrece ninguna evidencia empírica de la utilidad de sus recomendaciones. Su estudio demuestra como limitador lo que considera fuentes de

371 WILLIAMS, Linda Stallworth. (2008). **The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future**. Journal of Business Communication 45: 94-119, April

372 WILLIAMS, Linda Stallworth. (2008). **The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future**. Journal of Business Communication 45: 94-119, April

373 KHALIFA, Azaddin Salem. (2011). **Three Fs for the mission statement: what's next?** Journal of Strategy and Management, Number 1, Volume 4 , pp. 25-43(19), Febr.

374 KHALIFA, Azaddin Salem. (2011). **Three Fs for the mission statement: what's next?** Journal of Strategy and Management, Number 1, Volume 4 , pp. 25-43(19), Febr.

ineficacia de la declaración de misión a partir de las divergencias conceptuales de los diversos autores. En esta tesis, se ha buscado ampliar el análisis al reunir un mayor número de autores que los utilizados por Khalifa³⁷⁵ para identificación de los puntos discordantes o convergentes entre los autores sobre el tema misión empresarial.

Arun Saxena

La tesis de Saxena³⁷⁶ sugiere algunas cuestiones sobre la cualidad y el contenido de las declaraciones de misión de las organizaciones de naturaleza indiana a partir de los nueve componentes de David.

Se observa, por lo tanto, que el estudio presentado por Saxena³⁷⁷ se basa en la línea de pensamiento adoptada por David, que ya sido objeto de análisis crítica en la presente tesis.

Dewan Mahboob Hossain

La importante contribución de Hossain³⁷⁸ está relacionada al hecho comprobatorio que la misión viene siendo utilizada de manera equivocada por algunas organizaciones para acciones de marketing externo como en informes anuales y con el objetivo de presentar de modo diferenciado a la empresa. Aún, que al ser concebidas así, tales declaraciones no presentan orientación estratégica, o sea, se convierten en inocuas en el direccionamiento del comportamiento de las personas que integran a la empresa.

Asif Ahmed

Las conclusiones de Ahmed³⁷⁹ han demostrado poca observancia por los

375 KHALIFA, Azaddin Salem. (2011). **Three Fs for the mission statement: what's next?** Journal of Strategy and Management, Number 1, Volume 4 , pp. 25-43(19), Febr.

376 SAXENA, Arun. (2006). Mission Statements—A Hide and Seek Game: What Do They Hide within? What Do They Seek?. The ICFAI Journal of Business Strategy, Vol. 3, n. 2.

377 SAXENA, Arun. (2006). Mission Statements—A Hide and Seek Game: What Do They Hide within? What Do They Seek?. The ICFAI Journal of Business Strategy, Vol. 3, n. 2.

378 HOSSAIN, Dewan Mahboob. (2004). **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6.

bancos investigados de Bangladesh de los ítems clasificados por Fred. R. David como siendo fundamentales para la elaboración de la declaración de la misión empresarial, siguiendo las mismas conclusiones de Hossain³⁸⁰, refrendando a los conceptos adoptados en el presente estudio en relación a la ausencia del debido conocimiento en el medio corporativo sobre cómo elaborar e implementar la utilización del concepto de misión en las organizaciones.

Pallab Kumar Biswas, Suman Paul Chowdhury e Sumon Das

También en Biswas, Chowdhury y Das³⁸¹ los autores han concluido que las empresas están preparándose y divulgando las declaraciones de misión sin tener un conocimiento adecuado de las características de la misión del punto de vista de gestión estratégica, principalmente de los fundamentos defendidos por Fred. R. David, refrendando los resultados de Hossain³⁸², más una vez refrendando los fundamentos adoptados en el presente estudio.

Md. Hamid Ullah Bhuiyan e Pallab Kumar Biswas

El conjunto de estudios semejantes sobre la utilización de la misión en las organizaciones de Bangladesh como en Hossain³⁸³, Ahmed³⁸⁴, Biswas, Chowdhury y Das³⁸⁵, Bhuiyan y Biswas³⁸⁶ demuestra algunos factores que deben ser considerados:

379 AHMED, Asif, (2010). **Analysis of the Mission Statement of the Commercial Banks of Bangladesh** (July 2). Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1633225>. Accedido en: 28 dec. 2010

380 HOSSAIN, Dewan Mahboob. (2004). **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6.

381 BISWAS, Pallab Kumar, CHOWDHURY, Suman Paul., DAS, Sumon. (2007). **Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies: An Analysis from a Strategic Management Viewpoint**. The Cost and Management, Vol. 35, No. 3, pp. 46-60, May-June.

382 HOSSAIN, Dewan Mahboob. (2004). **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6.

383 HOSSAIN, Dewan Mahboob. (2004). **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6.

384 AHMED, Asif, (2010). **Analysis of the Mission Statement of the Commercial Banks of Bangladesh** (July 2). Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1633225>. Accedido en: 28 dec. 2010.

385 BISWAS, Pallab Kumar, CHOWDHURY, Suman Paul., DAS, Sumon. (2007). **Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies: An Analysis from a Strategic Management Viewpoint**. The Cost and Management, Vol. 35, No. 3, pp. 46-60, May-June.

- a) Fuerte influjo de los estudios de Fred. R. David como base para la concepción de misión;
- b) Ausencia de utilización formal por la mayoría de las empresas investigadas;
- c) Falta de foco en relación al público-blanco, así como la función real de la misión.

Se considera importante la presentación y análisis de tales autores en el presente estudio porque, además de componer el escaso volumen de publicación acerca del tema misión empresarial, demuestra la predominancia teórica de David en los estudios desarrollados en aquel país.

Patrick Bolton, Markus K. Brunnermeier, e Laura Veldkamp

Se concluye del estudio de Bolton, Brunnermeier, Veldkamp³⁸⁷ un análisis sobre direccionamiento estratégico y liderazgo que acaba involucrando al concepto de misión empresarial. Como primer paso, los autores han demostrado la validez de la determinación de la misión. Sin embargo, interpretan la misión como sinónimo de “proyecto” en la medida en que sugieren un movimiento en cinco etapas para que la empresa sepa lo que desea y/o para que dirección debe seguir. Por poseer énfasis en el estudio del comportamiento del liderazgo, tales autores han acabado por confundir el concepto de misión siguiendo en dirección contraria a los fundamentos adoptados en el presente estudio. Así, gana importancia su análisis ya que converge con la premisa adoptada en esta tesis en relación a la responsabilidad del liderazgo en elaborar la misión de la empresa.

Gail L. Ingersoll, Patricia A. Witzel e Toni C. Smith

Como analizado anteriormente, el estudio de Ingersoll, Witzel y Smith³⁸⁸ demuestra que la falta de conectividad de los profesionales con la misión puede ser

386 BHUIYAN, Md. Hamid Ullah., BISWAS, Pallab Kumar. (2008). **Disclosures of Corporate Mission Statements in Bangladesh: A Supply Side Analysis** (October, 14). Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1284684> Accedido en: 15 Jan. 2011.

387 BOLTON, Patrick, BRUNNERMEIER, Markus K. and VELDKAMP, Laura. (2009). **Leadership, Coordination and Mission-Driven Management** (posted in March 14). AFA 2009 San Francisco Meetings Paper.

388 INGERSOLL, , Gail L.; WITZEL, Patricia A.; SMITH, Toni C. (2005). **Using Organizational Mission, Vision, and Values to Guide Professional Practice Model Development and Measurement of Nurse Performance**. Journal of Nursing Administration Vol. 35, No. 2 PP. 86-93. Febr.

identificada por su comportamiento en el ambiente corporativo y, por consecuencia, fácilmente identificado en sesiones de evaluación de desempeño individual.

Darwin L. King, Carl J. Case e Kathleen M Premo

Se observa en el estudio conducido por King, Case y Premo³⁸⁹ la fuerte presión que el ambiente externo viene ejerciendo sobre la elaboración de la misión y el cuanto esa preocupación, al mismo tiempo en que toma la agenda de los administradores por cuenta de la necesidad de transmitir al mercado la imagen de una empresa correcta, los aleja del real significado y validez de la misión empresarial.

Tales conclusiones refrendan la validez del presente estudio en la medida en que en cambio de la finalidad de la misión empresarial, relegándola al papel de mecanismo de comunicación al mercado al revés de ser un poderoso instrumento de formación de la cultura organizacional, puede ser el empiezo de un camino peligroso de corrosión del comportamiento individual de una empresa.

Sebastian Desmidt e Aimé Heene

El estudio de Desmidt e Henne³⁹⁰ han demostrado en un estudio de caso que la necesidad da correcta diseminación de la misión dentro de una organización, corroborando los fundamentos del presente estudio sobre la importancia de la misión ser dirigida al público interno, principalmente para orientación de su comportamiento en el cotidiano corporativo.

Monica Whelan

El estudio desarrollado por Whelan³⁹¹ tuvo como énfasis la comunicación y comprensión de la misión por todo el equipo siguiendo la línea adoptada por

389 KING, Darwin L.; CASE, Carl J.; PREMO, Kathleen M. (2010). **Current mission statement emphasis: be ethical and go global.** *Academy of Strategic Management Journal*. Jul.

390 DESMIDT, Sebastian; HEENE, Aimé. (2007) **Mission statement perception: Are we all on the same wavelength? A case study in a Flemish hospital.** *Health Care Management Review* - Volume 32 - Issue 1 - pp 77-87 - : Jan/Mar.

391 WHELAN, Monica. (2009). *An Exploratory Descriptive Study of Mission Integration and Sustainability in a Not-for-Profit Australian Catholic hospital.* Melbourne : Australian Catholic University.

Desmidt y Henne³⁹² en relación a la necesidad de brindar la real importancia al proceso de diseminación.

Cuadro sintético de Autores – Base Internacional

Se considera importante la presentación y el análisis de la diversidad de autores en el presente estudio porque, además de componer el escaso volumen de publicación acerca del tema misión empresarial, demuestra la predominancia teórica de David en los estudios desarrollados en aquel País.

A partir de la revisión bibliográfica retro-presentada ha sido elaborado el recuadro nº 10 abajo que demuestra la idea central de cada autor comparada con los argumentos adoptados en la presente tesis:

Quadro 10: Resumen del Plan General de Autores - Base Internacional

Fuente: elaboración propia

Autor	Público Objetiv o	Idea Central	Posición de este trabajo
Andrew Campbell, Marion Devine e David Young	Interno	Establece el concepto de sentido de misión. Defiende que ella debe identificar una finalidad que conjugue a todos los interesados alrededor de algo mayor	Se pregunta si el tiempo delimitador establecido por los autores, así como para igualar los valores personales de los empleados con la misión de la organización. De hecho, quien define la misión de la organización es la que lo concibió.
Fred R. David e Forest R. David	Externo	Enumera los elementos que deben incluirse en la declaración de la misión de negocios: clientes, productos / servicios, mercados, tecnología, rentabilidad, filosofía, ventaja competitiva, la imagen pública y la preocupación por los empleados	Sólo los accionistas y los empleados son entendidos como objetivo directo e inmediato de la declaración de la misión sólo para evitar la confusión entre las metas reales de la formalización de la misión con las actividades de marketing de la empresa

392 DESMIDT, Sebastian; HEENE, Aimé. (2007) **Mission statement perception: Are we all on the same wavelength? A case study in a Flemish hospital.** *Health Care Management Review* - Volume 32 - Issue 1 - pp 77-87 - : Jan/Mar.

<p>Christopher K. Bart, Mark C. Baetz, John C Tabone, Nick Bontis, Simon Taggar, Maureen Hupfer,</p>	<p>Interno</p>	<p>Realizó varios estudios para identificar el vínculo entre la misión y el rendimiento empresarial. Estableció las variables influyentes en la misión y defiende la participación de un gran número de personas en el diseño de la misión.</p>	<p>La misión debe describir los medios (modus operandi) que la empresa utiliza en lugar de sus fines (objetivos estratégicos). La responsabilidad por el diseño de la misión es que los empresarios y / o sus representantes.</p>
<p>Mark Smith, Ronald B Heady, Paula Carson Philips, Kerry David Carson</p>	<p>Interno</p>	<p>Se destacaron siete áreas de estudio significativo sobre Misión: determinación de los recursos internos, los objetivos financieros, declaraciones de baño más completas y extensas.</p>	<p>La misión es un componente de la empresa para lograr determinados resultados y no como su causa principal y única. Cuanto más clara y concisa declaración, una mayor facilidad de asimilación y cumplimiento consecuente.</p>
<p>John V. Mullane</p>	<p>Interno</p>	<p>La misión es un guía del comportamiento de las empresas y los que los administradores comprometidos que son fundamentales para el proceso de implementación de una misión empresarial. Debe ser diseñado con la participación de varios niveles de la organización</p>	<p>La identidad del equipo de la misión de la empresa se puede medir de manera indirecta una vez que es uno de los elementos formativos de la cultura de la empresa.</p>
<p>Gertjan van Nimwegen, Laury Bollen, Harold Hassink e Thomas Thijssens</p>	<p>Externo</p>	<p>La misión depende de los stakeholders que, por su vez, deben ser incluidos en la misión. Son segmentados en primarios (dependientes de la empresa) y secundarios (no dependientes) y también entre proveedores de recursos y no proveedores de recursos</p>	<p>La misión se destina al público interno. El conjunto de stakeholders segmentados no presenta finalidad práctica para la constitución de la misión. Demuestra falta de elementos comprobatorios que "fallas" en el reconocimiento de los stakeholders pueden generar alto costo para la empresa en el futuro.</p>
<p>Kenneth Stott e Allan Walker</p>	<p>Interno</p>	<p>Se ha realizado estudios a la misión. Se señala la importancia de la misión como elemento de construcción estratégica y en la gestión del contexto externo a las empresas estudiadas</p>	<p>La misión no depende de la existencia de planeamiento estratégico y viceversa. Aunque presenten fuerte sinergia entre sí, son independientes y se puede observar organización que solamente poseen uno o otro.</p>

Jennifer H. Doolittle, Robert H. Horner, Renee Bradley, George Sugai , Claudia G. Vincent	Interno	<p>El estudio ha evaluado la inserción de metas de comportamientos de los alumnos en las declaraciones de misión de secretaría de educación de los EUA, concluyendo por su validez, aunque aún sea de poca incidencia.</p>	<p>El estudio poco interfiere en las conclusiones de la presente tesis. Se entiende que el alumno ejerce papel de dualidad en el proceso, pudiendo a veces ser considerado elemento externo (cliente), a veces como integrante de la propia institución (elemento interno)</p>
Steven E. Stemler, Damian Bebell , Lauren Ann Sonnabend	Interno	<p>Señalaron la validez del uso Alpha la misión como una línea de base de los diferentes propósitos que unen a la escuela puede adoptar tanto en el presente como en su evolución y en va cambiar su declaración de misión.</p>	<p>La misión puede jugar un papel importante en el registro evolutivo de una organización, como debe ser actualizado progresivamente en función de la sociedad y con el tiempo alterar el entorno de negocios .</p>
Linda K. Wallace	Interno	<p>Recomienda el uso de la misión en una biblioteca como estrategia de comunicación.</p>	<p>El abordaje del autor reduce la misión a una estrategia de comunicación cuando ella posee una función estratégica y vinculada a la cultura organizacional.</p>
Taewon Suh, Mark B. Houston , Steven M. Barney , Ik-Whan G. Kwon	Interno	<p>Hacen hincapié en que los gerentes deben utilizar el marketing interno como parte de la difusión de la misión de explorar los procesos psicológicos que influyen en el comportamiento de los colaboradores.</p>	<p>La satisfacción de los stakeholders internos varía directamente al logro de la misión y el uso del marketing interno para difundir la misión se produce correctamente y de forma inequívoca a todos los empleados de una empresa con el apoyo de este estudio.</p>
Dominque Vandijck, Sebastian Desmidt, Marc Buelens	Interno	<p>Se han desarrollado estudios para identificar si hay una relación positiva entre la misión y el desempeño organizacional.</p>	<p>Cuando se han identificado la desconsideración de importancia de los componentes de la misión por los gestores de las entidades de salud con fines lucrativos los autores han dejado una pregunta pendiente: ¿Será que la misión vigente en las organizaciones investigadas ha sido elaborada de manera</p>

			coherente y refleja el pensamiento de la empresa en relación a su finalidad existencial?
Barbara Bartkus, Myron Glassman, Bruce McAfee	Externo	Estudio comparativo de la calidad de las declaraciones de misión de las empresas en Europa, Japón y los EE.UU. indicando que no existe una relación directa entre las partes interesadas y de la misión de negocios.	Está de acuerdo con los autores en que la inclusión de las partes interesadas puede ser consecuencia de las presiones recibidas por la empresa en su entorno de actuación como consecuencia de la decisión una alta dirección
Mohammad Taghi Alavi e Azhdar Karami	Interno	Defiende la participación de no gestores en el proceso de elaboración y definición de la misión.	Defiende que la elaboración de la misión compite a la alta dirección que, por su vez, puede ser apoyada por profesionales externos o no, cuya función es el dominio metodológico necesario para que se logre el mejor resultado posible.
Jaime Williams, William Smythe, Thomas Hadjistavropoulos, David C. Malloy; Ronald Martin	Interno	La misión debe incluir la perspectiva de todos los interesados a través de programas de sensibilización que forman parte del negocio diario. Las empresas deben ofrecer incentivos para unirse a la misión y las consecuencias del incumplimiento.	En el desarrollo de la misión, la dirección establece los altos estándares de conducta requerida (modus operandi) .Por lo tanto, se consideran inocuas consecuencias determinantes de incumplimiento debido a que la misión debe ser utilizado como una herramienta para el reclutamiento y la selección, no sólo como la integración.
Mary Klemm, Suart Sanderson e George Luffman	Interno	La responsabilidad recae en la alta dirección en el diseño de la misión, que proporciona el sentido común para los administradores y que son elementos para edificar la cultura de una empresa.	Está de acuerdo con los autores cuando dicen que la misión es el pilar de un ejecutivo (o de un nuevo ejecutivo) para que se sienta relajado para hacer valer su autoridad cuando se tiene clara noción de que actúa en conformidad con la misión.
William A. Brown e Carlton F. Yoshioka	Interno	La misión puede ser importante y seductora para atraer buenos trabajadores, pero puede perder su eficacia cuando la tarea es	La observancia de la misión puede ser potencializada o minimizada por cuenta de elementos independientes de

		retener a esos profesionales en la organización	su naturaleza o otros que componen a la cultura de la empresa.
Ernest J. Camponovo	Interno	Señala el uso de la misión como herramienta poderosa para ayudar a proyectar, crear y operar estrategias de negocios en el área de la radiología	Aunque el abordaje haya sido centrado en alertar sobre los beneficios para el área radiológica, demuestra validez en la medida en que ha utilizado como base teórica algunos de los autores presentados en el presente estudio.
Linda Stallworth Williams	Externo	Comparados dos grupos de empresas: alta y baja performance. Se concluye que las empresas de alto desempeño han incluido a ocho de los nueve componentes recomendados por David (2007) con mayor frecuencia que las empresas de bajo desempeño.	Las conclusiones obtenidas por Willams (2008) siguen la corriente de pensamiento ya analizada cuando dos conceptos de David, presentados anteriormente, en relación a la inclusión de elementos externos en las declaraciones de misión.
Azaddin Salem Khalifa	Interno	Clasifica os temas da literatura en quatro grandes dominios: definiciones, funciones, foco y forma. Enumera las fuentes de ineficacia de la declaración de misión a partir de las divergencias conceptuales de los diversos autores.	Se ha buscado ampliar el análisis al reunir mayor numero de autores que los utilizados por Khalifa (2011) para identificación de los puntos discordantes o convergentes entre los autores sobre el tema misión empresarial.
Arun Saxena	Externo	Investiga si la declaración de misión de empresas indias viene incorporando a los nueve componentes clasificados por Fred. David.	El estudio presentado por Saxena (2006) se fundamenta por la línea de pensamiento adoptada por David, que ya fue objeto de análisis crítica en la presente tesis.
Dewan Mahboob Hossain	Externo	Con los fundamentos definidos por Fred. R. David, se concluye que las empresas de Bangladesh no están desarrollando sus declaraciones de misión	La contribución importante de Hossain (2004) está relacionada al hecho comprobatorio que la misión viene siendo utilizada equivocadamente por algunas organizaciones para acciones de marketing externo.
Asif Ahmed	Externo	En la misma línea de investigación de Hossain (2004), también Asif (2010) se ha buscado estudiar el papel de	El estudio presentado por Hossain (2004) se fundamenta por la línea de pensamiento adoptada por David, que ya

		la misión en las organizaciones de Bangladesh basado en los fundamentos de Fred. R. David	ha sido objeto de análisis crítico en la presente tesis.
Pallab Kumar Biswas, Suman Paul Chowdhury e Sumon Das	Externo	Han evaluado las declaraciones de misión de las empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de Bangladesh a la luz de los nueve criterios sugeridos por Fred R. David concluyendo que solamente un tercio divulgan su misión	Refrendan los resultados de (Hossain, 2004) en relación a la no utilización coherente de los conceptos de misión en Bangladesh, ya analizados en esta tesis.
Md. Hamid Ullah Bhuiyan e Pallab Kumar Biswas	Externo	Han concluido que la declaración concisa del propósito de la empresa no é un vehículo de comunicación ampliamente utilizado en informes corporativos en Bangladesh, independiente de llamarse misión o no.	Se demuestra fuerte influjo de los estudios de Fred. R. David como base para la concepción de misión; ausencia de utilización formal por la mayoría de las empresas investigadas; falta de foco cuanto al público-blanco.
Patrick Bolton, Markus K. Brunnermeier, e Laura Veldkamp	Interno	Define cinco fases para la elaboración de la misión como el direccionamiento estratégico y liderazgo acaba involucrándose con el concepto de misión empresarial.	Los autores interpretan de manera equivocada la misión como sinónimo de “proyecto” en la medida en que sugieren un movimiento en cinco etapas para que la empresa sepa lo que desea y/o para que dirección debe seguir.
Gail L. Ingersoll, Patricia A. Witzel e Toni C. Smith	Interno	Demostraron su objetivo de buscar la adherencia de la misión por la eculización de los intereses individuales de los involucrados con el contenido de la declaración.	Como analizado anteriormente, la falta de conectividad de los profesionales con la misión puede ser identificada por su comportamiento en el ambiente corporativo y, por consecuencia, fácilmente identificado en sesiones de evaluación de desempeño individual.
Darwin L. King, Carl J. Case e Kathleen M Premo	Externo	Compararon el efecto de las innovaciones sociales en las declaraciones de misión de la lista Fortune 500 de 2008 demostrando la fuerte presión que el ambiente externo viene ejerciendo sobre la elaboración de la misión.	La distorsión de la finalidad de la misión empresarial al papel de mecanismo de comunicación al mercado puede ser el comienzo de un camino peligroso de corrosión del comportamiento individual de una empresa.
Sebastian Desmidt e Aimé Heene	Interno	Han demostrado que existe una sensible diferencia de percepción entre administradores y los demás	La misión debe ser dirigida para el público interno, principalmente para orientación de su

		funcionarios (no gestores) sobre la misión.	comportamiento en el cotidiano corporativo
Monica Whelan	Interno	Ha señalado la importancia de que el equipo interno tenga conocimiento y comprensión de la misión organizacional, y también de la necesidad de recursos y estrategias de apoyo e la integración de misión para un futuro sostenible.	El estudio desarrollado por Whelan (2009) sigue la línea adoptada por Desmidt y Henne (2007) en relación a la necesidad de darse la debida importancia al proceso de difusión.

ANÁLISIS DE LAS PUBLICACIONES DISPONIBLES EN LAS BIBLIOTECAS BRASILEÑAS SOBRE MISIÓN

Peter Ferdinand Drucker

Se observa que el abordaje de Drucker³⁹³ afirma que la misión debe ser elaborada por la mirada del cliente. Aunque sea válida tal connotación, se queda el cuestionamiento: ¿cómo definirse la misión cuando una empresa innova en el mercado a partir de un servicio o producto hasta entonces inédito? ¿Cómo una empresa podría definir su misión que no sea por el análisis único y exclusivo de sus creadores, todavía que ante prospecciones sobre lo que sus clientes pueden desear y valorar?

El presente estudio considera importante que la alta dirección de la empresa observe y pondere todas las informaciones disponibles sobre el mercado, cliente, productos, etc. Sin embargo, tales elementos seguirán siendo solamente informaciones que servirán de base para que la alta gestión base su decisión. Así, manteniendo el respeto y admiración al gran pensador de la administración, esta tesis adopta posición diversa al defender que ni siempre el análisis de los productos, servicios, procesos, mercados, usos finales y canales de distribución existentes serán suficientes para determinar la misión de la empresa.

Antonio Cesar Amaru Maximiano

393 DRUCKER, Peter Ferdinand. (1975). **Administración, tareas, responsabilidades, prácticas**. São Paulo: Pioneira.

Específicamente, el autor estimula que la misión sea elaborada a partir del mapeo de las necesidades del mercado, o sea, una elaboración que puede ser considerada exógena en la medida en que la demanda de un determinado grupo de potenciales clientes es que debe determinar la construcción de una misión corporativa.

En este aspecto, este estudio presenta punto de divergencia sobre la manifestación del autor una vez que la ausencia de un diferencial lleva al camino de la oferta común al mercado comprometiendo, por lo tanto, la capacidad organizacional de creación de valor.

Una vez que uno de los significados de la palabra “crear” es dar origen, es ser la causa, se presupone que obligatoriamente la organización debe entregar algo aún no disponible en el mercado, caso contrario, estaría ofertando lo que no necesariamente crea valor, pero solamente se presenta como una alternativa para los clientes.

¿Se podría decir que hubo la creación de valor cuando una empresa presenta la misma misión por la cual el cliente ya es atendido por una determinada empresa cualquiera en el mercado? En este caso, se concluye se trata simplemente de incrementar la oferta existente, no implicando la creación de valor. Sin embargo, ¿como una empresa podrá obtener una ventaja competitiva si su "modus operandi" es idéntico al de la competencia?

Además, se señala de manera antagónica a la presente tesis el posicionamiento del autor cuando señala que la misión debe involucrar la generación de valor para partes interesadas sin segmentarla en ambiente interno y externo. Mientras Maximiano³⁹⁴ defiende la mirada para fuera de la empresa, este estudio asume como premisa que el público blanco de la misión deba ser el ambiente interno.

Arnoldo C. Hax

Para Hax³⁹⁵, la misión presenta rasgos de futuridad agregando, por lo tanto, rasgos característicos de la visión empresarial. Establece también que la misión

394 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (2004). **Introducción a la administración**. São Paulo : Atlas.

395 HAX, Arnoldo C. (1991). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.

necesita ser la primera tarea en un proceso de planeamiento “Establishing the mission of the firm is the first major corporate task in the planning process.”

Se observa en las concepciones de Hax³⁹⁶ que el autor pone la misión como el camino para la obtención de una ventaja competitiva, lo que de hecho, parece ser el camino correcto y en conexión con la finalidad de la misión. Sin embargo, en sus reflexiones el autor condiciona la misión a aspectos físicos como el área geográfica o entonces a los productos que la empresa produce o comercializa.

En este aspecto, cabe la crítica sobre la manutención de tal ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Al condicionar la misión a aspectos físicos, una empresa podrá encontrar dificultades para mantenerse competitiva cuando esos factores dejan de componer la matriz estratégica de la empresa o han sido copiados y/o superados por el mercado.

Se suponga el caso de una empresa que construye su misión basada en aspectos geográficos. A partir del momento en que el área de actuación de esta empresa sea ampliada o cambiada, será necesario que la misión sea rehecha. ¿Y si esa nueva realidad geográfica sea tan distinta de la anterior a punto de provocar situaciones antagónicas para la gestión, donde la realidad de la primera es contrariada por la segunda o vice-versa? ¿Cómo actuar en casos como éste? Una empresa única tendría que poseer dos misiones, siendo una para cada región?

El mismo raciocinio se aplica cuando la misión se basa en productos específicos. ¿Cuándo el producto que genera la diferenciación de la empresa sea copiado de manera amplia por el mercado o, lo que puede ser peor, cuando la competencia presente un producto aún mejor, significaría que la ventaja competitiva de la misión se convertiría en obsoleta? ¿En este momento, sería necesario reescribir completamente la misión de la organización?

Se percibe que el abordaje ofrecido por Hax³⁹⁷ presenta un elemento realmente fuerte que es el establecimiento de una ventaja competitiva. Sin embargo, el camino sugerido se basa en elementos que pueden no ser sostenibles a lo largo del tiempo, además de incluir en la declaración de la misión aspectos futuristas que más se relacionan con la declaración de visión de una organización.

396 HAX, Arnoldo C. (1991). The strategy concept and process: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice Hall.

397 HAX, Arnoldo C. (1991). The strategy concept and process: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice Hall.

Arthur Sharplin

Se observa que el punto fuerte de la concepción del autor es la misión como razón de ser de la empresa lo que este estudio presenta convergencia. Sin embargo, él señala que la misión debe ser dirigida para orientar grupos o individuos específicos, transformando su elaboración genérica y corriendo el riesgo de perder la énfasis en su razón de existir para poder insertar conceptos que interesan a un determinado grupo de interesados, como a los clientes, por ejemplo. Un importante cuestionamiento surge a partir de la presentación de Sharplin: ¿a quién se destina la misión corporativa?

El punto de divergencia se encuentra justamente en el entendimiento sobre para qué tipo de público se destina la misión de una empresa. Mientras que para el autor las características existenciales de una empresa deben ser dirigidas también al público externo, se comprende en esta obra que el foco debe ser dirigido para el público interno. ¿Si una empresa es moldeada en función de lo que los interesados desean (clientes), lo que pasaría con ella cuando esos intereses externos cambien? ¿Ella perdería su diferencial y tendría obligatoriamente que reconstruir su misión?

Adoptándose el presupuesto que las características de una organización adviene del pensamiento de sus propietarios, se comprende que la misión encuentra su real finalidad como comunicación sobre cuál es la razón de ser de la empresa, sobre lo que ha llevado aquella organización a ser creada y lo que debe ser mantenido de manera inequívoca como medio de conducta por los colaboradores, o sea, debe tener como finalidad la comunicación fundamental al público interno.

Bengt Karlöf

Para Karlöf³⁹⁸ son dos los puntos fundamentales acerca del concepto de misión: es la razón de ser de la empresa y que ella debe ser comunicada a los stakeholders, concepto distinto de Sharplin³⁹⁹ que entiende que la misión debe ser elaborada enfatizando los intereses de individuos externos, como los clientes.

Aunque tal definición no encuentre divergencia con aquella utilizada en el

398 KARLÖF, Bengt. (1994). **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. São Paulo : Nobel.

399 SHARPLIN, Arthur. (1985). **Strategic management**. USA: McGraw-Hill Book Co.

presente estudio, la crítica restante es en relación a la ausencia de un camino para llegarse a la determinación de la “razón de ser” de la empresa. ¿Sin un camino definido, como una empresa podrá elaborar su misión de manera efectiva?

Carlos Tomás Guimarães Lopes

Adoptándose el presupuesto defendido por Lopes⁴⁰⁰, la definición de una misión empresarial puede ser confundida con la visión por estar relacionada a elementos de futuridad cuando afirma “pretende seguir”.

Este estudio presenta posición divergente del autor en la medida en que concluye que la misión es el instrumento que revela el “modus operandi” de la organización independiente de su sector de actuación. Ella debe definir cómo la empresa va a actuar en el mercado y no el mercado que debe determinar cómo la empresa va a actuar.

Por esta línea de raciocinio, el fin de un mercado decretaría por consecuencia el fin de una misión empresarial. ¿Qué decir de empresas que amplían el portfolio de productos y servicios, manteniendo su característica diferenciada? ¿Ellas tendrían que obligatoriamente cambiar su misión en función de los cambios mercadológicos que ha realizado?

David Menezes Lobato

En este sentido, el presente estudio diverge de Lobato⁴⁰¹ cuando obligatoriamente se establece el vínculo del lucro como resultado del cumplimiento de la misión una vez que debe ser considerado como probable consecuencia de la acción y no una obligación de la acción en sí. El propio autor no vincula directamente la necesidad del lucro a la misión, pero aún así, pone el lucro como la variable de validación de la efectividad de la misión cuando afirma que “... la definición de misión es mucho más que la diferencia entre receta y costo. El lucro no es la explicación, la causa o el fundamento de las decisiones y comportamientos de la empresa y sin el

400 LOPES, Carlos Tomás Guimarães. (1978). **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo, Saraiva.

401 LOBATO, David Menezes. (1997). **Administração Estratégica** – Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. P & C de Botafogo.

test de su validez”.

Se observa que el autor mezcla, como otros de la teoría de la administración, referenciales endógenos y exógenos en la construcción de una misión organizacional. Establece como grupos de interés, además del ambiente interno (funcionarios y accionistas) también abastecedores, gobierno y comunidad (ambiente externo). En este sentido, cabe el cuestionamiento: cambios en el ambiente externo como el cambio en el comportamiento del cliente, alteraciones gubernamentales siempre y obligatoriamente provocarían alteraciones en la declaración de la misión? Tal posicionamiento del autor es divergente del concluso en este estudio en que solamente aspectos endógenos deben ser considerados para la elaboración de la declaración de misión.

Deena B. Katz

En el presente estudio, a diferencia de Katz⁴⁰², se concluye que la misión no es cambiada de manera significativa a lo largo del tiempo. La misión es inherente a las organizaciones y al proceso evolutivo que caracteriza a la naturaleza humana, así como, también le es inherente a la personalidad flamante y poco mutante que las personas demuestran a lo largo de sus vidas. ¿Lo que pasa cuando una persona que desde temprano se demostraba metódica, pasa a ser más flexible en algunos aspectos, o cuando aquél que siempre se ha demostrado desorganizado aprende a administrar mejor sus recursos? Su comportamiento cambia, pero su esencia sigue siendo la misma.

Así también, la misión puede solamente evolucionar sin perder sus características intrínsecas y originarias. Ya cuando se dice que una misión ha sufrido una transformación radical, efectivamente lo que ha pasado ha sido el nacimiento de una nueva misión para un nuevo negocio. Para el autor, son preguntas esenciales que una misión bien definida necesita contestar son: *“Who do you want to be?, What do you expect to do?, For whom will you do it?, What needs will you fulfill?”*.

En este sentido, hay divergencia del autor en su primer cuestionamiento con los conceptos conclusos en el presente estudio en la medida en que se entiende que solamente la visión debe determinar un estado futuro mientras que la misión

402 KATZ, Deena B. (1999). Deena Katz on practice management for financial advisers, planners, and wealth managers. USA: Bloomberg Press.

determina el “modus operandi” de la empresa.

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

El abordaje sobre donde la empresa quiere irse defendida por Oliveira⁴⁰³ diverge de los conceptos adoptados del presente estudio una vez que el foco en estado futuro se refiere a la visión de la empresa mientras que la misión posee la finalidad de describir como la empresa actúa en su cotidiano, en conformidad con la afirmación del autor sobre “su razón de ser”.

Así como otros autores, Oliveira⁴⁰⁴ vincula elementos externos a la organización como el sector de actuación, chocando con los conceptos adoptados en el presente estudio sobre la no utilización de elementos exógenos o de la determinación de mercados específicos. ¿Al establecer un determinado mercado en la declaración de misión, una empresa no puede restringir su objetivo, quedarse en desfase y a lo largo del tiempo? Se comprende que el “modus operandi” es perenne mientras que un mercado puede ser temporario.

Eliezer Arantes da Costa

Al señalar sabiamente que las personas que trabajan en organizaciones y que no logran explicar la razón de la existencia de misión “se pierden en una infinidad de objetivos secundarios o inmediatistas”⁴⁰⁵, el autor da por cerrada su concepción sobre la misión empresarial, convirtiéndola demasiado simple. Entonces adviene el cuestionamiento: ¿Cómo una empresa puede desarrollar su misión a partir de la definición del autor? Efectivamente, el abordaje se demuestra insuficiente para ir allá de un genérico aclaramiento.

Michael A. Hitt

Cuando Hitt⁴⁰⁶ defiende que “La misión estratégica fluye a partir de la

403 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2004). **Planejamento estratégico**. 20 ed. São Paulo: Atlas.

404 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2004). **Planejamento estratégico**. 20 ed. São Paulo: Atlas.

405 COSTA, Eliezer Arantes da. (2002). **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, p. 34.

intención estratégica. Con enfoque externo, la misión estratégica es la declaración del propósito y del alcance únicos de la empresa en términos de producto y de mercado...”, hay divergencia entre los conceptos adoptados en esta tesis con la definición utilizada por Hitt⁴⁰⁷ una vez que hay el abordaje en la misión sobre productos y mercados, que la misión es de carácter externo, además de vincularla a objetivos estratégicos al señalar que una misión firme da las orientaciones necesarias para lograr los resultados estratégicos deseados.

La misión efectivamente debe ser concebida, de acuerdo con los pilares del presente estudio, para orientar al público interno de la organización, centrando en la manera de actuar y no en productos y mercados.

Idalberto Chiavenato

El abordaje de Chiavenato⁴⁰⁸ se demuestra genérico y poco orienta sobre como desarrolla la misión y, aún, no ofrece la claridad suficiente para que se pueda comprender cuál es la misión de una empresa. Hay una convergencia con los conceptos adoptados en el presente estudio cuando el autor defiende que la misión no es definitiva ni estática, y sufre cambios a lo largo del tiempo, una vez que se entiende que la misión hace parte de un proceso evolutivo y que perfeccionamientos son inherentes a ese proceso. Hay convergencia también cuando el autor defiende que al revés de controles para restringir la acción de los funcionarios “(...) la organización señala y aclara su misión para orientar y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros”.

De otro lado, hay divergencia cuando el autor denomina como siendo la creencia de una empresa la declaración de misión adoptando una terminología ambigua y conflictiva al afirmar con énfasis que “A través de la creencia – la declaración formal y escrita de la misión – la organización desarrolla sus símbolos básicos y sagrados y preserva su identidad.”⁴⁰⁹

406 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (1995). **Strategic management: competitiveness and globalization**. St. Paul: West Publishing Company,

407 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (1995). **Strategic management: competitiveness and globalization**. St. Paul: West Publishing Company.

408 CHIAVENATO, Idalberto.(2000). **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books.

409 CHIAVENATO, Idalberto.(2000). **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, p. 49.

De acuerdo en el expuesto anteriormente en la presente tesis, hay divergencia porque se comprende que la misión hace parte de los elementos que componen la cultura de una empresa, tal como la visión y valores o, aún, según Rossi y Luce⁴¹⁰ la creencia de una organización es representada por sus principios “(...) por algunas denominadas también creencias o valores, son orientadores para el proceso decisorio y para el comportamiento de la organización en el cumplimiento de su misión.”

John M. Bryson

Se observa que el posicionamiento de Bryson⁴¹¹ sigue la línea de varios autores de solamente referenciar el concepto de misión de manera sucinta y genérica. Converge con el presente trabajo en la medida en que defiende que la declaración de la misión deba ser sucinta, estimulante y revelar la razón de la existencia de la empresa. El punto de divergencia (como en el análisis sobre otros autores) se refiere en relación a la concentración de elementos independientes de construcción de la cultura organizacional como la filosofía, valores y la misión.

Maurício Castelo Branco Valadares

Se observa que el foco de Valadares⁴¹² está en la satisfacción del cliente adoptándose el presupuesto que toda empresa solamente existe en razón del cliente. ¿Pero, si esto es verdad, como la misión podrá ser construida por una empresa que presenta alto grado de innovación en el mercado y que ni mismo los clientes poseen noción clara de lo que necesitan? En este caso, se observa que es la opinión del creador de la empresa que presume lo que el mercado deseará.

De hecho, el autor consolida con asertividad la finalidad de utilizarse la misión como elemento de direccionamiento del comportamiento de la empresa, ratificando los conceptos adoptados en el presente estudio. Sin embargo, como

410 ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. (2002). **Construção e Proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: Encontro Anual da Anpad, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 1 CD.

411 BRYSON, John M. (1988). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,

412 VALADARES, Maurício Castelo Branco. (2002). **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

otros autores, involucra a los elementos de construcción de la cultura organizacional como creencias y valores como siendo componentes de la misión.

Mauro Calixta Tavares

A partir de las conclusiones de Tavares⁴¹³ que la misión corresponde al enunciado del papel que la organización pretende desarrollar acerca de su negocio, o aún, el objetivo de su actuación y que el enunciado de una misión debe poseer un verbo que determina la acción pretendida, los espacios del negocio que se pretende actuar y la manera de hacerlo, se concluye que los conceptos utilizados por el autor corroboran diversos autores sobre la característica de “modus operandi” de una organización. Choca con los conceptos adoptados en el presente estudio porque posee el foco en el mercado externo como elemento de concepción de la misión.

Nélio Arantes

Con abordaje sucinto y genérico, el autor presenta y explica la conceptualización confusa y no específica cuando señala que la misión define “(...) las responsabilidades (...) y necesidades sociales.” ¿Cómo una empresa puede elaborar su misión a partir de los conceptos presentados? ¿Cuál el público-blanco de la misión? ¿Cuál el formato adecuado?⁴¹⁴

Peter L. Wright

Al atribuir el carácter efímero de la misión, o sea, por defender que en algunos la misión sufrirá cambios rápidos, se identifican una posición divergente entre Wright⁴¹⁵ y el presente estudio una vez que este último es considerado como elemento característico de la misión en su evolución constante, sin embargo, sin sufrir cambios radicales.

413 TAVARES, Mauro Calixta. (1991). .Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo.

414 ARANTES, Nélio. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998, p. 88-91

415 WRIGHT, Peter L. (2000). **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas.

Richard L. Daft

Se nota evidente discordancia de los conceptos adoptados en el presente estudio en relación al contenido, finalidad y a qué público se destina la misión defendidos por Daft⁴¹⁶. Mientras este último recomienda que se dirija a una misión para los accionistas, clientes, abastecedores y comunidad, se entiende en el presente estudio que en primer lugar la finalidad de la misión es orientar al público interno sobre cómo se debe actuar. Aún, se percibe la variación en la interpretación del autor sobre el concepto de misión, ora orientando que ella refleje la filosofía de la empresa así como su finalidad, ora afirmando que la definición de las metas describe la finalidad de la organización.

Samuel C. Certo

Este estudio converge con el posicionamiento del autor cuando afirma que “Cualesquiera objetivos que sean inconsistentes con una declaración de misión organizacional deben ser abandonados o revisados”⁴¹⁷

Sin embargo, no está de acuerdo cuando Certo⁴¹⁸ afirma que la misión vuelve explícitos los principales blancos que la organización intenta lograr porque estaría mezclándose conceptos de visión a la misión empresarial. Aún, que solamente una definición clara de la misión y de la finalidad de la empresa hace posible la existencia de objetivos claros y realistas. Es el fundamento para las prioridades, las estrategias, los planes y la definición de atribuciones. Es el empiezo para el planeamiento de cargos administrativos y, sobre todo, para el planeamiento de la estructura administrativa.

No está de acuerdo con las afirmaciones de Certo⁴¹⁹ que parecen cubrir

416 DAFT, Richard L. (1999). **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..

417 CERTO, Samuel C. (1993). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books.

418 CERTO, Samuel C. (1993). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books.

419 CERTO, Samuel C. (1993). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books.

generalmente tópicos que incluyen: producto o servicio de la compañía, mercado, tecnología, objetivos de la compañía, filosofía de la compañía, auto concepto de la compañía e imagen pública.

Se observa más una vez que la mirada del autor transita por el ambiente externo al citar el mercado y la imagen pública, así como reduce la importancia de la misión como “modus operandi” de la empresa a la descripción de productos o servicios de la compañía que pueden hacerla obsoleta con gran rapidez en función de la velocidad con que lo moderno evoluciona.

Simon A. Booth

Para Booth⁴²⁰ sin una misión bien definida la empresa puede perder mercado, y consecuentemente, tener una caída de producción y desarrollo. Sin embargo, nuevamente el autor demuestra mezclar conceptos de visión y misión al señalar que la falta de objetivos claros en la empresa puede llevar a una pérdida de rumbo y mercados.

A partir de la mirada ofrecida por Booth⁴²¹, se observa que el autor orienta de manera superficial sobre cómo elaborarse una declaración de misión, incluso mezclando conceptos inherentes a la visión empresarial en la declaración de la misión. El aspecto positivo del abordaje es en relación a la necesidad de realizarse amplia divulgación de la misión para el equipo.

Específicamente este estudio diverge del autor cuando demuestra que la misión representa los valores y aspiraciones de la mayoría de los miembros de la empresa. ¿Si la misión es elaborada basada en tales anhelos, podrá una empresa sufrir variaciones sustanciales en su misión en la medida en que ocurren cambios en su cuadro funcional? ¿La función de la misión no es justamente mantener la razón de existir de la empresa, su “modus operandi” preservado aún que todo el equipo tenga que ser sustituido?

Takeshy Tachizawa y Wilson Rezende

420 BOOTH, Simon A. (1993). **Crisis management strategy**. New York: Green Publishing Services.

421 BOOTH, Simon A. (1993). **Crisis management strategy**. New York: Green Publishing Services.

En línea diversa con las publicaciones internacionales realizadas a partir de los años 90, algunos autores aún prefieren decir que no hay metodología para el desarrollo de la misión organizacional.

Se concluye que dos motivos pueden aclarar tal posicionamiento. La primera hipótesis sería que esos autores prefieren rechazar tales proposiciones metodológicas por no estar de acuerdo con su efectividad práctica. Sin embargo, no hay siquiera contestación a los elementos propuestos en la literatura internacional como a los estudios de Andrew Campbell, Fred R. David e Christopher K. Bart, entre otros citados anteriormente en la presente tesis, lo que fortalece y atribuye mayor probabilidad a la segunda hipótesis que es el desconocimiento sobre las metodologías ya propuestas para el desarrollo de la misión.

Se concluye que hay una línea de posicionamiento de los autores retrocitados que rechazan la declaración de misión para algo simple y obvio y que no requiere procedimientos metodológicos específicos para que sea coherentemente elaborada y con vínculo con el ambiente externo.

Thomas S. Bateman

Gana énfasis la poca importancia atribuida por Bateman⁴²² a la declaración de misión en la medida en que se analiza el propósito de la obra: ventaja competitiva. Como se ha demostrado por diversas citaciones anteriores, la ventaja competitiva depende de la adhesión del ambiente interno de una empresa a su razón de existir.

Se concluye por el posicionamiento del autor que la misión debe describir el acto de servir a los clientes lo que puede ser considerado como argumento consistente, sin embargo no suficiente para determinar el “modus operandi” de la empresa, en divergencia con el concepto adoptado en el presente estudio. Se concluye también la confusión establecida por Bateman⁴²³ con los conceptos del presente estudio al validar una declaración de estado futuro (visión) como siendo un ejemplo de misión o cuando presenta más un ejemplo de misión como siendo “ser la

422 BATEMAN, Thomas S. (1998). **Administración**: construyendo ventaja competitiva. São Paulo: Atlas.

423 BATEMAN, Thomas S. (1998). **Administración**: construyendo ventaja competitiva. São Paulo: Atlas.

mayor correctora global de valores” en evidente confusión entre misión y visión.

Cynthia D. Scott

El abordaje de Scott⁴²⁴ converge con los conceptos adoptados en esta tesis en la medida en que foca la finalidad de la misión para orientación al desempeño de las personas (público interno) que trabajan en el cotidiano corporativo al afirmar que “la declaración de misión es herramienta-guía para los empleados”.

También converge cuando Scott⁴²⁵ trata de la importancia de la percepción exterior (clientes) sin, sin embargo, moldear el comportamiento de la empresa a esas variables y cuando defiende que la misión corporativa posee como la función el apoyo a la toma de decisión al afirmar que “Ella nos ayuda a tomar decisiones y saber cuál curso de acción tomar. Ella brinda un foco coherente, a partir del cual el proceso de creación de visión ocurre”.

Se concluye, por lo tanto, que la misión da origen a la visión y no el contrario. Sería difícil establecer un escenario futuro sin que antes una organización tenga ciencia si posee “vocación” para desempeña tal actividad.

El presente estudio no está de acuerdo con Scott⁴²⁶ porque asume que es la misión que determina los productos y servicios de la empresa y no lo contrario. Esa condicionante también está presente cuando Scott⁴²⁷ relaciona un conjunto de seis cuestionamientos para identificar informaciones que servirán de base para la declaración de una misión organizacional:

1. ¿En qué negocio(s) tú estás?
2. ¿Quiénes son tus clientes?
3. ¿Cuáles valores agregas a los clientes de tu empresa/grupo?
4. ¿Cuál contribución tu empresa/grupo está dando para la sociedad como un todo?

424 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro.. Rio de Janeiro: Qualitymark,

425 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro.Rio de Janeiro: Qualitymark,

426 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro.. Rio de Janeiro: Qualitymark,

427 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

5. ¿En qué tu empresa/grupo es especialmente buena? (productos / servicios / energía)
6. ¿Qué la distingue y la vuelve exclusiva?

Se observa que los ítems 1 y 2 arriba están centrado en el mercado (factores exógenos) mientras que los demás se centran en la obtención de informaciones sobre la empresa en sí (factores endógenos)

Otro punto divergente entre el abordaje de Scott⁴²⁸ y este estudio se refiere al origen de la misión organizacional.

Por la comprensión de la autora, se debe analizar el conjunto de las misiones personales de los individuos que componen a la organización. ¿Sin embargo, la variación del número y perfil de las personas que integran una empresa no puede cambiar significativamente la misión de una empresa de tiempos en tiempos? ¿Eso no resultaría en una misión variable y personalizada, al revés de convertirse justamente el estándar a ser buscado?

Ese sería un camino peligroso para una empresa acaso no fuera de responsabilidad da la alta dirección la definición de la misión empresarial. Si de un lado, tal conclusión converge con el pensamiento de la autora cuando dice que las misiones personales poseen influjo en la definición de la misión organizacional, diverge cuando se limita a los socios de la empresa o a sus administradores principales tal responsabilidad.

Se concluye también en este estudio que la misión pasa a ejercer importante papel de filtro en el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores de una organización una vez que la identificación del contratado con la misión de la empresa tiende a repercutir en mayor grado de comprometimiento del desempeño de su función.

De hecho, otra importante conclusión de este estudio es en relación a la manera de presentarse una declaración de misión. En la investigación presentada en el capítulo IV siguiente se observa la dificultad de los entrevistados en recordar la declaración de misión de sus organizaciones. Uno de los motivos puede ser la extensión y complejidad de sus palabras y frases utilizadas, alejando al profesional de la real finalidad de la misión que es mantener el “modus operandi” de la empresa dentro de un mismo estándar.

428SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

Efectivamente, se puede aceptar sobre la existencia de tal fenómeno utilizándose la lógica y aceptándose la importante experiencia de la autora en el área. Sin embargo, bajo la luz de la investigación metodológica, tal alegación necesita de fundamentos para que pueda ser utilizada como base de construcción científica. Sin embargo, centrando la solución ofrecida por la autora para que tal situación no ocurra se encuentra más un punto de divergencia entre el presente estudio cuando la autora dice:

En el desarrollo de la misión, es importante crear varios esbozos. Cada esbozo debe ser analizado por tantas personas cuanto posible sea en la organización, incluyéndose los principales protagonistas. Una forma de hacerlo es poseer un equipo de proyectos que incluya representantes de los grupos dentro de la organización para esbozar la misión. Entonces, un grupo mayor – normalmente todos – hace un análisis y una crítica a respecto del documento. El equipo de proyecto sintetiza el feedback en una única misión.⁴²⁹

Nuevamente se demuestra como punto de discordancia con la tesis de la autora porque en el presente estudio se comprende que, una vez que la misión debe ser difundida después de su elaboración, una vez que se trata de una declaración del alta gestión (lea-se fundadores o sus representantes) sobre el “modus operandi” que caracteriza a la empresa y no a la formación de una especie de asamblea para que todos los colaboradores opinen sobre lo que consideran que debe ser la misión de la empresa. La empresa debe contratar personas que tengan su perfil y que no sean moldeadas a partir del perfil de sus colaboradores.

Henry Mintzberg y James Brian Quinn

Para Mintzberg y Quinn⁴³⁰, la misión posee la ideología de los involucrados en su definición. En muchos casos, ella puede ser hasta juzgada como común a causa de la simplicidad de su concepción. Sin embargo, en tales casos se puede observar que su culto es realizado con una buena dosis de fervor ideológico por funcionarios firmemente comprometidos con ella.

429 SCOTT, Cynthia D. (1998). **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark,

430 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (1996). **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. New Jersey: Prentice Hall.

La alerta de Mintzberg y Quinn⁴³¹ es pertinente en la medida en que orienta a la aplicabilidad práctica de la misión, aconsejando a los administradores a evitar construcciones de misiones lejanas de la ideología central de la empresa. La cuestión que se quedó pendiente es la ausencia de una mayor profundidad en el análisis y en la conceptualización del tema misión empresarial. ¿Cómo buscarse la misión organizacional? ¿Cómo determinarse la ideología central de una organización?

Leonardo Rafaeli, Rodrigo R. Campagnolo e Claudio J. Muller

El trabajo de Rafaeli, Campagnolo y Muller⁴³² diverge del presente estudio en la medida en que adopta la utilización de elementos cuantitativos como la rentabilidad del negocio, por ejemplo, para la constitución de la misión, distando del “modus operandi” de la empresa para acercarse de los objetivos a alcanzarse.

Diverge también porque el presente estudio defiende la elaboración de una misión cualitativa por departamento de la empresa, en posición contraria al alegado por Rafaeli, Campagnolo y Muller⁴³³. El fundamento principal del presente estudio es que, si la misión contenga datos cuantitativos, tendrá que ser remodelada o actualizada toda vez que haya alteración significativa del ambiente o de los objetivos estratégicos. ¿Tomando como base el ejemplo de los autores, lo que pasa si la tasa de retorno exigida por los accionistas cambia de un año al otro? ¿Se cambia la misión de la empresa para que pueda desdoblarla a los departamentos? Evidente que éste no se demuestra ser el mejor camino.

Otros trabajos publicados en eventos científicos

431 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (1996). **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. New Jersey: Prentice Hall.

432 RAFAELI, Leonardo; CAMPAGNOLO, Rodrigo R.; MULLER Claudio José. (2007). **Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico**. Publicado en el XIV SIMPEP, 2007, Bauru, **Anais...** Disponible en <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1> Accedido en: 18 jul. 2010.

433 RAFAELI, Leonardo; CAMPAGNOLO, Rodrigo R.; MULLER Claudio José. (2007). **Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico**. Publicado en el XIV SIMPEP, 2007, Bauru, **Anais...** Disponible en <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1> Accedido en: 18 jul. 2010.

- a) Como el estudio de Ribeiro et.al.⁴³⁴ tuvo por objetivo solamente realizar la identificación de algunas líneas del pensamiento sobre los fundamentos de la misión empresarial sin dedicarse a cuestionar cual el mejor concepto o modelo, la presente tesis presenta divergencia en el sentido en que no considera pertinentes algunos de los elementos destacados por Pearce (1982) apud Ribeiro et.al.⁴³⁵ como siendo importantes en la composición de la misión empresarial como: principales clientes o los mercados donde la empresa actúa, los principales productos o servicios, el dominio geográfico, el principal tecnología, entre otros.
- b) En relación al estudio Ribeiro et.al.⁴³⁶, Moura, Marcelino y Cordeiro Filho⁴³⁷ se observado la adopción de fundamentos exógenos, en dirección divergente de la posición adoptada por el presente estudio
- c) Las conclusiones de Forte y Pereira⁴³⁸ convergen sobre la constatación de la presente tesis que, en muchas empresas, la misión puede ser solamente un “lienzo en la pared que no sirve para nada”. Diverge por la

434 RIBEIRO, Alex Mussoi; SILVA, Rodrigo Valverde da; LUNKES, Rogério João; ALBERTON, Luiz. Missão (2008). Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Publicado en el XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Anais... Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido en: 18 mar. 2011.

435 RIBEIRO, Alex Mussoi; SILVA, Rodrigo Valverde da; LUNKES, Rogério João; ALBERTON, Luiz. Missão (2008). Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Publicado en el XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Anais... Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido en: 18 mar. 2011.

436 RIBEIRO, Alex Mussoi; SILVA, Rodrigo Valverde da; LUNKES, Rogério João; ALBERTON, Luiz. Missão (2008). Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Publicado en el XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Anais... Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido en: 18 mar. 2011.

437 MOURA, Fabio Viana de; MARCELINO, Carolina Venturini; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Declaração da Missão Organizacional de Empresas Listadas na BOVESPA – Uma Análise à Luz da Teoria Institucional. Publicado en el **7º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, 2010, São Paulo, Anais do... Disponible en < <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos102010/459.pdf>> Accedido en: 19 mar. 2011.

438 FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; PEREIRA, Maise Soares. (2003). **A Construção e Disseminação da Missão nas Instituições de Ensino Superior no Ceará**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 2, n. 1. Pedro Leopoldo : Fundação Pedro Leopoldo.

adopción de elementos externos en la elaboración de la misión como, por ejemplo, clientes y objetivo geográfico.

- d) Aunque la conclusión en relación al significado de la misión como la razón de la existencia de una empresa sea convergente, el presente estudio diverge por la inserción de elementos externos por Hocayen-da-Silva, Ferreira Junior y Castro⁴³⁹.
- e) En Bignetti, Wiethaeuper y Lautert⁴⁴⁰ se observa fuerte tendencia de las empresas investigadas por la inserción de elementos relacionados a los objetivos estratégicos (clientes y productos) y financieros (accionistas).

Recuadro sintético de Autores – Base Disponible en las Bibliotecas Brasileñas

A partir de la revisión bibliográfica retro-presentada ha sido elaborado el recuadro 11 abajo que demuestra la idea central de cada autor comparada con los argumentos adoptados en la presente tesis:

Cuadro 11: Resumen del Plan General de Autores - Base de Datos Nacional

Fuente: elaboración propia

Autor	Público Alvo	Idea Central	Posición de este trabajo
Peter Ferdinand Drucker	Externo	La misión informa lo que es negocio de la empresa y lo que él debería ser. La estrategia exige eso. Habrá siempre solamente un ángulo y punto de partida: el cliente, pues satisfacer al consumidor es la misión y la finalidad de todo negocio	¿Cómo definirse la misión cuando una empresa innova en el mercado a partir de un servicio o producto hasta entonces inédito? ¿Cómo una empresa podría definir su misión que no fuera por el análisis única y exclusiva de sus creadores, aún que ante prospecciones sobre lo que sus clientes pueden desear y

439 HOCAYEN-DA-SILVA, Antonio Joao; FERREIRA JUNIOR, Israel; CASTRO, Marcos de. 2006. **Teoria e Prática na Missão Organizacional em Instituições de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Região Sul**. Publicado en el XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, **Anais do...** Disponible en < <http://www.anpad.org.br/>> Accedido en: 22 mar. 2011.

440 BIGNETTI, Luiz Paulo; WIETHAEUPER, Daniela; LAUTERT, Bruna Felt. (2005). **Os slogans da estratégia**. HSM Management Update, v. 23. Disponible en < <http://www.hsm.com.br/artigos/hsm-management-update-n-23-agosto-2005>>. Accedido en: 15 Jun. 2011.

			valorar?
Antonio Cesar Amaru Maximiano	Externo	La misión implícita de cualquier organización empresarial es no solamente maximizar el lucro de los accionistas, pero también crear valor para todas las partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, comunidad, instituciones sociales y gubernamentales, abastecedores y aún mismo la competencia.	Una vez que uno de los significados de la palabra “crear” es dar origen, es ser la causa, se presupone que obligatoriamente la organización debe entregar algo aún no disponible en el mercado, caso contrario, estaría ofertando lo que no necesariamente crea valor, pero solamente se presenta como una alternativa para los clientes
Arnoldo C. Hax	Externo	La misión de una empresa es una declaración del presente y del futuro esperado del producto, mercado y extensión geográfica, y una definición del camino para alcanzar el liderazgo competitivo.	Si una empresa que construye su misión basada en aspectos geográficos, cuando su área de actuación es alterada, será necesario que la misión sea rehecha. ¿Y si esa nueva realidad geográfica es tan diferente de la anterior a punto de provocar situaciones antagónicas para la gestión, donde la realidad de la primera es contrariada por la segunda o viceversa?
Arthur Sharplin	Externo	La misión debe estar relacionada a la continuación de la organización presentando conectividad entre el presente y el futuro. Ella afecta a los intereses de varias personas o de un grande número de grupos	El foco de la misión debe ser dirigido para el público interno. Ya que, si una empresa es moldeada en razón de lo que los clientes desean, ¿qué pasaría con ella cuando esos intereses externos cambian? ¿Ella perdería su diferencial y tendría obligatoriamente que reconstruir su misión?
Bengt Karlöf	Interno	La misión es parte importante de la cultura organizacional y revela la razón de la existencia	La crítica que queda es relación a la ausencia de un camino para llegarse a la

		de la empresa	determinación de la “razón de ser” de la empresa. Sin un camino definido, ¿cómo una empresa podrá elaborar su misión de manera efectiva?
Carlos Tomás Guimarães Lopes	Interno	La misión de una empresa consiste en la línea de actividad que ella pretende seguir. La misión establece los límites de actuación de la empresa, y el campo dentro del cual ella pretende crecer y competir	La misión es instrumento que revela el “modus operandi” de la organización independiente de su sector de actuación. Ella debe definir como la empresa va a actuar en el mercado y no el mercado que debe determinar cómo la empresa va a actuar
David Menezes Lobato	Externo	Es la expresión de la razón de la existencia de una organización, es la función que ésta desempeña de modo a convertir en útil su acción, justificar sus lucros, del punto de vista de los grupos a ella relacionados y de la sociedad en que actúa. También se relaciona a la validez de la misión a la generación de lucros	El autor mezcla referencias endógenas y exógenas en la construcción de la misión. Establece como grupos de interés también abastecedores, gobierno y comunidad (ambiente externo). ¿Pero cambios en el comportamiento del cliente, alteraciones gubernamentales siempre y obligatoriamente provocarían alteraciones en la declaración de la misión?
Deena B. Katz	Interno	La misión garantiza que todos los involucrados en determinada organización la practiquen centrados en un objetivo colectivo. Define la misión organizacional como siendo un plan, el autor la pone en condición temporal limitada	La misión no es alterada de manera significativa a lo largo del tiempo, pues es inherente a las organizaciones el proceso evolutivo así como también le es inherente la personalidad fuerte y poco cambiante que las personas demuestran a lo largo de sus vidas
Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira	Externo	El concepto de misión es factor central del planeamiento estratégico de una organización. “(...) la	Oliveira relaciona elementos externos. Se comprende por la no utilización de elementos exógenos o de la

		determinación de donde la empresa quiere ir y de su razón de ser. En otro momento, Oliveira señala que dentro de la misión se deben establecer los objetivos de la empresa.	determinación de mercados específicos en la misión. ¿Al establecer un determinado mercado una empresa no puede restringir su objetivo y quedarse en desfase a lo largo del tiempo?
Eliezer Arantes da Costa	Interno	Es la razón de ser de la organización. Ella debe contestar cuál la misión básica que la organización tiene la intención de cumplir? ¿Qué diferencia hace para el mundo exterior, su existencia? ¿Cuál es la motivación básica que inspiró a sus fundadores?	¿Cómo puede una empresa desarrollar su misión a partir de la definición del autor? En efecto, el enfoque es insuficiente para demostrar más allá de una aclaración genérica.
Michael A. Hitt	Externo	La misión es un mapa que establece los objetivos, las actividades y productos que la empresa lleva a cabo en el mercado. Trata sobre productos y mercados, es el carácter externo y da la orientación necesaria para lograr los resultados estratégicos deseados.	La misión debe ser diseñado para guiar eficazmente la fuerza laboral de la organización, centrándose en la manera de actuar y no en productos y mercados.
Idalberto Chiavenato	Interno	Esto significa, de hecho, la razón de ser y existir organización y cuál es su papel en la sociedad. Involucrar a los objetivos clave del negocio. Afirma que a través de la fe - la declaración formal y por escrito de la misión - la organización desarrolla sus símbolos básicos y sagrados y conserva su identidad.	Se entiende que la misión hace parte de los elementos que componen la cultura de una empresa, tal cual la visión y valores que, por su vez, orientan el comportamiento de las personas que integran la empresa

John M. Bryson	Interno	La misión va muy allá de justificar la existencia de la organización. Ella es un canal de discusión dentro de la empresa. No necesita ser extensa y que debe contener palabras inspiradoras para la organización donde se insiere	La declaración de misión debe ser concisa, estimulando y revelar la razón de la existencia de la empresa. El punto de divergencia se refiere a la concentración de elementos como la construcción independiente de la cultura organizacional como la filosofía, los valores y la misión
Maurício Castelo Branco Valadares	Externo	La misión responde sobre cuál es el negocio de la empresa. El foco inevitable de la respuesta está dirigido para su propio origen, que es el cliente, pues es para satisfacer al cliente, al consumidor o al mercado que una empresa viene a existir	¿Cómo la misión podrá ser construida por una empresa que presenta algún grado de innovación en el mercado y que ni mismo los clientes tienen noción clara de lo que necesitan? En este caso, se observa que es la opinión del criador de la empresa que presume qué el mercado deseará.
Mauro Calixta Tavares	Externo	Es la razón de existencia de la organización, y tiene en el cliente el punto de partida para la definición de manera que las promesas que la empresa hace para satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes.	Como afirmado anteriormente, el foco de la misión es el público interno y no el mercado externo
Nélio Arantes	Interno	La misión define la razón de ser de la empresa, reflejando los motivos que definieron su creación. “La definición de la misión significa responder a la pregunta “¿Por qué existimos?”.	Con abordaje sucinto, el autor presenta y explica conceptualización confusa y no específica cuando indica que la misión define las responsabilidades y necesidades sociales. ¿Cuál el público-objetivo de la misión? ¿Cuál el formato adecuado?

Peter L. Wright	Interno	Atribuir carácter efémero al defender que las misiones generalmente cambian a lo largo del tiempo. En algunos casos el cambio es gradual y lento, pero, en otros es y debe ser muy rápido.	Se considera como elemento característico de la misión su evolución constante sin, todavía, sufrir alteraciones radicales
Richard L. Daft	Externo	Ser mensaje externo destinado a inversores, clientes, abastecedores y comunidad. Prioriza la construcción de una imagen junto al mercado y a los <i>stakeholders</i> de naturaleza externa y que, como incremento y no finalidad principal, puede traer beneficios por influenciar en el comportamiento del equipo	La finalidad de la misión es orientar el público interno sobre cómo se debe actuar. Aún, se percibe la variación en la interpretación del autor sobre el concepto de misión, ora orientando que ella refleja la filosofía de la empresa así como su finalidad, ora afirmando que la definición de las metas describe la finalidad de la organización.
Samuel C. Certo	Externo	Es la propuesta para la cual, o a razón por la cual, una organización existe. Establece la meta general de la empresa y los objetivos organizacionales enfocan objetivos más específicos. Certo (1993) establece un vínculo claro entre la misión y variables externas.	Discuerda cuando Certo (1993) afirma que la misión torna explícitos los principales objetivos que la organización intenta attingir porque estarían mezclándose conceptos de visión a la misión empresarial
Simon A. Booth	Interno	Orienta de manera superficial sobre cómo se elaborar una declaración de misión, incluso mezclando conceptos inherentes a la visión empresarial en la declaración de la misión. El aspecto positivo del abordaje es en cuanto a la necesidad de realizarse amplia divulgación	Si la misión es elaborada basada en tales anhelos, ¿podrá una empresa sufrir variaciones sustanciales en su misión a medida en que ocurre rotatividad en su cuadro funcional? El rol de la misión no es justamente mantener la razón de existir de la empresa, su “modus operandi” preservado aún que todo el

		de la misión para el equipo. La misión representa los valores y aspiraciones de la mayoría de los miembros de la empresa	equipo haya que ser sustituido?
Takeshy Tachizawa e Wilson Rezende	Externo	La razón de ser de la organización, para que ella sirve, cuál la justificativa de su existencia para la sociedad". Pero, para Tachizawa y Rezende (2000) no hay fórmula establecida para definir misión. Ella apenas necesita hacer sentido al público interno y tener adherencia con el externo	Como no hay siquiera contestación en cuanto a los elementos propuestos en la literatura internacional como a los estudios de Andrew Campbell, Fred R. David y Christopher K. Bart, entre otros, se nota el desconocimiento de los autores sobre las metodologías ya propuestas para el desarrollo de la misión.
Thomas S. Bateman	Externo	La misión es el propósito y valores básicos de la organización, bien como su objetivo de operaciones. Es generalmente escrita en términos de los clientes genéricos a quien ella sirve. Dependiendo del objetivo de la organización, la misión puede ser amplia o restricta.	Discuerda de la confusión establecida por Bateman (1998) que la declaración de estado futuro (visión) es un ejemplo de misión o cuando presenta más un ejemplo de misión como siendo "ser la mayor corretora global de valores" en evidente confusión entre misión y visión
Cynthia D. Scott	Interna	La misión de una organización es decurrente del conjunto de las misiones de las personas. La misión es la síntesis de como los clientes ven a su empresa, de cómo los empleados en su grupo ven a su empresa, de cuáles deben ser sus productos y servicios, de quien son sus clientes y que valores usted agrega para ellos. Diferencia aún <u>misión</u> (debe decir quien usted es y por qué usted es apasionado	¿La variación del número y perfil de las personas no puede alterar significativamente la misión de tiempos en tiempos? ¿Eso no carretearía en una misión variable y personalizada, en vez de tornarse justamente el padrón a ser buscado? Ese sería un camino peligroso para una empresa caso no fuese de responsabilidad de la alta gestión la definición de la misión empresarial. La empresa debe contratar personas que tengan su

		por esto, el espíritu de lo que usted hace) y <u>slogans</u> (enfocan la atención, pero no comunican el propósito de la empresa y no contienen la fuerza de la misión).	perfil y no ser moldada a partir del perfil de sus colaboradores. Es la misión que determina los productos y servicios de la empresa y no el contrario.
Henry Mintzberg y James Brian Quinn	Interno	La misión posee la ideología de los envueltos en su definición. En defensa de la simplicidad y aplicabilidad práctica de la misión, los autores destacan el efecto negativo que lo que algunas organizaciones pueden coger al sobreponer las características ideológicas por una estructura más convencional	La cuestión que quedó pendiente es la ausencia de mayor profundidad en el análisis y conceptualización del tema misión empresarial. ¿Cómo se busca la misión organizacional? ¿Cómo se determina la ideología central de una organización?
Leonardo Rafaeli, Rodrigo R. Campagnolo y Claudio J. Muller	Externo	Adoptando los nueve elementos establecidos por David y David (2003), los autores propusieron que los elementos clave que componen la misión sean desdoblados en objetivos mensurables. Defienden que no apenas aspectos cualitativos consten de la declaración de misión de las empresas, pero también aspectos cuantitativos.	Si la misión contenga datos cuantitativos, deberá ser remodelada o actualizada toda vez que haya alteración significativa del ambiente o de los objetivos estratégicos. ¿Qué ocurre si la tasa de retorno exigida por los accionistas cambia de un año para otro? ¿Se altera la misión de la empresa para que pueda desdoblarla a los departamentos? Evidente que este no se demuestra el mejor camino.
Alex Musoi Ribeiro, Rodrigo Valverde da Silva; Rogerio Joao Lunkes, Luiz Alberton	Externo	Los autores se propusieron a analizar la presencia de los ocho elementos defendidos por John A Pearce en 1982 en las declaraciones de misión disponibles en la internet de entre las empresas que tenían sus acciones negociadas en la	El presente trabajo no considera pertinentes algunos de los elementos destacados por Pearce (1982) apud Ribeiro et.al. (2008) como siendo relevantes en la composición de la misión empresarial como: principales clientes o los mercados donde la

		Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA	empresa actúa, los principales productos o servicios, el dominio geográfico, la principal tecnología, entre otros
Fabio Viana de Moura, Carolina Venturini Marcelino, José Bernardo Cordeiro Filho	Externo	Desarrollaron análisis de 130 declaraciones de misión de empresas listadas en la Bolsa de Valores de São Paulo para identificar, a la luz de la Teoría Institucional, características similares decurrentes del mismo ambiente en que determinado grupo de empresas actúen.	Conforme mencionado anteriormente, el presente estudio adopta la utilización de elementos endógenos a la organización para la construcción de su misión.
Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Maise Soares Pereira	Externo	Los autores adaptaron algunos de los conceptos defendidos por Fred. R. David y Andrew Campbell, entre otros autores, para proponer el modelo denominado Estrella basado en seis pilares: 1) Definición del negocio, 2) Política y Valores, 3) Tecnología y factores de éxito; 4) Clientes y sus necesidades; 5) Objetivo Geográfico y 6) Demás stakeholders.	Las conclusiones de Forte y Pereira (2003) convergen sobre la constatación que, en muchas empresas, la misión puede ser solamente un “cuadro en la pared que no sirve para nada”. Diverge por la adopción de elementos externos en la elaboración de la misión como, por ejemplo, clientes y objetivo geográfico.
Antonio Joao Hocayen-da-Silva, Israel Ferreira Junior, Marcos de Castro	Externo	Fueron analizadas 13 instituciones de desarrollo científico y tecnológico de la región Sur de Brasil teniendo como componentes identificables los siguientes: 1) productos/servicios; 2) mercado de actuación; 3) consumidores-objetivo (público interesado); responsabilidad social y 5) tecnología.	Aunque la conclusión en cuanto al significado de la misión como la razón de la existencia de una empresa, el presente estudio diverge por la inserción de elementos externos por Hocayen-da-Silva, Ferreira Junior y Castro (2006).
Luiz Paulo Bignetti,	Externo	El análisis de la misión de 130 empresas brasileñas constató	Refrenda el uso de la misión, aunque con fuerte sesgo por la

Daniela Wiethaeuper; Bruna Felt Lautert		que 78,5% de las empresas investigadas tienen una declaración de misión definida, siendo que de estas hubo considerable foco a productos y clientes, entre otros	inserción de elementos ligados a los objetivos estratégicos (clientes y productos) y financieros (accionistas).
--	--	--	---

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En la búsqueda de elementos que pudieran contribuir para la consistencia de los datos obtenidos se ha buscado identificar el segmento de actividad de las empresas donde los respondientes actúan de modo a evitar la polarización por una determinada área de la actividad empresarial, como la industria o el comercio, por ejemplo.

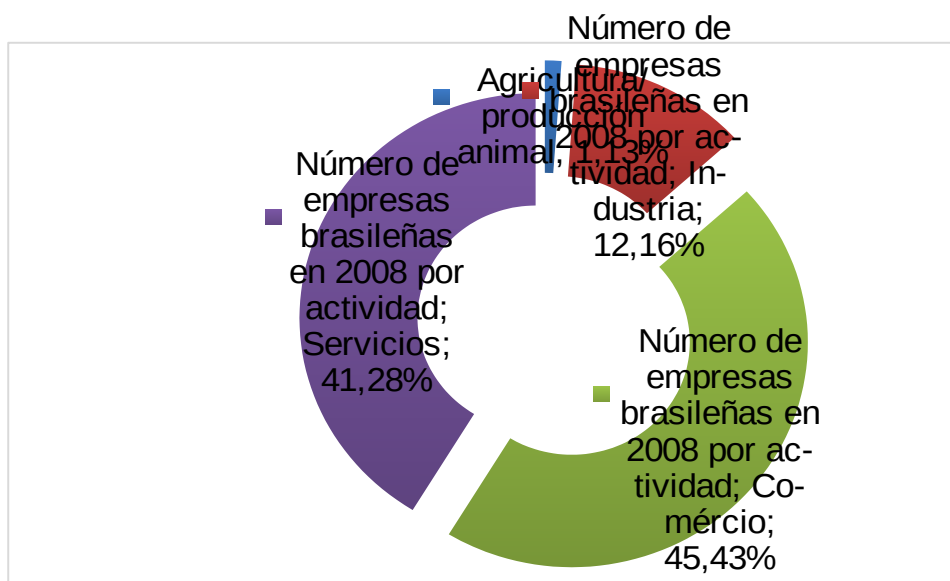
Los datos obtenidos han sido confrontados con los datos del IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística CEMPRE ⁴⁴¹, que consolida el volumen de 4.607.261 empresas actuantes en Brasil en 2008 segmentadas por actividad entre actividades agrícolas y de producción animal, industrias, comercio y servicios de acuerdo con lo que fue demostrado en el gráfico nº 2.

Gráfico 2: Empresas brasileñas por actividad

Fuente: Elaboración propia (adaptado de CEMPRE⁴⁴²)

441 CEMPRE - Cadastro Central de Empresas (2011). Disponible en <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2008/default.shtm>, accedido en 05/03/2011.

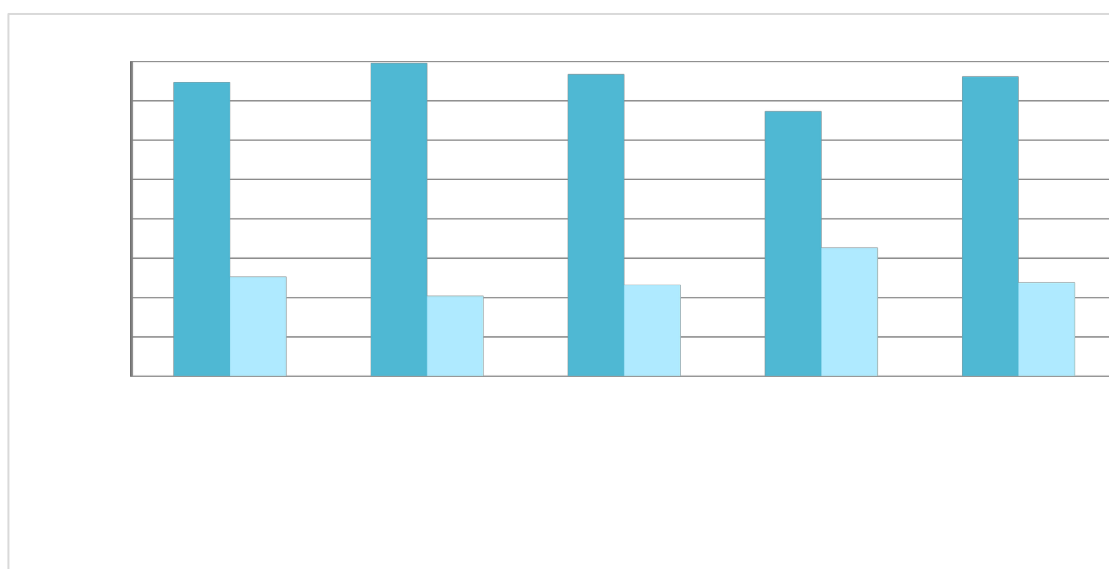
442 CEMPRE - Cadastro Central de Empresas (2011). Disponible en <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2008/default.shtm>, accedido en 05/03/2011.



Los extractos obtenidos en la presente investigación han sido suficientes para que cada segmento de la actividad económica presentase muestreo significativo para que fueran analizados como universos independientes. Se observa por el gráfico de nº 3 que solamente un porcentual menor de empresas comerciales demuestra no poseer una misión establecida formalmente. Por consecuencia todos los cuestionamientos de la investigación han sido influenciados negativamente en el desempeño de las empresas del comercio

Gráfico 3: Empresas que tienen misión x sector de actividad

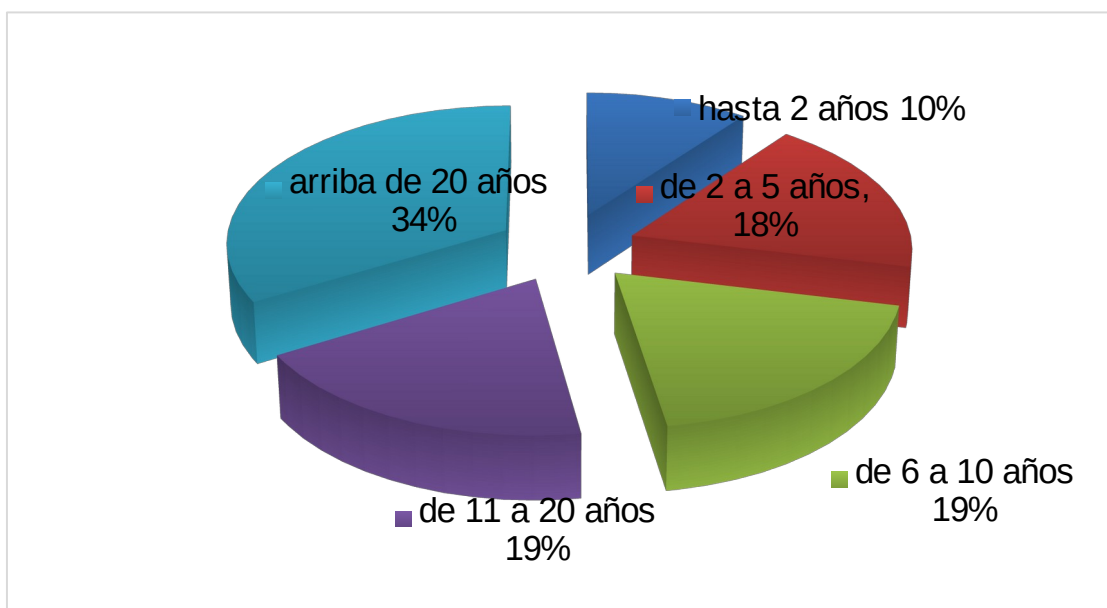
Fuente: Elaboración propia



Identificar el tiempo de existencia de las organizaciones investigadas podría presentar alguna relación con el grado de conocimiento de los profesionales sobre la misión de la empresa como demuestra el gráfico n° 4:

Gráfico 4: Tiempo de existencia de las empresas investigadas

Fuente: Elaboración propia



Procesados los resultados en razón del tiempo de existencia solamente las empresas con más de 20 años de existencia han presentado una performance significativa en algunas respuestas (variación superior al 5%) porque en su mayoría (63,94%) poseen más de 500 funcionarios y facturan más de R\$ 60.000 mil al año (69,92%). Específicamente las respuestas que se han señalado frente a las medias han sido:

- 82,47% de los investigados (más de 20 años) han dicho que su empresa posee una declaración de misión establecida formalmente (alternativa 1 de la pregunta 5) mientras que la media general ha sido de 74,70%.

- 37,85% de los investigados (más de 20 años) han dicho que su misión es instrumento de decisión y análisis de desempeño utilizado a todo instante en la

empresa (alternativa 2 de la pregunta 10) mientras que la media general ha sido de 29,04%.

- 42,83% de los investigados (más de 20 años) han dicho que conocieron la misión inmediatamente después de la contratación (alternativa 2 de la pregunta 6) mientras que la media general ha sido de 36,05%.

- 17,53% de los investigados (más de 20 años) han dicho que el grado de comprensión de la misión es inexistente (alternativa 1 de la pregunta 6) mientras que la media general ha sido de 25,30%.

Después de obtenidas las informaciones clasificatorias, la cuestión 5 objetivamente poseía el objetivo de identificar la existencia de una declaración de misión establecida formalmente. Los resultados han demostrado que el 74,70% de las empresas investigadas posee una misión formalizada. Sin embargo, realizados los cruzamientos, se observa que menos de la mitad de los respondientes que poseen una misión formalizada (46,74%) se han sentido seguros para escribirla porque la conocen.

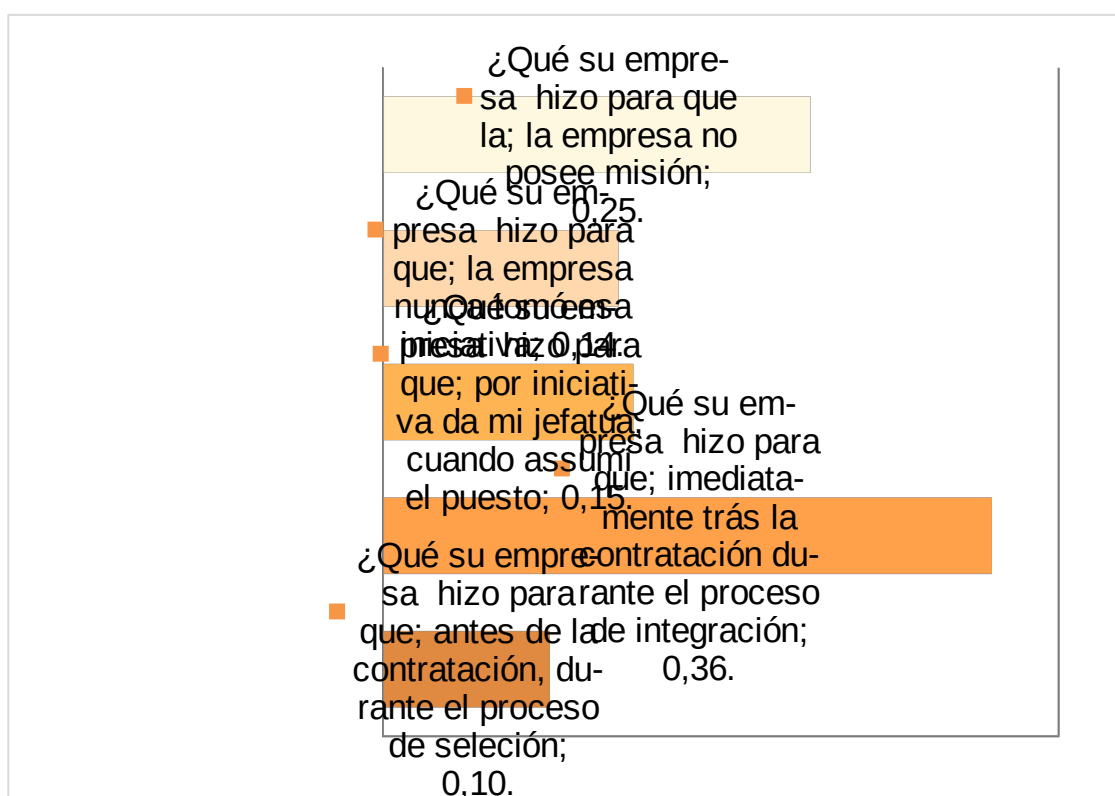
Ratificando esa afirmación, de los que han contestado que poseen una misión formalmente establecida:

- 53,62% actúan en conformidad con la declaración;
- 36,82% consideran el grado de comprensión bajo (hasta el 25% de las personas realmente saben qué la palabra “misión” significa) y el 32,17% consideran el grado de comprensión medio (hasta 50% de las personas realmente saben qué la palabra “misión” significa) totalizando 69,88% con grado de comprensión medio (en el máximo);
- 61,13% dicen que “misión” es solamente una frase que es recordada como un “lienzo en la pared” o por los mensajes internos, pero que no es utilizada por la personas en su cotidiano (alternativa 1 de la pregunta 10);
- 54,60% dicen que hay en la empresa situaciones contradictorias entre qué la dirección exige y qué la misión preconiza porque el administrador olvida que lo que pide conflictiva con la misión de la empresa (alternativa 1 de la pregunta 11);

La cuestión 6 tenía como objetivo identificar lo que la empresa hizo para que sus colaboradores conozcan su misión. Los resultados presentados en el gráfico nº 5 han demostrado que el proceso de difusión de la misión corporativa no es utilizado como factor crítico de éxito para el proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones una vez que solamente el 9,88% de los respondientes han contestado que la empresa ha divulgado la misión antes de la contratación, durante el proceso de selección.

Gráfico 5: Cómo la empresa actuó para que conociese la misión

Fuente: Elaboración propia



La cuestión 7 tuvo como objetivo identificar el grado de conocimiento de los entrevistados acerca de su misión. Objetivamente, un entrevistado podría contestar que conoce la declaración de misión de su empresa. Sin embargo, conocer significa saber y comprender su contenido. Para revelar tal conocimiento se ha optado por identificar el grado de confort del entrevistado en reproducir el contenido de la declaración de misión de la empresa donde trabaja. Los resultados han demostrado que aproximadamente un tercio de los entrevistados se ha declarado capaz de escribir el contenido de la misión de acuerdo con el gráfico nº 6:

Gráfico 6: Conocimiento sobre la misión de la empresa

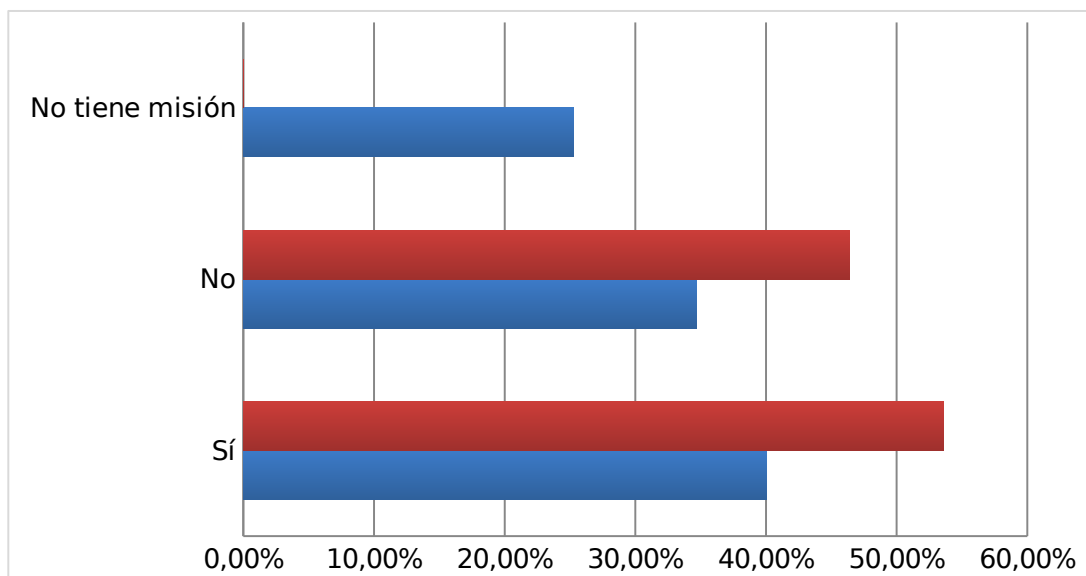
Fuente: Elaboración propia



Solamente conocer la misión no es garantía efectiva que sus fundamentos son observados en el cotidiano corporativo. Entonces la cuestión 8 (gráfico nº 7) intenta identificar si las personas de la organización actúan en conformidad con la declaración de misión. Se observa que en este cuestionamiento el entrevistado emitía su percepción acerca de la conducta general de los colaboradores de la empresa y no solamente de su comportamiento individual. Se observa en el gráfico abajo que mismo solamente entre las empresas que poseen misión, el porcentual más significativo es de aquellos que no actúan en conformidad con la misión empresarial.

Gráfico 7: Comportamiento en relación a la misión

Fuente: Elaboración propia

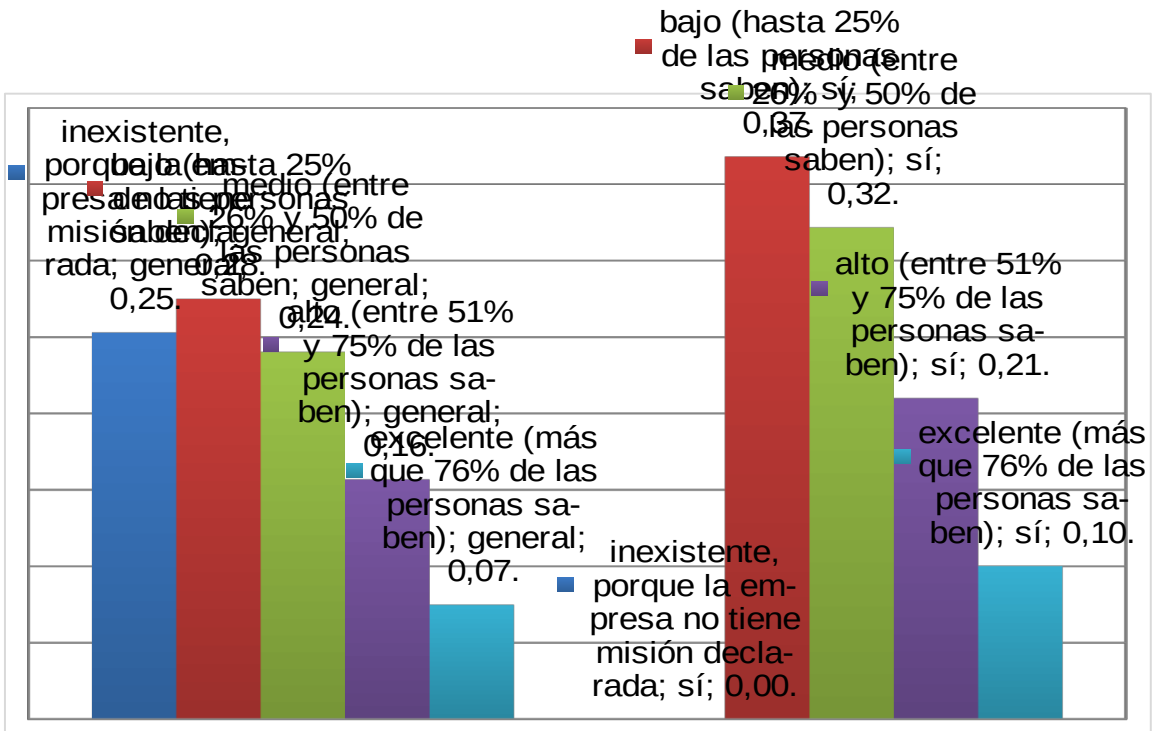


Con la intención de confirmar el cuestionamiento de la pregunta 8 a respecto del comportamiento y conocimiento de las personas de la empresa en relación a lo que prescribe la misión, la pregunta 9 ha cuestionado cuál el grado de comprensión de la misión por las personas que trabajan en la empresa. Nuevamente ha sido la percepción del entrevistado acerca del comportamiento de las personas en la empresa que ha determinado la respuesta.

Se quedó evidente en el gráfico nº 8 que la mayoría de las personas en las empresas posee poco conocimiento sobre el contenido de la declaración de misión de la empresa una vez que entre aquellos que poseen misión, 36,82% consideran como bajo y 32,17% consideran como medio/mediano.

Gráfico 8: Comprensión de las personas sobre la misión

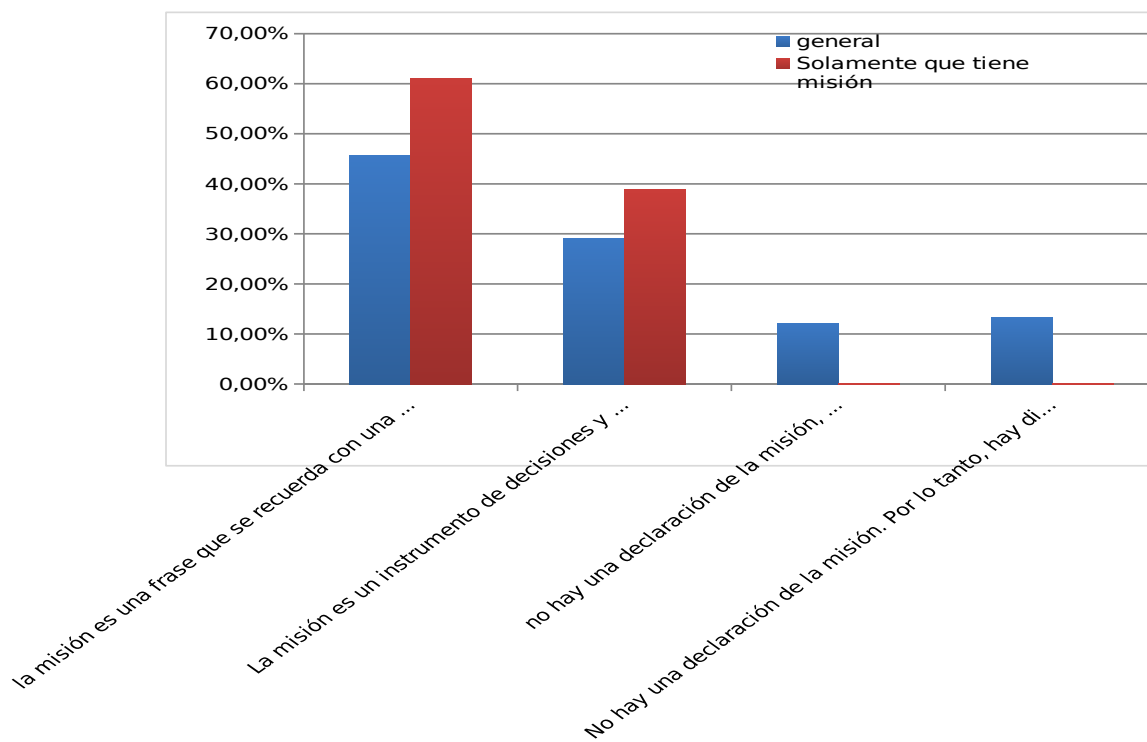
Fuente: Elaboración propia



El último bloque de cuestionamientos de la investigación (preguntas 10 y 11) visaba identificar cuánto la declaración de misión es desconsiderada en el día-a-día corporativo. Los resultados (gráfico nº 9) confirmaron la hipótesis que en la mayoría de las organizaciones (el 61,13% de las que poseen misión constituida formalmente) la declaración de misión se resignó a un mero elemento de decoración en las paredes sin recibir la debida consideración.

Gráfico 9: Comportamiento x misión

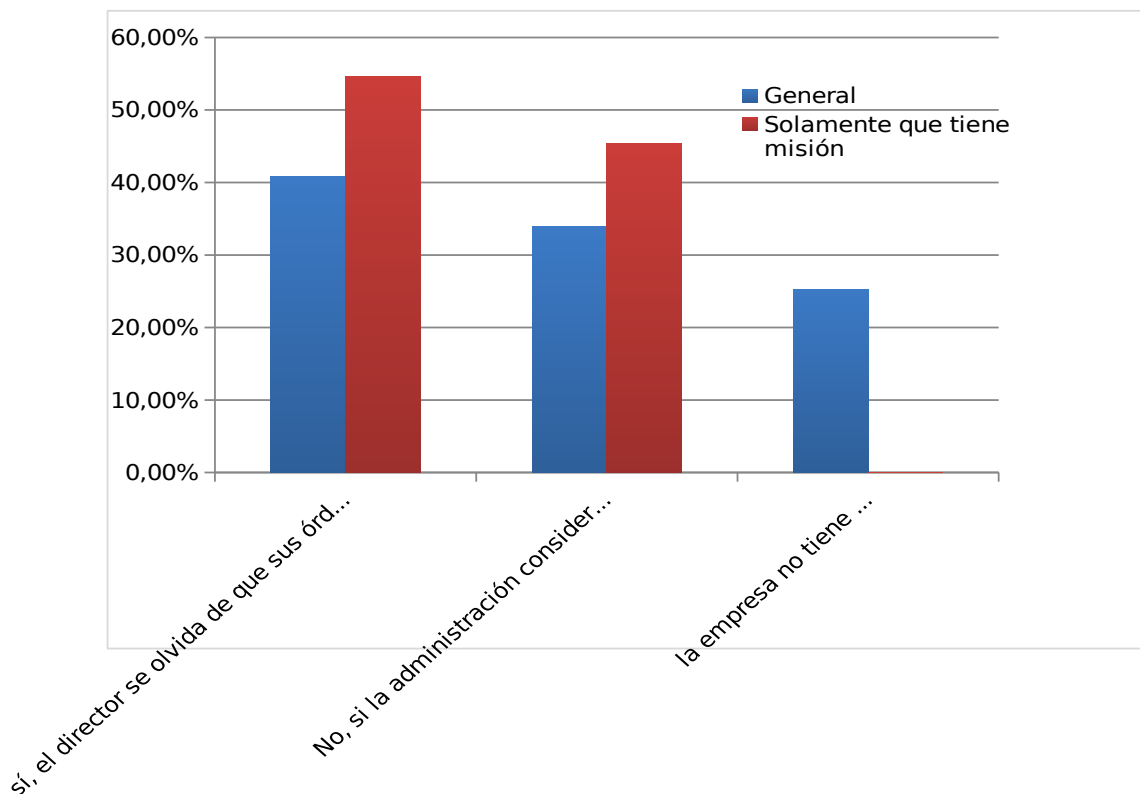
Fuente: Elaboración propia



También en la pregunta 11 se buscó identificar cuánto la misión es utilizada como elemento de apoyo decisorio en las organizaciones. Específicamente la pregunta cuestionaba si hay situaciones contradictorias en la empresa entre qué la jefatura dice y qué la misión preconiza. Los resultados presentados en el gráfico nº 10 demostraron que más de la mitad de las empresas en donde hay misión formalmente constituida tiene problemas con la incoherencia entre los fundamentos de la misión y las actitudes diarias de la gestión.

Gráfico 10: Contradicciones entre la misión y el discurso de la gestión

Fuente: Elaboración propia



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

LA RELACIÓN ENTRE EL PROPÓSITO PARTICULAR 2 (OE 2) E INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Teniendo en vista el objetivo específico OE 2 del presente estudio, se ha iniciado el análisis de los cuestionamientos Q 09, Q10 y Q11:

Han sido establecidos los siguientes cuestionamientos relativos al Objetivo Específico OE 2 a elucidarse con la referida investigación:

Q 09 - ¿La misión es utilizada como elemento de apoyo decisorio en las organizaciones o no pasa de un mensaje institucional de la empresa considerada como inútil por el público interno?

La investigación abordó con cualidad representativa el universo empresarial vigente en Brasil restringido a empresas que tienen funcionarios en especialización del tipo MBA, . Una vez que la margen de error obtenida para el universo de todas la empresas ha sido de apenas el 2,53%, se puede afirmar que esta margen seria igual o menor para un universo restringido, contenido en el universo de todas las empresas, Se destaca aún que la distribución del perfil de las empresas

investigadas se demuestra condeciente con la composición del universo de las empresas actuantes en el País, bien como hay cantidad significativa en todos los portes de empresas de los entrevistados asegurada por la elevada muestra recolectada. El tiempo de existencia de las organizaciones trae validez a la presente investigación a medida en que demuestra que no se tratan de empresas iniciantes y, por lo tanto, aún carentes de tiempo para la implementación de metodologías de gestión.

El cuestionamiento Q 09 presentó datos relativos a la comprensión de la misión por los funcionarios reflejando que la misión efectivamente aún no es un instrumento de mucha familiaridad de los funcionarios y por decurrencia puede fallar como apoyo al proceso decisório una vez que el 34,91% de los entrevistados alegan que se sentirían seguros para escribir la misión de su empresa porque la conocen (equivalente al 46,74% de los 74,70% que tienen misión en la empresa).

La comprensión de la misión por las personas que trabajan en la empresa fue testada en contra, número de funcionarios, facturación anual, sector de la actividad y el tiempo de actuación de la empresa. Siendo que sólo no puede ser rechazada la relación de independencia en cuanto a los sectores.

Q 10 - ¿Las personas utilizan la misión como referencial de comportamiento en las organizaciones?

También en cuanto al Q 10, se averiguó que la no utilización de la misión como direccionador del comportamiento de las personas que trabajan en la organización una vez que el 34,65% de todos los respondientes y solamente el 46,38% de los que poseen misión de la empresa afirman que las personas actúan en conformidad con la declaración de la misión siendo confirmada la relación de dependencia entre Q 10 y Q 8 a través del teste Qui-cuadrado de independencia. Tal constatación aún es corroborada por el hecho de que las respuestas “inexistente” y “bajo” a respecto del grado de comprensión de la misión por las personas que trabajan en la empresa suman el 62,99%, solamente entre aquellos que afirman tener misión en su organización.

Q 11 - ¿Las jefaturas respetan lo que preconiza la misión o actúan de manera contradictoria a lo que declara la misión?

Reforzando las constataciones de los cuestionamientos anteriores, también el Q 11 identificó que la misión está lejos de ser instrumento de gestión efectivo en

las organizaciones brasileñas. El resultado positivo para la dependencia en cuanto a Q 10 permite decir que para el 61,13% de los entrevistados que tienen misión en la organización, la consideran solo una frase que es recordada con un cuadro en la pared o por los mensajes internos, pero no es utilizada por las personas en su rutina diaria. Em una remuestra es posible decir que com el 95% de confianza, este percentual estará entre el 58,20% y el 63,99.

Probabilidad de que haya em la empresa situaciones contradictorias entre lo que la jefatura exige y lo que la misión preconiza		Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% Lower	95% Upper
Constant		0,901459	0,118958	7,58	0			
Q8_d1	Las personas de la empresa actúan em conformidade com la declaración de misión.	-0,52196	0,128655	-4,06	0	0,59	0,46	0,76
Q9_d1	Grado de comprensión médio (entre el 26% y el 50% de las personas saben qué realmente la misión significa)	-0,41764	0,150461	-2,78	0,006	0,66	0,49	0,88
Q9_d2	Grado de comprensión alto (entre el 51% y el 75% de las personas saben realmente qué la misión significa)	-0,77035	0,172235	-4,47	0	0,46	0,33	0,65
Q9_d3	Grado de comprensión excelente (más que el 76% de las personas saben qué realmente la misión significa)	-1,32507	0,235735	-5,62	0	0,27	0,17	0,42

Fue montado un modelo logístico para el Q11 restringiendo la muestra para apenas la sempresas que presentan misión y así obtener uma variable dicotómica entre haber en las empresas situaciones contradictorias entre lo que la dirección exige y lo que la misión preconiza o no. Las bases de comparación para las dos cuestiones utilizadas para determinar el modelo, Q8 y Q9 han sido “empresas que no actúen em conformidade com la declaración de misión” y “grado de comprensión bajo (hasta el 25% de las personas saben qué realmente la misión significa)” respectivamente.

La interpretación de este modelo logístico es análoga al anterior

relacionando la probabilidad de que la empresa presente misión donde los coeficientes indican el aumento o decrecimiento en la probabilidad en cuanto a una base de comparación manteniendo todo más constante. En el presente modelo, los coeficientes fueron validadores de las relaciones entonces construídas, siendo todos los coeficientes significantes al 1%, lo que indica una relación claramente existente.

Como agardado para Q 8 , el coeficiente negativo atribuído a la respuesta “Las personas de la empresa actúan en conformidad con la declaración de misión” indica que ese es un fator que reduce la probabilidad de que haya en las empresas situaciones contradictorias.

En cuanto al Q9, el impacto de que haya en la empresa un mayor grado de comprensión de la misión impacta negativamente la probabilidad de que haya situaciones contradictorias a la misión en las empresas. Los coeficientes cada vez menores muestran el impacto progresivo de esa variable.

La investigación reveló que los gestores son agentes invalidadores de la misión a la medida que el 54,60% de aquellos que trabajan en organizaciones con misión instituída toman decisiones antagónicas a lo que prescribe la misión de la empresa. En una remuestra, es posible decir que con el 95% de confianza, este percentual estará entre el 51,63% y el 57,54%, un intervalo más amplio dada la restricción de la muestra. Así como en sólo el 53,62% de las empresas las personas actúan en conformidad con la declaración de misión, el 36,82% de las empresas tienen un grado de comprensión de la misión bajo y el 68,66% considerando medio más bajo, podemos decir que esos factores contribuirán para el elevado grado de situaciones contradictorias.

OE 2) Identificar si la declaración de misión existente en las organizaciones brasileñas efectivamente se traduce en instrumento estratégico o si no pasa de instrumental teórico y no practicado por el público interno;

En cuanto al Objetivo Específico 2 del presente trabajo (02) se concluye por los resultados de la investigación cuantitativa que las empresas brasileñas cuyos funcionários o propietarios tienen algún vínculo con los cursos de MBA presentan bajos índices de conocimiento interno de la misión, utilización de la misma para el proceso de tome de decisión así como acciones en concordancia con lo que ella preconiza.

Esos factores son observados en mayor o menor grado a depender de las

estructuras de las empresas, en términos de facturación, tiempo de actuación, funcionarios y sector de actividad con incidências estadísticamente significantes.

Siguiendo estos datos, se puede decir que la misión queda relegada mayoritariamente a mero instrumental teórico y subutilizado en las organizaciones que actúan en Brasil, sean ellas de capital nacional o extranjero.

Según el escenario expuesto, las relaciones construídas indican una relación deteriorada del cuerpo gerencial y la misión siendo que el estudio es representativo para empresas que invierten en sus profesionales o cuyos profesionales buscan perfeccionamiento en cursos de MBA, es decir, es esperado que la población de empresas brasileñas presenten números aún peores de interacción con la misión.

PROPUESTA PARA DESARROLLO EFICAZ DE LA MISIÓN EMPRESARIAL

Realizada la revisión conceptual en los capítulos anteriores, se procedió a la conclusión del objetivo específico abajo:

- *OE 1) Analizar los conceptos de misión presentados por la doctrina de la administración mediante revisión bibliográfica de los principales autores en estrategia empresarial;*

Metodología: Revisión Bibliográfica

Se obtuvo considerable muestra del contenido publicado y disponible en los principales congresos y periódicos del mundo sobre el tema misión empresarial. Se observó gran variabilidad en la estructuración de los conceptos en cuanto a la real finalidad de la misión empresarial, notoriamente en cuanto a su público- objetivo. Tres grupos de autores se destacan por la amplitud y riqueza de su análisis:

- a) Andrew Campbell, Marion Devine y David Young - Con foco en el público interno elaboraron el Modelo *Ashdrige* basado en cinco fundamentos.
- b) Fred R. David y Forest R. David – Con foco en el público externo elaboraron cuadro con nueve elementos componentes para la construcción de una misión.
- c) Christopher K. Bart, Nick Bontis y Simon Taggar – Con foco en el público interno elaboraron las variables influyentes en la misión.

Tras el análisis del “estado del arte” del pensamiento sobre misión empresarial alrededor del mundo, se optó por responder al cuestionamiento:

- Q 02 – *¿Brasil efectivamente presenta la misma base conceptual acerca del tema misión a partir del análisis del contenido de algunas de las principales bibliotecas brasileñas en contraposición con las publicaciones internacionales a respecto?*

La respuesta es que la base teórica disponible en algunas de las principales instituciones de enseñanza superior de Brasil efectivamente no es compuesta de la misma base conceptual utilizada alrededor del mundo. En la revisión bibliográfica realizada en cinco importantes bibliotecas brasileñas (ya citadas) se observó una gran diferencia tanto de los autores, cuanto de los contenidos teóricos disponibles en Brasil cuando comparados con lo que viene siendo publicado alrededor del mundo. Un ejemplo es la citación presentada por Tachizawa y Rezende⁴⁴³ de que no hay siquiera fórmula establecida para definir la misión mientras que en la bibliografía internacional hay algunas formulaciones propuestas.

Se considera relevante ponderar que no ha sido localizada literatura con abordaje profundizado y consistente sobre el tema misión en las bibliotecas brasileñas investigadas. Evidentemente, hay que se reconocer que con el advenimiento de la internet y de los periódicos electrónicos hubo significativa alteración en el modelo de acceso al conocimiento.

Hasta aproximadamente los mediados de los años 90, todo lo que se buscaba en términos de conocimiento científico era accedido por obras impresas. Con el acceso a la tecnología se expandiendo de forma exponencial, una alteración significativa fue posible y, con la ayuda de mecanismos de búsqueda, el investigador científico puede tener acceso al conocimiento sistematizado en todo el planeta. Pero, aunque ese acceso haya sido disponible, no han sido observados estudios en Brasil a partir de los conceptos estructurados internacionalmente.

Se partió entonces para el análisis del cuestionamiento siguiente:

- Q 03 – *En cuanto al contenido: ¿Cuál debe ser el concepto de misión empresarial?*

Se identificaron diferencias sustanciales en la literatura disponible en cuanto a la conceptualización de la misión. Hay abordaje fuertemente presente, tanto en la literatura disponible en Brasil cuanto en las publicaciones internacionales que define la misión como siendo “la razón de la existencia de una empresa”.

443 TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. (2000). **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios - Um enfoque**. São Paulo: MAKRON Books.

Tal concepto fue corroborado y adoptado en el presente estudio por entender que hay un conjunto de elementos que la misión hace parte de un conjunto de elementos que estructuran la cultura organizacional de una organización, de entre los cuales se destacan:

a) misión – revela la razón de la existencia de la empresa = su *modus operandi* propio y que debe ser mantenido a lo largo del tiempo;

b) visión – describe el objetivo de largo plazo que la organización almeja attingir;

c) valores – pilares básicos y pétreos de la organización y sobre los cuales no hay siquiera espacio para flexibilización entre empresa y equipo.

Así siendo, en cuanto al contenido fue adoptada posición en el presente estudio que la misión revela los principios que determinan porque la empresa existe;

En seguida, fue analizado el cuestionamiento:

- Q 04 – *En cuanto a la finalidad: ¿A qué destina la declaración de la misión empresarial?*

Se observó que muchos autores prefieren direccionar la misión con el objetivo de comunicar a los *stakeholders* en general su finalidad (clientes, abastecedores, comunidad, funcionarios). Ese abordaje tornaría la misión una declaración genérica y, por consecuencia ineficaz en la tentativa de comunicar un mensaje que genere sentido a todos los que tengan conocimiento sobre ella. De esta forma, sabiamente algunos autores siguen la línea que la misión se destina a orientar el *modus operandi* que la torna una personalidad única en el mercado. Así, en cuanto a la finalidad, este estudio concluyó que la misión debe orientar el comportamiento de las personas en la empresa.

Definidos los primeros cuestionamientos, se partió para la conclusión sobre a qué integrantes del grupo de *stakeholders* se destina a la misión:

- Q 05 – *En cuanto al público-objetivo: ¿A qué público debe ser concebida y direccionada a la misión: interno o externo?*

En los cuadros sintéticos de autores presentados anteriormente, tanto en la base nacional cuando en la internacional, se procuró destacar el enfoque que cada teórico presenta sobre el público alvo de la misión. Preliminarmente se entiende que un análisis cuantitativo no se aplica a tal circunstancia por cuenta de la diferencia cualitativa que el tema misión empresarial recibió de cada uno de ellos. Mismo así, quedó evidente mayor predominancia en el foco externo entre todos los autores,

siendo que los investigados en la base nacional presentaron mayor intensidad en ese enfoque cuando comparados al posicionamiento de la base internacional.

De hecho, a partir de la definición de la finalidad de la misión que es orientar el *modus operandi* de la empresa en su mercado de actuación, se considera automáticamente definido el público-objetivo de la misión. Así, en cuanto al público-objetivo fue asumido en el presente estudio que la misión debe ser direccionada prioritariamente al público interno, una vez que la empresa se revela por los actos de quien compone.

Restaba aún el cuestionamiento en cuanto a la aplicabilidad de la misión:

- Q 06 – *En cuanto a su aplicabilidad: ¿La misión es un instrumento restricto a la empresa y sus unidades de negocio o puede/debe ser estimulada a todas las áreas y departamentos de la empresa?*

Se observó completa ausencia de recomendación en la literatura investigada acerca de la aplicabilidad de la misión además de la propia empresa o de sus unidades de negocio. El cuestionamiento partió de la premisa que al elaborar su misión, una empresa presenta las líneas generales de conducta que todos sus colaboradores deben observar en su día-a-día, pero que tales orientaciones pueden no ser suficientes para que el profesional entienda su participación efectiva en el proceso de respetar y preservar la razón de la existencia de la empresa, su *modus operandi*.

En este aspecto, el presente estudio encontró referendun a su validez como estudio académico al proponer, cuanto a la aplicabilidad, que la misión debe ser elaborada en todos los niveles de la organización (departamentos o áreas) y no apenas corporativamente o unidades de negocio.

La revisión bibliográfica tenía como tarea elucidar también el cuestionamiento abajo:

- Q 07 – *En cuanto a su formato: ¿La misión debe ser sucinta, objetiva y simple o debe ser extensa, detallada y completa?*

Analizadas las bibliografías de la base nacional e internacional, se ha observado mínimo abordaje sobre cómo debe ser la extensión de la misión o aún los cuidados necesarios con los términos a utilizar, bien como su formateo. De entre los posicionamientos encontrados, más una vez el antagonismo entre los autores quedó evidente demostrando que el tema misión aún es carente de estructuración sólida y definitiva. Por consecuencia, el presente estudio adoptó posicionamiento cuanto al

formato, que la misión debe ser sucinta, de fácil asimilación y no debe contener elementos que doble interpretación como, por ejemplo, que la confundan con la visión de la empresa (objetivo a ser alcanzado a lo largo del tiempo).

Por fin, aún falta un cuestionamiento a ser respondido por la revisión bibliográfica:

- *Q 08 – En cuanto a su elaboración: ¿De quién es la responsabilidad por la concepción de la misión de la empresa?*

Como una especie de marca común entre los autores investigados han sido los diferentes posicionamientos adoptados. Uno de ellos fue en cuanto a la responsabilidad de elaboración de la misión. Delante de pocos y antagónicos posicionamientos, fuertemente influenciados por el sesgo del público-objetivo (interno o externo) se adoptó, en cuanto a su elaboración, que la misión debe ser elaborada por los criadores de la empresa (emprendedores) o sus representantes (alta gestión).

Para mejor embasamiento de cada posición adoptada en el presente estudio, fue elaborado cuadro nº 12 descriptivo para cada uno de los cuestionamientos presentados componentes del posicionamiento de los diversos autores investigados, segmentados en Base Internacional y Base nacional y subdivididos entre aquellos que adoptan postura semejante y aquellos que adoptan postura divergente.

Se torna relevante esclarecer que la clasificación propuesta fue realizada por el entendimiento del autor de este trabajo y con base en el análisis de la línea de pensamiento predominante en las obras estudiadas, una vez que en varios momentos los autores estudiados mezclan sus conceptos. Por consecuencia, sería necesario identificar cada uno de los puntos en convergencia parcial o viceversa, lo que no es propuesta fundamental de este trabajo.

Cuadro : Posicionamiento de los diversos autores estudiados versus posicionamiento adoptado en el presente estudio

Fuente: elaboración propia

Cuestión	Aspecto analizado	Cuestionamiento	Concepto adoptado	INTERNACIONAL Autores que adoptan postura semejante	INTERNACIONAL Autores que adoptan postura divergente	BASE BRASIL Autores que adoptan postura semejante	BASE BRASIL Autores que adoptan postura divergente
Q 03	Contenido	¿Cuál debe ser el concepto de misión empresarial?	La misión revela los principios que determinan porque la empresa existe	Campbell, Devine y Young (1993), Bart e Baetz (1998b), Bart (1996a) y Bart (1999), Williams (2008),	David y David (2003), David (2007), Smith et.al. (2001), Saxena (2006), Hossain (2004), Asif (2010), Biswas, Chowdhury y Das (2007)	Drucker (1975), Sharplin (1985), Karlöf (1994), Lobato (1997), Katz (1999), Costa (2002), Chiavenato (2000), Bryson (1998), Tavares (1991), Arantes (1998), Certo (1993), Tachizawa y Rezende (2000), Bateman (1998), Scott (1998), Mintzberg e Quinn (1996), Hocayen-da-Silva, Ferreira Junior y Castro (2006),	Maximiano (2004), Hax (1991), Lopes (1978), Oliveira (1997 y 2004), Hitt (1995), Valadares (2002), Daft (1999), Rafaeli, Campagnolo y Muller (2007),
Q 04	Finalidad	¿A qué destina la declaración de la misión empresarial?	La misión debe orientar el comportamiento de las personas en la empresa	Campbell, Devine y Young (1993), Bart (1996a, 1996b, 1997a, 1997b, 1998, 1999), Mullane (2002), Doolittle et.al. (2007), Suh et.al. (2010), Vandijck, Desmidt y Buelens (2007), Bartkus, Glassman y McAfee (2004), Alavi y Karami (2009), Williams et. al (2005), Klemm, Sanderson y Luffman (1991), Whelan (2009)	David y David (2003), David (2007), Parcialmente Bart y Baetz (1998b), Smith et.al. (2001), Saxena (2006), Hossain (2004), Asif (2010), Biswas, Chowdhury y Das (2007), Bolton, Brunnermeier, Veldkamp (2008), King, Case y Premo (2010)	Drucker (1975), Sharplin (1985), Karlöf (1994), Lobato (1997), Katz (1999), Costa (2002), Chiavenato (2000), Bryson (1998), Tavares (1991), Arantes (1998), Both (1993), Scott (1998), Mintzberg e Quinn (1996), Forte y Pereira (2003),	Maximiano (2004), Hax (1991), Lopes (1978), Hitt (1995), Valadares (2002), Daft (1999), Certo (1993), Rafaeli, Campagnolo y Muller (2007), Ribeiro et.al. (2008),

Q 05	Público Objetivo	¿A qué público debe ser concebida y direccionada la misión: interno o externo?	La misión debe ser direccionada prioritariamente al público interno, una vez que la empresa se revela por los actos de quién la compone	Campbell, Devine y Young (1993), Bart (1996a, 1996b, 1997a, 1997b, 1998, 1999), Mullane (2002), Parcialmente Stott y Walker (1992), Doolittle et.al. (2007), Suh et.al. (2010), Vandijck, Desmidt y Buelens (2007), Alavi y Karami (2009), Williams et. al (2005), Klemm, Sanderson y Luffman (1991), Brown y Yoshioka (2003), Ingersoll, Witzel y Smith (2005), Desmidt y Heene (2007), Whelan (2009)	David y David (2003), David (2007), Nimwegen et.al. (2008), Williams (2008), Saxena (2006), Biswas, Chowdhury y Das (2007), Bolton, Brunnermeier, Veldkamp (2008), King, Case y Premo (2010),	Parcialmente Sharpin (1985) y Katz (1999), Karlöf (1994), Costa (2002), Hitt (1995), Chiavenato (2000), Bryson (1998), Parcialmente Certo (1993), Both (1993), Tachizawa y Rezende (2000), Scott (1998), Mintzberg y Quinn (1996), Forte y Pereira (2003),`	Drucker (1975), Maximiano (2004), Hax (1991), Lopes (1978), Daft (1999), Rafaeli, Campagnolo y Muller (2007), Ribeiro et.al. (2008),
Q 06	Aplicabilidad	¿La misión es un instrumento restricto a la empresa y sus unidades de negocio o puede/debe ser estimulada a todas las áreas y departamentos de la empresa?	La misión debe ser elaborada en todos los niveles de la organización (departamentos o áreas) y no apenas corporativamente o unidades de negocio.	Campbell, Devine y Young (1993) ¹ , Stemler, Bebell y Sonnabend (2010) ² Wallace (2003) ³		Wright (2000) ⁴ , Daft (1999) ⁴	Rafaeli, Campagnolo y Muller (2007),
Q 07	Formato	¿La misión debe ser sucinta, objetiva y simples o debe ser extensa, detallada y completa?	La misión debe ser sucinta, de fácil asimilación y no debe contener elementos que generen doble interpretación.	Campbell, Devine y Young (1993), David (2007), David y David (2003), Bart (2004), Stott y Walker (1992), Ingersoll, Witzel y Smith (2005)	Smith et.al. (2001), Khalifa (2011)	Bryson (1998), Valadares (2002), Arantes (1998), Parcialmente Both (1993) y Bateman (1998), Scott (1998), Mintzberg Quinn (1996),	
Q 08	Elaboración	¿De quién es la responsabilidad por la	La misión debe ser elaborada por los	Parcialmente Campbell, Devine y Young (1993),	David y David (2003), David (2007), Bart (2004),	Costa (2002), Parcialmente Scott	Wright (2000), Scott (1998),

		concepción de la misión de la empresa?	creadores de la empresa (emprendedores) o sus representantes (alta gestión).	Klemm, Sanderson y Luffman (1991), Bolton, Brunnermeier, Veldkamp (2008)	Bart (2006), Mullane (2002), Camponovo (2004),	(1998), Mintzberg y Quinn (1996),	
				1 citan el ejemplo de un departamento que concibió la misión para inspirar sus gestores 2 comentan sobre la misión de escuelas americanas 3 proponen el uso de la misión por las bibliotecas como estrategia de comunicación.		4 recomienda la misión para la empresa y también para sus unidades de negocios mientras que 5 usa el término subunidades al revés de unidades de negocios.	

El análisis crítico de los posicionamientos de los diversos autores nacionales e internacionales y las contraposiciones presentadas y adoptadas en el presente estudio puede ser condensado en los siguientes ítems:

- ✓ La misión revela los principios que determinan porque la empresa existe;
- ✓ La misión debe orientar el comportamiento de las personas en la empresa;
- ✓ La misión debe ser direccionada prioritariamente al público interno, una vez que la empresa se revela por los actos de quien la compone;
- ✓ La misión debe ser elaborada en todos los niveles de la organización (departamentos o áreas) y no apenas corporativamente o unidades de negocio;
- ✓ La misión debe ser sucinta, de fácil asimilación y no debe contener elementos que generen doble interpretación;
- ✓ La misión debe ser elaborada por los criadores de la empresa (emprendedores) o sus representantes (alta gestión).

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE UN MÉTODO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN POR LOS DEPARTAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Tras la realización de las investigaciones teóricas sobre la misión en las organizaciones, las investigaciones cualitativas junto a las empresas, el próximo paso fue proponer un método para la elaboración de la misión por los departamentos de las organizaciones. Ese método inédito, una vez que es inexistente en el “estado del arte” de la doctrina vigente, debería ser válido no sólo para la implementación de la misión en nivel departamental como también debería ofrecer mecanismos de mensurabilidad de su eficacia en el comportamiento estratégico de las empresas.

La proposición del presente estudio es presentada en dos fases:

- FASE 1: Elaboración del proyecto de desarrollo de la misión por los departamentos
- FASE 2: Detallado de los mensurables de cada fase

Fase 1: Elaboración del proyecto de desarrollo de la misión por los departamentos

El carácter estratégico que la misión desempeña en una organización es justificativa suficiente para que la alta gestión esté efectivamente envuelta y participe del proceso de desarrollo de la misión por los departamentos. Aún, hay que se destacar la necesidad de establecerse un gestor para el proyecto. El entendimiento que la participación de la alta gestión realizados en tres formaciones diferentes, identificadas por sus respectivas siglas y que recibieron secuencia numérica para análisis cronológica de las acciones realizadas:

- a) Dirección ejecutiva (identificada por la sigla DE) – compuesto por el grupo gestor principal de la empresa (presidente, superintendente y directores);
- b) Responsable por el Proceso (identificado por la sigla RP) – compuesto por el

profesional de la empresa responsable por la conducción de la elaboración estratégica.

- c) Departamentos (identificada por la sigla DP): compuesto por gerentes y auxiliares directos de cada departamento;
- d) General (identificada por la sigla GE): con todos los participantes de la Dirección Ejecutiva (DE) y Departamentos (DP);

El cuadro n° 13 abajo revela la secuencia cronológica utilizada en la investigación:

Cuadro 13: Cronología de los grupos focales realizados en este estudio

Fuente: Elaboración propia

Nº	FASE 1 - Dirección ejecutiva DE	FASE 1 Departamento DP	FASE 1 General GE	FASE 2 Responsable por la elaboración estratégica RP
1	DE 01- Objetivo: presentación de los objetivos de la investigación, metodología y primer diagnóstico sobre falta de alineamiento estratégico departamental			
2	DE 02- Objetivo: elaboración de planeamiento sobre secuencia de las acciones a desarrollar y aprobación del plan			
3				RP 01- Objetivo: identificar el impacto en el comportamiento de los departamentos tras la implantación de la misión

4			<p>GE 01 - Objetivo: presentación de los objetivos de la investigación, metodología, reflexión sobre el concepto de misión y su aplicación a cada departamento. Uso de dinámicas utilizando la misión de la empresa como ejemplo.</p>	
5	<p>DE 03- Objetivo: Feedback sobre los pasos realizados, ajuste sobre la expectativa inicial y tiempo necesario al desarrollo de la misión por los departamentos</p>			
6		<p>DP 01- Objetivo Evaluar el nivel de desarrollo del trabajo, sugerir eventuales nuevas ponderaciones no abordadas por los departamentos, revisar metodología</p>		
7	<p>DE 04- Objetivo: Feedback sobre los pasos realizados, ajuste sobre la expectativa inicial e tempo necesario al desarrollo de la misión</p>			
8		<p>DP 02- Objetivo: (reunión realizada internamente por los departamentos para discusión sobre metodología y fundamentos para elaboración de la misión. Construcción de la primera versión de la</p>		

		misión		
9	DE 05- Objetivo: Feedback para la Dirección sobre los pasos realizados, ajuste sobre la expectativa inicial y tiempo necesario al desarrollo de la misión por los departamentos			
10		DP 03- Objetivo: discusión crítica sobre cada palabra colocada en la versión inicial de la misión de los departamentos, con énfasis en los conceptos teóricos de la misión adoptados en el presente estudio		
11	DE 06- Objetivo: presentación de las declaraciones de misión. Debate con análisis crítico y revisiones en conjunto con Dirección Ejecutiva. Homologación final de la declaración de la misión por la Dirección Ejecutiva			
12			GE 02 - Objetivo: presentación de la misión de cada departamento a los demás gestores	
13	DE 07- Objetivo: Evaluación del proyecto de investigación por la dirección ejecutiva			
14				RP 02- Objetivo: evaluación de los planeamientos de cada departamento en comparación con el año

En cuanto a la fase de diagnóstico

La investigación-acción ha sido estructurada mediante la participación efectiva de la empresa en el proceso de consolidación de 88 cuestiones subdivididas en 7 apéndices (de A hasta F). Cada una de las fases fue estructurada de forma a contribuir para el desarrollo de la implantación de la misión en los departamentos de las empresas investigadas.

Inicialmente, mediante utilización del Apéndice A (ítems 1 a 5) fue realizada reunión con la Dirección Ejecutiva de las empresas para la presentación de los objetivos del trabajo. Se demostró fundamental dicha reunión por establecer el grande “patrocinador” del proyecto en aquellas organizaciones. Específicamente los superintendentes de cada empresa se comprometieron con el proyecto. La transparencia en cuanto a los datos de la empresa como acceso a los planeamientos anteriores, datos de facturación y crecimiento también fue fundamental para que se pudiese entender eventuales resistencias (en el caso de la industria) o dificultades (como la falta de tiempo en el caso de la comercial).

Fue idéntica la solicitud de las empresas en cuanto a la mantención de su anonimato como condición para el acceso a dichas informaciones una vez que su objetivo es generar resultados internos y no la búsqueda de publicidad por la aplicación de una metodología.

En esta fase también quedó clara la diferencia de cultura de gestión existente entre las empresas.

La industria tiene que lidiar con limitaciones considerables en cuanto a la disponibilidad de mano-de-obra en la región que actúa, una vez que posee apenas una unidad fabril en ciudad de pequeño porte. Sus equipos son heterogéneas, fenómeno evidente cuando se perciben las diferencias entre el equipo de la producción y equipo administrativo. Hay también el aspecto técnico de las funciones que la empresa necesita donde el conocimiento aplicado al correcto manoseo de los equipamientos y

de los procesos productivos es decurrente de la habilidad operacional demostrada por los profesionales a lo largo de los años.

Por consecuencia, la prioridad de mantener la unidad produciendo a contento acaba se tornando una especie de “trade off” donde la elección se concentra en elegir a alguien para desempeñar las funciones de gestión basado primeramente en el concepto de capacidad y conocimiento, aunque carente de cualificación en herramientas de gestión estratégica.

Ya la empresa de comercio necesita, para sus operaciones, de personas que tengan fuerte capacidad de relacionamiento interpersonal y que consigan mantener alta carga de motivación para desarrollar a contento las actividades mercantiles. Por actuar en más de 60 municipios, a la época en que fue realizada la investigación y tener su sede en una ciudad de medio porte, consigue atraer profesionales con mayor facilidad. El equipo presenta homogeneidad de comportamiento, presentando apenas las diferencias inherentes a las funciones ejercidas. La empresa comercial demuestra también que su sector de actuación es marcado por intenso dinamismo o que fuerza la empresa a realizar constantemente entrenamientos con nuevas técnicas de procesos de gestión e inversiones relacionados al marketing interno como forma de retener talentos, diferentemente del proceso industrial donde la manutención y estabilidad de los procesos es la resultante de la búsqueda constante por la manutención de la cualidad.

Así, ha sido considerada relevante la postura similar de patrocinio de los principales gestores de las dos empresas la investigación-acción propuesta, aún que con objetivos claramente distintos. Para la industria, la interpretación de la alta gestión es que habría resistencias de su grupo gestor y que el proceso debería ser presentado inicialmente como un proyecto personal del superintendente y que todos tendrían como obligación colaborar para el alcance de los objetivos propuestos. Ya en el área de empresa comercial, la motivación era con la posibilidad de acrecentar más una metodología a su modelo de gestión que, por su vez, serviría de estímulo la motivación de los gestores.

Por fin, otra diferencia ha sido identificada en las empresas participantes en

cuanto al grado de madurez estratégica de los integrantes del proyecto. La empresa comercial implantó planeamiento estratégico y utiliza el modelo de planeamiento por departamentos hace más tiempo que la industria. Ese factor sumado a las diferencias culturales de gestión y al perfil de los gestores de los departamentos justificó sobremanera la utilización del método de investigación-acción una vez que si fuese apenas realizado estudio de caso en que no hay la interacción entre investigador e investigado, habría chance real de se obtener resultados negativos en una de las empresas. En la industrial podrían no ser atingidos los objetivos si el proyecto no fuese flexible para ampliar el apoyo a los sectores en las reuniones con los departamentos (DP). De otro lado, caso el proceso fuese propuesto para la comercial con la extensión utilizada en la industria, la falta de tiempo de los gestores podría provocar un proceso de desánimo y vaciamiento de la participación y, hasta mismo, del patrocinio de la alta gestión.

Los pilares del planeamiento inicial

Tras la adhesión al proyecto, fue realizada la reunión DE 02 orientada por los ítems 6 a 11 del Apéndice A para la presentación de los fundamentos que deberían nortear el planeamiento de implantación. Ha sido identificado más una vez que la característica interactiva de la investigación-acción fue de vital importancia. Tanto la industria en cuanto a la empresa comercial, se posicionaron en cuanto la necesidad de respecto y adaptabilidad a la cultura de gestión vigente. La primera solicitó que el proyecto resultase en herramienta práctica y no apenas una teoría decurrente de un trabajo académico. Ya la segunda destacó que una de las creencias de la empresa es que “todo gasto debe generar una receta” destacando que el significado de gasto utilizado en la afirmación es cualquier tipo de dispendio realizado, sea este financiero, temporal o estructural.

Las motivaciones presentadas por las empresas también han sido distintas. La industria requirió fuerza en el proceso de apoyo a los gestores por cuenta del poco conocimiento sobre el tema, identificando el proyecto como una forma de cualificar su equipo. Ya la comercial requirió que las declaraciones no fuesen meras descripciones

funcionales de las áreas destacando que el proyecto puede contribuir para la reducción de los conflictos entre los departamentos de la empresa por la falta de alineamiento entre ellos.

Otro factor evidente de las diferencias entre las dos empresas fue en cuanto al grado de satisfacción en cuanto al desarrollo estratégico. Para la industria es satisfactoria la performance del equipo cuando analizado su conocimiento de los gerentes sobre metodologías de gestión e insatisfactoria faz el ritmo de crecimiento que la empresa viene realizando. Ya la comercial está satisfecha con la performance de sus gerentes.

Los criterios de mensuración de la realización del proyecto también fueron definidos de manera diversa. Para la empresa comercial sería indicador el comportamiento posterior al proyecto con la efectiva implantación y diseminación de las misiones por los departamentos y su observancia en el día-a-día corporativo. Ya para la industria sería el comportamiento durante la realización del proyecto como la adherencia y efectiva participación a ser mensurados por la percepción del consultor externo y del gerente interno del proyecto.

La percepción de gaño en el alineamiento entre los departamentos decurrente de la elaboración de la misión fue intensa en la empresa comercial porque ese estaba siendo uno de los problemas que enfrentaba. Ya en la industria había la característica de la heterogeneidad de los gestores (producción y administración/comercial).

Fundamentos del proyecto

Para que el proyecto tuviese condiciones estructurales de realización y mensurabilidad, han sido requeridas definiciones de las Direcciones Ejecutivas en cuanto a los siguientes quesitos presentados en el cuadro nº 14 abajo:

Cuadro 14: Quesitos sobre el proyecto investigación-acción

Fuente: Elaboración propia

QUESITO	INDUSTRIA	COMERCIO
Justificativas para realización del proyecto	Cualificación de los gestores	Innovación en proceso y ganancia en el alineamiento
Objetivo	Participación efectiva de los gestores	Contribución de la misión en el planeamiento estratégico de los departamentos
Metas	Evaluación positiva por el gerente interno del proyecto y por el consultor interno	Utilización efectiva de la misión en el día-a-día de los departamentos
Premisas (verdades asumidas)	Podrá haber resistencia. El proceso debe ser compulsorio mediante patrocinio del superintendente	El marketing interno debe promover la adhesión de los participantes al proyecto.
Restricciones (obligaciones asumidas)	Un abordaje meramente académico puede resultar en el fracaso por la falta de su aplicabilidad práctica	La agenda deberá ser flexibilizada por la falta de tiempo de algunos gestores para participar del proyecto

Se ha observado que cada empresa procuró extraer lo mejor resultado posible del proyecto mediante la evaluación previa de lo que sus gestores tendrían condiciones de realizar, sea por la disponibilidad de tiempo, sea por su grado de madurez en metodologías de gestión. Para la realización de esta fase han sido utilizados como orientadores los ítems 12 a 23 del Apéndice A.

A cada paso realizado, se tornaba más fuerte la justificativa del método adoptado para la realización de la presente investigación. Cada empresa presentaba condicionantes diferentes que difícilmente podrían haber sido previstas en planeamiento metodológico no interactivo.

Constitución de los grupos de discusión

Utilizando los ítems 24 a 30 del Apéndice B se ha buscado establecer los parámetros para la constitución de los grupos de discusión. Han sido definidos de

manera idéntica los gestores internos del proyecto (director administrativo responsable por la conducción del desarrollo estratégico por los departamentos) y también que habría la participación efectiva del consultor externo de cada empresa para el área de planeamiento estratégico.

La participación en ambas las empresas fue delimitada a las direcciones ejecutivas, gerencias de los departamentos y sus auxiliares directos. Fueron identificados los diversos intereses que cada uno de los participantes podría tener en cuanto al proyecto, tanto positivos cuanto negativos. Por el levantamiento de stakeholders han sido definidas las contribuciones que los participantes podrían ofrecer al proyecto.

Aún en la fase de planeamiento con la dirección ejecutiva han sido definidas las alzas de decisión mediante la constitución de una matriz de responsabilidades. Han sido definidos los cuatro movimientos distintos y su cantidad estimada de realización: DE, RP, GE y DP (siglas ya explicitadas anteriormente). Con la utilización de la metodología 5W2H descrita en el ítem 30 del Apéndice B, fue estructurado plan de ejecución del proyecto con sus respectivas fechas de revisión.

Por fin, aún en esta fase han sido efectuadas por el responsable interno por el proyecto y por el consultor externo las clasificaciones de los objetivos y metas constantes en los planeamientos estratégicos realizados por los departamentos en los últimos tres años. Han sido establecidos los años anteriores en función de su distancia con la fecha de la clasificación. Así el último planeamiento fue nombrado con año -1, el antepenúltimo como año -2, etc. El principio clasificatorio fue determinado por la característica del objetivo o meta entre estratégico u operacional conforme demuestra el cuadro n° 15 abajo:

Cuadro 15: Porcentual de objetivos estratégicos en los tres últimos años en los departamentos

Fuente: Elaboración propia

AÑO	INDUSTRIA	COMERCIO
-----	-----------	----------

Año -1	61%	71%
Año -2	55%	62%
Año -3	45%	57%

Ese porcentual debería ser comparado a lo presentado por los departamentos en el año vigente una vez que el proceso de concepción de la misión precedió la presentación de los planeamientos para el 2009 y también comparados con el porcentual a ser apurado en el planeamiento a ser realizado en 2009 para el año 2010.

Criterios para las reuniones de evaluación

El próximo paso en la reunión DE 02 fue la definición de los criterios para las reuniones de evaluación mediante direccionamiento de los ítems 33 a 36 del Apéndice B.

Las empresas prefirieron establecer criterios similares para la evaluación final del proyecto: el planeamiento estratégico a ser entregue en el final del año siguiente al vigente en el inicio del proyecto de investigación-acción (planeamiento para el año de 2010 a ser entregue en el final de 2009).

El medio de comunicación electo fue el e-mail y cada empresa a su modo eligió un conjunto de actividades operacionales con definición de pauta de las reuniones, horarios y locales de realización, entre otros factores. Han sido establecidos los criterios para documentación interna de las discusiones siendo que, en los dos casos, la confección de actas de las reuniones fue el método adoptado.

La percepción del responsable interno por el proyecto

Uno de los puntos complejos y fundamentales del proyecto de investigación-acción propuesto fue la mensuración de los resultados. Por se tratar de metodología de investigación cualitativa, quedó evidente que su mensuración sería, por consecuencia, también de naturaleza cualitativa. Por eso fue escogido juntamente con la Dirección Ejecutiva que el profesional responsable por la conducción del desarrollo estratégico de

los departamentos sería la persona de la empresa mejor cualificada para evaluar eventual ganado de performance en los planeamientos estratégicos de cada área.

Los factores que ratificarían tal cualificación fueron listados en los ítems 37 a 44 constantes del Apéndice C. Su aplicación demostró que ambos los directores administrativos de las empresas venían ejerciendo tal función internamente desde hace, a lo menos, tres años, siempre con apoyo del mismo consultor externo. La diferencia de experiencia de los gestores con metodologías de planeamiento por departamentos quedó evidente cuando comparado el tiempo de inicio en cada empresa: hay seis en la comercial en contra apenas tres años en la industria.

En la entrevista con los directores administrativos también fue identificado que la industria había concebido la misión y aún no había promovido cualquier tipo de reevaluación mientras que la empresa comercial ya había realizado una revisión donde, según el entrevistado, la empresa tendría se acercado de la “razón de su existencia”, retirando expresiones que podrían ser consideradas como “modismos” a la época de su primera elaboración.

Ambos los entrevistados consideran que sus empresas tienen estrategias bien definidas. Pero, quedó evidente que el culto y diseminación de la misión ocurre con mucho más intensidad en la empresa comercial que en la industria. Como justificativa para el uso discreto de la misión el entrevistado de la industria apuntó la ya mencionada heterogeneidad del equipo de gestión, destacando que en las áreas administrativa, comercial y financiera de la empresa la misión es más comprendida y utilizada que en las áreas ligadas a la producción. Ya en la empresa comercial han sido demostrados inúmeros ejemplos del culto a la misión con actitudes oriundas del propio superintendente de la empresa.

Finalmente, ha sido cuestionada la utilización práctica de la misión en las decisiones del día-a-día en la empresa. El responsable por el comercio afirmó que aunque no sea posible mensurar si ella es directamente responsable por las decisiones de los gestores, considera convictamente que ella es uno de los elementos que influencia la decisión de esos profesionales. Ya en la industria fue considerado que aún será necesario más tiempo para el desarrollo del equipo para que la misión pueda

tornarse un instrumento de decisión, pero efectivamente, la empresa necesita estar siguiendo este camino.

Reunión General del Proyecto

La reunión general del proyecto fue el primer movimiento involucrando los gestores de los departamentos que ha sido orientada por los ítems 53 a 58 del Apéndice D. Con la utilización de dinámicas de grupo fue realizada la sensibilización de los participantes en cuanto a los conceptos sobre misión adoptados en el presente estudio. Fue aún presentada la propuesta del proyecto de investigación-acción debidamente contextualizada a la realidad de cada empresa: en la industria fue presentada como un proyecto solicitado y patrocinado por la alta gestión mientras que en la comercial fue presentado con el carácter de innovación característico de la empresa.

En seguida se pasó a esclarecer los potenciales beneficios que la misión por departamentos podría proporcionar a la empresa y al día-a-día de los gestores. A partir de este entendimiento, fue realizada sesión de grupos de debate sobre la propuesta siendo que las sugerencias y cuestionamientos que no pudieron ser elucidados en aquél momento fueron encaminados para la reunión de evaluación de la Dirección Ejecutiva.

Por fin, ha sido entregado el cronograma de acciones y material didáctico de apoyo para que los gestores iniciasen el proceso de elaboración de la misión de sus departamentos.

Primera reunión de evaluación

La primera reunión de evaluación de la Dirección Ejecutiva (DE 03) fue realizada basada en los ítems 64 a 67 del apéndice E que tenía por finalidad analizar los cuestionamientos y sugerencias levantados en la reunión GE 01.

En cuanto al grado de motivación presentado por los participantes de la GE 01, la industria consideró como BUENO y como siendo un resultado ya esperado. En la

comercial el concepto fue ÓPTIMO por cuenta del entusiasmo demostrado por los participantes al vislumbrar que la misión sería también un excelente instrumento de evaluación de los integrantes de las equipes en cuanto a la adherencia a la razón de existencia de aquél departamento en la organización.

Aún han sido analizados los puntos negativos apuntados en la GE 01. Específicamente los gestores de la industria apuntaron que podría haber resistencia por parte de los colaboradores cuando de la diseminación de la misión del departamento. Aunque haya sido considerado un argumento válido, fue considerado como obstáculo natural a cualquier proceso de cambio y que debería ser resuelto cuando ocurriese. Ya en la comercial fue apuntada la falta de tiempo de algunos gestores para se dedicar al proyecto en función del volumen de otros proyectos en andamiento en la empresa. La decisión de la dirección ejecutiva fue conceder más plazos para los otros proyectos de forma a priorizar la elaboración de la misión en los departamentos.

En cuanto a los puntos positivos levantados en las GE 01, fue apuntado en la industria que la misión podría se tornar elemento de apoyo en los pleitos hechos junto a la dirección. En la comercial el punto fuerte destacado fue que la misión podría disminuir los trastornos causados por el conflicto de acciones propuestas por más de un departamento sobre una misma situación, además del beneficio de ser más un instrumento de evaluación de desempeño de los integrantes del equipo.

Reuniones con los departamentos y respectivas evaluaciones

El Apéndice F presenta en los ítems 84 a 88 los criterios para la conducción de las diversas reuniones con departamentos DP. En estas reuniones que efectivamente el desarrollo de la misión por los departamentos fue siendo ajustada y formateada.

Hubo una diferencia entre el tiempo y contenido presentados en las dos empresas. Nuevamente fue necesaria la adaptación del planeamiento inicial a la realidad de la empresa. Más una vez, por consecuencia, se justificó la utilización de la metodología de la investigación-acción.

El Apéndice E en los ítems 68 a 71 presenta los criterios para las reuniones de evaluación. Han sido reuniones fundamentales para alinear la metodología y el

planeamiento iniciales a la realidad de las empresas. En el cuadro n° 26 abajo se presentan las principales constataciones de cada reunión DP y su respectiva reunión de evaluación DE.

Cuadro 16: Síntesis de las reuniones DP y respectivas evaluaciones DE

Fuente: Elaboración propia

D P n°	DE n°	INDUSTRIA	COMERCIO
01		Los departamentos presentaron mucha dificultad para elaborar su misión. Identificada la necesidad de exposición personalizada de la metodología para cada departamento mediante una DP adicional al planeado inicialmente.	Más de la mitad de los grupos presentó resultado favorable. Realizada una revisión de la metodología con los grupos. Identificada la necesidad de exposición personalizada de la metodología para cada departamento mediante una DP adicional al planeado inicialmente.
04		El desempeño de los departamentos no está compatible con el planeado, pero a contento de la Dirección Ejecutiva por cuenta de la participación activa e interesada de los gestores. Autorizada más una DP y decidida la participación de los directores en las elaboraciones de los departamentos so su responsabilidad	El desempeño de los departamentos está parcialmente dentro del planeado y a contento de la dirección en función de la escasez de tiempo de los gerentes. Autorizada más una DP.
02		Detectada sensible evolución. Las misiones preliminares presentaron considerable foco operacional. Sugerido a los grupos que colocasen a prueba sus declaraciones como si fueran empresas contractadas de la industria. Considerada necesidad de más una DP antes de la presentación para homologación por la Dirección Ejecutiva	La evolución fue considerable. Una pequeña parcela tenía trazos operacionales. Utilizado el concepto que el departamento equivale a una empresa contractada que solamente existe para atender a la comercial. Han sido realizadas adecuaciones semánticas de las declaraciones con la cultura de la empresa. Se decidió por la presentación de las declaraciones para análisis por la Dirección Ejecutiva
05		Homologado el ajuste de cronograma para más una DP y ratificada necesidad de participación activa de los directores en el proyecto	Marcada la reunión para presentación a la Dirección Ejecutiva

03	<p>Los grupos atingieron el objetivo demostrando consistencia en las misiones elaboradas. Concluido el proceso de reuniones DP. En función de la participación de algunos directores en esta DP, fue eliminada nueva reunión de evaluación y decidida la presentación para Dirección Ejecutiva.</p>	<p>Esa DP no fue realizada en la empresa comercial</p>
----	---	--

Evaluación de las declaraciones de misión por la DE

Transcurridas las reuniones DP y respectivas DE de evaluación, las declaraciones estaban listas para análisis de la Dirección Ejecutiva. Ese paso se demostró fundamental a medida en que la visión global de la empresa por parte de los directores contribuyó considerablemente para el llamado “ajuste fino” de las declaraciones.

Se ha pautado por el Apéndice E, ítems 72 a 78. Los resultados han sido evaluados de manera más positiva en la empresa comercial que en la empresa industrial. En la primera se consideró una sorpresa para la alta gestión el contenido estratégico presentado en las declaraciones de misión, mientras que en la industria han sido considerados como coherentes y con fuerte contenido estratégico.

En las dos empresas la sinergia entre los integrantes del proyecto y la participación activa del coordinador interno y del consultor externo han sido considerados relevantes para el alcance de los resultados presentados.

Han sido contrapuestos los conceptos teóricos iniciales y propuestos en este trabajo con el resultado final presentado por los departamentos. En cuanto al contenido, se consideraron alineadas por presentaren la razón de existir del departamento en la empresa. En cuanto a la finalidad, también demostró alineamiento por presentar el *modus operandi* de cada área.

En cuanto al público-objetivo también fueron consideradas como válidas las declaraciones porque se centraron en orientar los integrantes de los equipos. En cuanto a la aplicabilidad, hubo pequeña diferencia de evaluación entre las dos empresas. En la industria se consideraron como válidas y aplicables las declaraciones de misión por los departamentos, pero con la excepción de que será importante vencer las resistencias

inherentes a los integrantes de los equipos. Ya en la comercial la misión no apenas fue considerada práctica y aplicable por cuenta de su contenido, pero también por el involucramiento motivado de las personas que participaron de su elaboración.

Por fin, en cuanto al formato, han sido sugeridas pequeñas alteraciones por los gestores de las dos empresas visando homogeneizar el lenguaje y preservar la cultura vigente en el ambiente corporativo. Para agilidad del proceso, fue decidido que tales alteraciones serían sometidas solamente al superintendente para homologación final.

Segunda reunión general

La segunda reunión general tuvo por objetivo la presentación de las declaraciones de misión de los departamentos entre sí y siguió el protocolo descrito en el Apéndice D, ítems 59 a 63.

Primeramente fue resaltada la responsabilidad de cada departamento, fue presentado el planeamiento inicial y el efectivamente realizado para demostrar la flexibilidad adoptada en el desarrollo del proyecto y la sensibilidad a los pleitos de los departamentos en cada una de las fases.

En seguida han sido revistos los conceptos teóricos presentados en la reunión GE 01 y realizados agradecimientos al responsable interno por el proyecto y también al consultor externo. Destaque para la empresa comercial que estimuló los gerentes a identificar las características teóricas en la misión de cada departamento y también que realizasen eventos internos con sus equipos para explicar la importancia de la misión de sus departamentos.

Los participantes han sido invitados a dar continuidad a la utilización de la misión en sus departamentos como herramienta estratégica. Como encerramiento de la reunión general, ha sido solicitada evaluación del proyecto de investigación-acción por los participantes. En la industria los gestores de los departamentos consideraron válido el proyecto y demostraron expectativas positivas en cuanto a sus resultados. En la comercial demostraron su entusiasmo con el proyecto al destacar que el número de integrantes del equipo que estaban participando de la elaboración de la misión fue aumentando a lo largo del tiempo.

Reunión de evaluación final del proyecto

Tras la conclusión del proyecto con los participantes ha sido realizada reunión final de evaluación con la Dirección Ejecutiva (DE 07) basada en el Apéndice E, ítems 79-83.

En escala de 1 a 5, la industria clasificó el proyecto inicialmente con nota 4,0 justificando la probable resistencia por parte de algunos integrantes de los departamentos. Destacó que tras presentado el segundo planeamiento estratégico podrá rectificar la nota para 5,0 caso perciba que la metodología no fue abandonada por los gestores de los departamentos.

La empresa comercial concedió nota 5,0 por considerar exitoso el proyecto por los siguientes motivos: a) evidente ganancia en el alineamiento entre los departamentos; b) entusiasmo y involucramiento de los participantes en el proyecto; y c) perspectiva de mejoría efectiva en el aspecto estratégico en el planeamiento de los departamentos. En cuanto a los objetivos preliminares las dos empresas consideraron que han sido atingidos.

En cuanto a la investigación-acción, la industria destacó que la posibilidad de la metodología ser debatida entre los participantes fue considerada como uno de los principales puntos que contribuyeron para reducir la resistencia de los gestores, resaltando la participación del investigador y del consultor externo. La comercial consideró el suceso del proyecto decurrente de la participación activa del investigador en el respecto y aceptabilidad de las particularidades de la organización.

En cuanto a la participación de los gestores la comercial consideró como óptima faz a los resultados presentados en contraposición con la conocida escasez de tiempo que muchos de ellos tenían en la época del desarrollo del proyecto. Ya la industria consideró como buena la participación de los gestores destacando que podría haber sido mejor si los gestores tuviesen más conocimiento sobre gestión, pero que esa es una característica del sector fabril (valorizar el conocimiento técnico prioritariamente).

La participación del investigador fue considerada óptima por las dos empresas. El destaque de la industria fue la flexibilidad de los investigados en entender como la empresa desarrolla sus equipos y como implanta nuevas técnicas de gestión. En la

comercial ha sido utilizada por el superintendente la siguiente frase para describir la actuación del investigador “sabe oír antes de hablar” en alusión a la adaptación a la cultura de la empresa demostrada.

Entrevista final con el responsable por el proyecto

Transcurrido poco más de un año y dos meses de la realización del proyecto de elaboración de la misión en las dos empresas, fue realizada nueva entrevista con aquél que fue responsable interno por el proyecto y que responde por la coordinación de los planeamientos estratégicos de los departamentos en la empresa basada en los ítems 48 a 52 del Apéndice C.

Se ha cuestionado si hubo alguna diferencia en la elaboración estratégica de los departamentos. En la industria fue constatada diferencia basada en dos fenómenos distintos: a) reducción en el número de metas presentadas en los planeamientos de los departamentos con la exclusión de metas esencialmente operacionales. Consecuentemente el porcentual de metas estratégicas subió en el primer año para el 80%. b) Elevación en el número de metas en el segundo año con reducción del porcentual para el 77% lo que significa continuidad de la ganancia cualitativa por el aumento de metas.

El responsable por la coordinación estratégica de la industria señaló, todavía, que aunque no se pueda atribuir únicamente a la misión de los departamentos tal evolución, una vez que varias otras acciones han sido realizadas en este período para cualificar el equipo, la gran novedad del planeamiento de los departamentos en el año anterior fue la elaboración de la misión.

También en la empresa comercial fue constatada en los dos planeamientos siguientes la elaboración de la misión una reducción en el volumen de metas con el índice de metas operacionales quedando debajo de los 10%. Uno de los factores que contribuyó para la reducción del número de metas fue lo mejor alineamiento sobre el papel estratégico de cada área dentro de la empresa, reduciendo la simultaneidad de acciones y fortaleciendo cada departamento para actuar en conformidad con su razón de existir en la empresa.

En cuanto a la utilización de la misión de los departamentos en el día-a-día de la empresa hubo posicionamientos diferentes entre las empresas investigadas. En la industria, refrendando la heterogeneidad indicada en el inicio del proceso de elaboración de la misión, hubo la utilización constante y efectiva por parte de algunos departamentos de la empresa. Sin embargo, problemas internos contribuyeron para que la declaración de misión fuese colocada en segundo plano en otros departamentos como la salida de algunos gestores y la promoción de profesionales con conocimiento técnico equivalente, pero con conocimiento sobre gestión abajo de sus antecesores.

En la empresa comercial algunos sectores adoptaron la misión como elemento fundamental para sus acciones como elaboración del planeamiento estratégico o de pleitos junto a la dirección de la empresa. Otros aún la utilizan de manera más discreta. Fue apuntado como por el entrevistado como percepción que en departamentos donde la rutina es una constante, la observancia de la misión del departamento es prácticamente usual y, por lo tanto, sin mucho uso recurrente. Ya en las áreas más dinámicas la misión ha sido utilizada para disminuir dudas tanto por parte de los funcionarios ante la dirección cuanto de esta para esclarecer sus decisiones a los funcionarios.

Cuestionados sobre la forma de diseminación de la misión en los departamentos, las dos empresas apuntaron el uso de cuadros fijados en el ambiente de trabajo conteniendo la misión del departamento y también la misión de la empresa. También en reuniones y presentaciones del departamento dentro de la organización.

Fue aún cuestionado cual el grado de importancia que la alta gestión da a las definiciones de misión de los departamentos. El responsable por el proyecto en la industria enalteció que la alta gestión suele ser discreta en todos los movimientos que involucran la divulgación de sus metodologías de gestión, pero destacó que tanto la misión de la empresa cuanto la misión de los departamentos viene ganando más atención e importancia a cada día por parte de la alta gestión. En la empresa comercial la alta gestión incentiva e, incluso, cobra de los gestores la observancia de la misión de los departamentos. Esas actitudes son pruebas inequívocas de la importancia dada por la alta gestión a la declaración de misión de los departamentos.

MODELO DE APLICACIÓN DEL MÉTODO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN POR LOS DEPARTAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Para testar la efectividad del método para elaboración de la misión por los departamentos de las organizaciones, se realizó entonces un proyecto de investigación-acción en las empresas seleccionadas como muestra, conforme descrito en la metodología del presente trabajo.

El proyecto de investigación-acción fue realizado a partir de septiembre de 2008 simultáneamente en las dos empresas. En enero de 2010 hubo nueva evaluación con el responsable interno por la elaboración estratégica visando evaluar el desempeño de la empresa y la observancia de la misión en los departamentos a lo largo del tiempo.

Han sido utilizados los siguientes guiones para la documentación de las fases desarrolladas:

- Apéndice A – Guión para conducción de la entrevista de diagnóstico DE
 - A1 – Procedimientos de la reunión inicial
 - A 2 – Cuestiones relativas a la pesquisa-acción

- Apéndice B – Guión para reunión inicial - DE
 - B 1 – Debate sobre los objetivos de la investigación
 - B 2 – Constitución de los grupos de discusión
 - B 3 – El planeamiento inicial
 - B 4 – Criterios para las reuniones de evaluación

- Apéndice C – Guión para conducción de entrevista con responsable interno por el proyecto – RP

- C 1 – Cuestiones para contextualización de la empresa y del entrevistado
- C 2 – Cuestiones relativas al referencial teórico
- C 3 – Cuestiones relativas a la misión de los departamentos tras un año de implantación

- Apéndice D – Guión para reunión general - GE
 - D 1 – Cuestiones relevantes para la primera reunión general
 - D 2 – Cuestiones para relevantes para la segunda reunión general

- Apéndice E – Guión para reuniones de evaluación del proyecto de investigación – DE
 - E 1 – Cuestiones referente reunión GE 01
 - E 2 – Cuestiones referente reuniones DP
 - E 3 – Cuestiones referentes a la evaluación de las declaraciones de misión
 - E 4 – Criterios para la reunión final de evaluación del proyecto de investigación-acción

- APÉNDICE F – Guión para reuniones con departamentos - DP
 - F 1 – Cuestiones inherentes al desarrollo por los departamentos

Los resultados son presentados en orden cronológica de ejecución en cuadros comparativos con la síntesis de las respuestas de las dos empresas estudiadas:

Cuadro 17: Síntesis de las entrevistas de diagnóstico basadas en el Apéndice A – Reunión DE 01

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE A – PROTOCOLO PARA CONDUCCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO – DE 01

I – Procedimientos de la reunión inicial

Nº	Cuestión	INDUSTRIA	COMERCIO
1	Deberán ser presentados los objetivos del presente trabajo	Presentados inicialmente al superintendente de la empresa que delegó para el director administrativo y al consultor externo la responsabilidad por la conducción investigación internamente	Presentado para la dirección ejecutiva que delegó al superintendente y al director administrativo la responsabilidad por la conducción del proyecto de investigación internamente
2	Cientificar la empresa sobre el uso de las informaciones prestadas	Fue solicitado por la empresa total sigilo de las informaciones prestadas, especialmente en cuanto a su identificación, bien como cuanto a números de facturación y/o cuestiones estratégicas contenidas en sus planeamientos. Asumido compromiso de sigilo académico del autor como condición al acceso pleno de los documentos de la empresa	Fue solicitado por la empresa total sigilo de las informaciones prestadas, especialmente en cuanto a su identificación, bien como cuanto a números de facturación y/o cuestiones estratégicas contenidas en sus planeamientos. Asumido compromiso de sigilo académico del autor como condición al acceso pleno de los documentos de la empresa
3	Comunicar sobre la necesidad de comprobación de las informaciones prestadas mediante	La empresa concordó en fornecer las informaciones necesarias a la comprobación del alegado, desde que firmado compromiso de confidencialidad.	La empresa concordó en fornecer las informaciones necesarias a la comprobación del alegado, desde que firmado compromiso de confidencialidad.

	fornecimientos de evidencias comprobatorias		
4	Acoger término de autorización para divulgación pública de los datos fornecidos o uso reservado, esclareciendo a la empresa sobre la posibilidad de sigilo académico	Negada la divulgación pública por la empresa investigada	Negada la divulgación pública por la empresa investigada
5	Grabación en medio digital de todas las entrevistas y posterior transcripción por escrito, mediante previo consentimiento del entrevistado	Grabaciones realizadas con diversas interrupciones decurrentes de la confidencialidad de las informaciones. Cuando no fue posible efectuar la grabación por cuenta del volumen de participantes, fue labrada acta de las reuniones	Grabaciones realizadas con diversas interrupciones decurrentes de la confidencialidad de las informaciones. Cuando no fue posible efectuar la grabación por cuenta del volumen de participantes, fue labrada acta de las reuniones
<hr/> II - Cuestiones relativas a la investigación-acción			
6	Identificar la existencia de planeamientos de cualquier naturaleza que contengan	Han sido presentados por la empresa los planeamientos estratégicos de los últimos años, bien como los criterios utilizados para verificación de los porcentuales de	Han sido presentados por la empresa los planeamientos estratégicos de los últimos años, bien como los criterios utilizados para verificación de los porcentuales de

	explicitación estratégica de la empresa y de los departamentos/áreas	cumplimiento de las metas, tanto de la empresa cuanto de los departamentos	cumplimiento de las metas, tanto de la empresa cuanto de los departamentos
7	<p>Materiales de divulgación interna de la empresa que contengan indicios de las políticas estratégicas de las áreas/departamentos y de misión formalmente estructurada</p>	<p>Han sido identificados: Misión formalmente establecida y divulgada en cuadros internos que contienen: misión, visión y valores de la empresa. No ha sido identificada la existencia de misión en los departamentos. Se observó el uso restricto de mecanismos de marketing interno. Apenas un informativo interno y el uso de la logotipía de la empresa en los e-mails caracterizan acciones de divulgación interna. La misión apenas de la empresa es citada en las reuniones de integración de nuevos funcionarios promovidas por el área de Recursos Humanos, inmediatamente tras la contratación.</p>	<p>La empresa hace uso constante de mecanismos de marketing interno como intranet, entrenamientos periódicos para los diversos niveles de funcionarios (gerentes, supervisores, actividades operacionales), colocación en las agendas de los funcionarios, además de la diseminación vía banners en diversos locales de la empresa con la misión, visión y los valores de la organización. Hubo la posibilidad de testificar por más de una vez acciones del propio superintendente de la empresa en eventos internos premiando los funcionarios que sabían decir la misión prontamente. Se ha percibido que la empresa efectivamente desarrolla esfuerzos para que la misión sea incorporada y vivenciada por todos en la empresa.</p>
8	<p>Cuadro evolutivo de la facturación de la empresa en su existencia (si posible) o tasa de crecimiento</p>	<p>Han sido presentados informes de facturación de los últimos siete años comprobando tasa media de crecimiento de la facturación del 25% en los últimos cinco años. Han sido presentados también</p>	<p>Han sido presentados informes de facturación de los últimos once años comprobando tasa media de crecimiento de la facturación del 31% en los últimos cinco años y los planeamientos estratégicos</p>

	alcanzada en los últimos años	los planeamientos estratégicos desde 2002. La empresa cuenta actualmente con 530 funcionarios.	desde 1999. La empresa cuenta actualmente con 1500 funcionarios.
9	¿Cuáles los principales productos comercializados?	La empresa fabrica y comercializa inmuebles para cuarto y sala, tanto adulto cuanto infantil, además de muebles para oficina y modulados. Tiene clientes en todo el Brasil y es una de las mayores industrias de muebles del Estado de Santa Catarina	La empresa comercializa muebles, electrodomésticos, líneas informática y móviles. Posee cerca de 100 tiendas en los Estados de Paraná, Santa Catarina y São Paulo.
10	Haga un breve histórico en el mercado de actuación	La empresa inició sus actividades en 1991, con pequeño negocio formado por cuatro hermanos. Posee única unidad fabril en Santa Catarina y tiene recibido diversos premios en el área de design industrial y también por la cualidad de sus productos.	La empresa fue fundada en 1978 en Paraná y su historia puede ser segmentada en dos momentos distintos: hasta 1999 con crecimiento modesto y lento y después de 2000 con crecimiento agresivo en el mercado.
11	Otras evidencias que puedan contribuir para el entendimiento de las estrategias utilizadas por la empresa	La empresa como un todo demuestra fuerte desarrollo estratégico basado en tres pilares: planeamiento de venta; foco en los resultados financieros y económicos y uso de la técnica de proyección de escenarios para definición del planeamiento estratégico. La cualidad de la participación de los sectores presenta alta variación por la naturaleza (experiencia y enseñanza formal) de los profesionales que están a frente de los diversos departamentos.	La empresa cuenta con fuerte proceso de participación de los departamentos en su planeamiento. Sin embargo, se observó que hay una superposición de metas entre algunos departamentos, o sea, metas que son redundantes en cuanto a los objetivos, pero propuestas por áreas distintas. Fue identificado que la empresa tiene su planeamiento fuertemente influenciado por las metas de ventas y resultados asociados al evidente foco en el desarrollo de sus

Mientras algunos demuestran cualidad estratégica en las metas que elaboran, otros por su vez, se resignan a metas totalmente operacionales y que pueden ser consideradas distantes de un pensamiento estratégico, cuando comparadas con las metas elaboradas por otros departamentos

equipos mediante curso y entrenamientos lo que acaba reflejando positivamente en los planeamientos presentados por los departamentos.

Cuadro 18: Síntesis de las reuniones iniciales basadas en el Apéndice B – Reunión DE 02

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE B – GUIÓN PARA REUNIÓN INICIAL- DE 02

B 1 – Debate sobre los objetivos de la investigación

Nº	Cuestión	INDUSTRIA	COMERCIO
12	Presentar el objetivo inicial de la investigación y ajustarlo	La propuesta fue bien recibida por la alta gestión de la empresa (superintendente) que informó ser esa una demanda interna y	La propuesta fue bien recibida por la alta gestión que consideró ser el momento oportuno de inserir nuevos conceptos para

	<p>a las expectativas de la empresa: <i>analizar la posibilidad de ganado en el desarrollo estratégico de la empresa a partir de la elaboración de la misión empresarial por los departamentos de la empresa.</i></p>	<p>que el proceso sería bien-venido para contribuir con los objetivos organizacionales. Fue solicitado por el principal gestor apenas que el proceso fuese efectivamente una herramienta práctica para la empresa y no apenas decurrente de un trabajo académico.</p>	<p>sus equipos, especialmente que puedan ser convertidas en resultados para la empresa, destacando una de las creencias diseminadas constantemente en la empresa “todo gasto debe generar una receta”. En el caso de la investigación-acción propuesta, han sido considerados por el superintendente el tiempo y los esfuerzos a ser despendidos por el equipo como “gastos” que deberían generar una receta (ganancia de productividad)</p>
13	<p>Identificar desde hace cuánto tiempo los departamentos desarrollaron estrategias específicas para sus áreas</p>	<p>La empresa implantó planeamiento estratégico a partir de 2002 y desde 2005 los departamentos presentan sus planeamientos por área</p>	<p>La empresa implantó planeamiento estratégico a partir de 1999 y desde 2002 los departamentos presentan sus planeamientos por área.</p>
14	<p>Promover debate sobre hipótesis iniciales levantadas por la propuesta de la investigación visando identificar convergencias y/o divergencias.</p>	<p>Fue concluso por el grupo gestor que los departamentos necesitarán de mucho apoyo para la elaboración de su misión a causa del poco conocimiento sobre el tema y, mismo que haya un entrenamiento efectivo, aún será necesario el apoyo en su elaboración. Ha sido entendido aún que eventuales resultados de la elaboración de</p>	<p>La empresa entendió que el momento es propicio para la implementación. Apenas colocó en duda si la declaración de misión de cada departamento no podrá tornarse apenas una descripción funcional del área al revés de una frase que estimule al desempeño de los 11 departamentos de la empresa.</p>

		la misión por los departamentos serán de difícil mensuración, una vez que son de naturaleza indirecta y compone un proceso de desarrollo de madurez estratégica de los gestores de los 12 departamentos de la empresa.	
15	Identificar la necesidad o finalidad perceptible del objetivo del proyecto	Fue definida como grande necesidad la evolución de la cualificación de los gestores de cada departamento como forma de dar a la empresa condiciones de crecimiento organizado a lo largo del tiempo.	Fue definido por la alta gestión que los departamentos, así como la empresa, deben evolucionar en los procesos de elaboración estratégica en faz de la competitividad extremadamente fuerte que caracteriza el sector de actuación de la empresa.
16	Describir sintéticamente lleva la empresa a creer que el problema identificado (como mejorar el desempeño del planeamiento estratégico de los departamentos) pueda ser resuelto de esta manera	La empresa no considera que la implementación de la misión en los departamentos sea la solución para lo que llama de “necesidad de cualificación de sus gestores”, pero entiende que puede ser un factor contributivo en ese proceso de desarrollo gerencial por agregar conocimiento y forzar el “pensar estratégico” de los gestores.	La empresa entiende que conseguirá reducir el volumen de superposición de metas y objetivos estratégicos inseridos actualmente en los planeamientos estratégicos de los departamentos. Considera que, además de ser un acto evolutivo e innovador la adopción de la misión por departamento, es más una demostración de la flexibilidad de aceptación de la alta gestión a las nuevas técnicas estratégicas.
17	Identificar con la dirección ejecutiva el grado de satisfacción	Se quedó evidente que la satisfacción de la dirección ejecutiva con sus gestores podría ser dividida en dos aspectos: a)	La empresa demostró satisfacción con los planeamientos desarrollados por sus departamentos, pero por entender que la

	con el desarrollo estratégico de los departamentos	satisfactoria cuando analizadas las condiciones existentes (preparo de los gestores) para el desarrollo de los planeamientos por departamento; b) insatisfactoria cuando analizadas las necesidades de la empresa y la velocidad de su crecimiento.	evolución por la incorporación de nuevas técnicas debe ser constante, vio en el proceso de concepción de la misión por los departamentos una forma de innovación.
18	Definir criterios que serán adoptados para determinar si el proyecto fue bien-sucedido	La empresa adoptó como criterio de éxito la evaluación del grado de participación y adherencia de los gestores la investigación-acción propuesta una vez que los mismos suelen presentar resistencia a innovaciones, especialmente cuando en áreas consideradas no operacionales (que se refieren más a la gestión estratégica de que a la operación del día-a-día). Esa evaluación debería ser presentada tanto por el consultor externo (responsable por la conducción metodológica) cuanto por el director administrativo (gestor interno del proyecto)	La empresa consideró que el criterio de mensuración de éxito del proyecto sería no apenas la elaboración, pero la adhesión al día-a-día de los departamentos con la observancia de la misión departamental en todas las acciones estratégicas que compusieron los planeamientos, así como por los esfuerzos desarrollados por cada gestor en diseminar la misión del departamento para todos sus funcionarios
19	¿Cuál la percepción sobre posibilidades de mejorar el alineamiento estratégico entre los departamentos? ¿Cuáles	Se entendió que la misión podría contribuir poco en este proceso de alineamiento por los motivos ya alegados anteriormente (heterogeneidad de calificación estratégica de los gestores). Las opciones vislumbradas	Fue considerada como una buena opción de reducir los conflictos internos decurrentes de la ya mencionada superposición de acciones estratégicas. Se entendió aún que la misión por departamento podría

	las opciones vislumbradas por la empresa?	por la empresa es el desarrollo progresivo del conocimiento de los gestores, con la valorización de profesionales que no apenas detengan el dominio operacional (fundamental en el medio fabril) pero también conocimiento suficiente sobre técnicas de gestión	esclarecer con mayor precisión la importancia de cada área dentro de la organización y también como elemento de gestión de la cultura organizacional de la empresa.
20	Elencar las justificativas para la realización del proyecto	Necesidad de mejoría de la calificación en gestión estratégica de los gerentes y coordinadores de la empresa	Vocación de la empresa para innovación en gestión y procesos aliada a la probable ganancia con el alineamiento de los departamentos
21	Listar los objetivos a atinir y metas respectivas	Objetivo: elaborar la misión de cada departamento mediante participación positiva de los gestores, representando evolución de la postura de gestión presentada hasta el inicio de la investigación-acción. Metas: evaluación positiva por parte del gestor interno y del consultor externo	Objetivo: implantar efectivo uso de la misión por los departamentos en nivel igual o superior de atención y observancia que la misión de la empresa hoy recibe. Metas: elaborar e implantar la misión por los departamentos; utilización efectiva de la misión departamental como elemento del planeamiento estratégico de cada área
22	Identificar cuáles las son premisas (verdades asumidas) en el inicio del proyecto	Los gestores podrán presentar resistencia al concepto de misión por departamento caso no perciban relación directa con su día-a-día (operación). Será necesario envolver los departamentos de manera compulsoria, como siendo una orden de la dirección y no una opción de cada área. El	El proyecto deberá ser incorporado al proyecto engranaje que la empresa divulga anualmente a todos sus colaboradores como siendo más una innovación en gestión, utilizando los mecanismos de marketing interno para estimular la adhesión de las áreas al proyecto de

		patrocinio de la alta gestión será fundamental para el éxito del proyecto de investigación	investigación.
23	Identificar cuáles las restricciones (obligaciones asumidas) en el inicio del proyecto	Eventuales dificultades decurrentes del abordaje fuertemente académico deberán ser evitadas/contornadas. Para eso, el gestor interno deberá actuar con cercanía al consultor externo para evitar el desvío de foco o la inserción de mecanismos teóricos que podrán comprometer todo el proyecto de calificación de los gestores de los departamentos	La fuerte carga de trabajo actual de los gestores y la ausencia de mucho tiempo disponible para dedicarse al proceso podrán comprometer los resultados esperados. Una agenda deberá ser negociada con los departamentos, debiendo actuar con flexibilidad para garantizar la participación de todos de acuerdo con sus disponibilidades
B 2 - Constitución de los grupos de discusión			
24	Definición de los profesionales envueltos en el proceso de elaboración de la misión	Fueron definidos como gestores del proyecto: director administrativo (interno) y consultor externo (metodología y cronograma). Patrocinador: superintendente. Participantes: directores y gerentes de cada departamento y sus auxiliares directos (a ser indicados por los gerentes de cada departamento)	Fueron definidos como gestores del proyecto: director administrativo (interno) y consultor externo (metodología y cronograma). Patrocinador: superintendente. Participantes: directores y gerentes de cada departamento y sus auxiliares directos (a ser indicados por los gerentes de cada departamento)
25	Identificar personas que tengan interés en el alcance de los resultados propuestos (<i>stakeholders</i>)	Fueron identificados como interesados directos en el proceso el departamento de Recursos Humanos por la adquisición de nuevo material para realización de entrenamientos y la dirección	Fueron identificados como interesados directos los propios departamentos a medida en que tendrán mayor claridad sobre su rol estratégico en la organización así como la alta gestión al tener más una

		administrativa por ser la responsable por la conducción do proceso de elaboración estratégica de la empresa	incorporación de más una metodología innovadora para la empresa
26	Mapear cuáles los distintos objetivos que cada integrante del proyecto de investigación pueda tener	Dirección: evolución de los gestores de los departamentos; gerentes de departamentos: tienden a demostrar interés solamente si la misión del departamento presentar conexión práctica con las actividades operacionales de sus departamentos; auxiliares escogidos por los gerentes: ganas de participar en actividades de gestión como una especie de curso preparatorio para asumir nuevas funciones en la empresa	Dirección: innovación en el modelo de gestión; gerentes: incremento de herramientas de gestión disminuyendo la tensión entre las diversas áreas de la empresa, mejorando la performance en la elaboración de sus planeamientos estratégicos y teniendo un instrumento a más para orientar sus equipos al desempeño.
27	Identificar quien puede contribuir de alguna manera en el proyecto (recursos, espacio, etc.)	Superintendente: patrocinando el proyecto; Recursos Humanos con infra-estructura de entrenamiento como auditorio, equipamientos de sonido y proyección, convocación de los participantes; dirección administrativa: dirigiendo eventuales conflictos de interés o problemas con simultaneidad de objetivos internos; contratación y acompañamiento del consultor externo	Alta gestión: patrocinando e incentivando el proyecto como más una innovación importante en el modelo de gestión: Recursos Humanos con infra-estructura de entrenamiento como auditorio, equipamientos de sonido y proyección, convocación de los participantes; dirección administrativa: dirigiendo eventuales conflictos de interés o problemas con simultaneidad de objetivos internos; contratación y acompañamiento del consultor externo. Departamento de

			Marketing deberá responsabilizarse por la estandarización de los modelos de divulgación interna como cuadros, etc
28	Segmentación de los participantes por alzada y capacidad de comprensión del proyecto de investigación (u otros criterios a identificar). Elección del gerente interno en la empresa del proyecto de investigación	Directores y gerentes de departamento: participación total en la elaboración de la declaración de misión de los departamentos; auxiliares de los gerentes: participación contributiva en el proceso de elaboración y posterior disseminación de la misión; dirección ejecutiva (con la presencia obligatoria del superintendente) debe aprobar o solicitar eventuales correcciones / alteraciones.	Directores y gerentes de departamento: participación total en la elaboración y disseminación de la declaración de misión de los departamentos; dirección ejecutiva debe aprobar o solicitar eventuales correcciones / alteraciones.
B 3 – El planeamiento inicial			
29	Elaboración de cronograma de reuniones	Por se tratar del mismo consultor externo en las dos empresas, fueron utilizados los mismos procedimientos metodológicos en cuanto a las reuniones: DE (Dirección Ejecutiva, GE (General con todos los participantes) DP (Departamento) y RP (Representante Interno en el Proyecto). Específicamente, en conjunto con la dirección de la empresa, se esperaba un total de 1 reunión GE para exposición de la metodología, 1 reunión DP para aprobación	Por se tratar del mismo consultor externo en las dos empresas, fueron utilizados los mismos procedimientos metodológicos en cuanto a las reuniones: DE (Dirección Ejecutiva, GE (General con todos los participantes), DP (Departamento) y RP (Representante Interno en el Proyecto). Específicamente, en conjunto con la dirección de la empresa, se esperaba un total de 2 reuniones GE, siendo una para exposición de la metodología y otra para

		<p>y eventuales correcciones de la misión; 3 reuniones DE, siendo una para presentar el proyecto, una para planeamiento y una para homologación/eventuales correcciones y 2 reuniones RP siendo una al inicio y otra al final</p>	<p>presentación a todos los participantes de la misión de cada departamento; 1 reunión DP para aprobación y eventuales correcciones de la misión; 4 reuniones DE, siendo una para presentar el proyecto, una para planeamiento, una de acompañamiento y una para homologación/eventuales correcciones y 2 reuniones RP siendo una al inicio y otra al final.</p>
30	Elaboración de plano de acciones por la metodología 5W2H	Efectivamente fue elaborado planeamiento por la metodología 5W2H para las reuniones descritas en el ítem anterior, así como sobre todas las acciones necesarias para el desarrollo de dichas acciones como convocación de los participantes, reserva de local, desarrollo de material de entrenamiento, etc.	Efectivamente fue elaborado planeamiento por la metodología 5W2H para las reuniones descritas en el ítem anterior, así como sobre todas las acciones necesarias para el desarrollo de dichas acciones como convocación de los participantes, reserva de local, desarrollo de material de entrenamiento, etc.
31	Definir fechas de revisión y acompañamiento	Fueron definidas en el planeamiento las fechas de revisión tanto DP (departamentos) cuanto con la DE (Dirección Ejecutiva)	Fueron definidas en el planeamiento las fechas de revisión tanto DP (departamentos) cuanto con la DE (Dirección Ejecutiva)
32	Establecer mecanismos de comparación entre los planeamientos estratégicos existentes anteriormente al	En conjunto con el director administrativo, responsable por la conducción del proceso interno de elaboración estratégica, fueron segmentadas todas las acciones presentadas en los últimos 3 años por los	En conjunto con el director administrativo, responsable por la conducción del proceso interno de elaboración estratégica, fueron segmentadas todas las acciones presentadas en los últimos 3 años por los

	proyecto y posteriores al proyecto de investigación	<p>departamentos entre operacional y estratégica. Los resultados apurados fueron los siguientes: año -1 (último planeamiento presentado), año -2 (penúltimo planeamiento presentado) y año -3 (antepenúltimo planeamiento presentado). Los resultados estratégicos fueron los siguientes: año -1 (61%); año -2 (55%); año -3 (45%) - resultado obtenido mediante cálculo del número de metas presentadas clasificadas como estratégicas dividido por el número de metas totales.</p>	<p>departamentos entre operacional y estratégica. Los resultados apurados fueron los siguientes: año -1 (último planeamiento presentado), año -2 (penúltimo planeamiento presentado) y año -3 (antepenúltimo planeamiento presentado). Los resultados estratégicos fueron los siguientes: año -1 (71%); año -2 (62%); año -3 (57%) - resultado obtenido mediante cálculo del número de metas presentadas clasificadas como estratégicas dividido por el número de metas totales.</p>
B 4 – Criterios para las reuniones de evaluación			
33	Definir criterios de evaluación de cada fase	<p>En cada reunión deberán ser evaluados los objetivos propuestos en el planeamiento. Fue definido que el plazo final para conclusión del proyecto deberá ser respetado en su fase 1 y fase 2. La fase 1 contempla el desarrollo de la misión propiamente dicha y la presentación del planeamiento estratégico para aquél año. La fase 2 es la evaluación al final del primer año de la evolución presentada por los gestores a partir de los conceptos decurrentes del presente proyecto.</p>	<p>En cada reunión deberán ser evaluados los objetivos propuestos en el planeamiento. Fue definido que el plazo final para conclusión del proyecto debe ser respetado en su fase 1, fase 2 y fase 3. La fase 1 contempla el desarrollo de la misión propiamente dicha y la presentación del planeamiento estratégico para aquel año. La fase 2 envuelve el proceso de diseminación dentro de cada departamento de modo a contagiar todos los funcionarios de aquella área. La fase 3 será la evaluación al final del primero año da evolución</p>

			presentada pelos gestores a partir dos conceptos decurrentes del presente proyecto.
34	Programar discusiones mediante pauta previa y análisis de los informe de acompañamiento	Fueron establecidos criterios para divulgación previa de la pauta de las reuniones de evaluación, mediante elaboración de reuniones de evaluación del desempeño de cada departamento entre el director administrativo, consultor externo y dirección ejecutiva	Fueron establecidos criterios para divulgación previa de la pauta de las reuniones de evaluación, mediante elaboración de reuniones de evaluación del desempeño de cada departamento entre el director administrativo, consultor externo y dirección ejecutiva
35	Providenciar comunicación a los envueltos en todas las correcciones/alteraciones realizadas en el planeamiento inicial	Fue establecido el e-mail como herramienta de comunicación, siendo la responsabilidad por la comunicación del director administrativo	Fue establecido el e-mail como herramienta de comunicación, siendo la responsabilidad por la comunicación del director administrativo
36	Documentar los principales hechos relevantes del proceso, así como respectivas decisiones tomadas	A cada reunión de evaluación fue efectuada ata con los puntos abordados, acciones tomadas (corrección, exclusión o manutención en el plano)	A cada reunión de evaluación fue efectuada ata con los puntos abordados, acciones tomadas (corrección, exclusión o manutención en el plano)

Cuadro 19: Síntesis de las entrevistas con responsable interno por el proyecto basadas en el Apéndice C – Reunión RP 01

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE C – GUIÓN PARA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTA CON RESPONSABLE INTERNO POR EL PROYECTO– RP

01

C 1 – Cuestiones para contextualización de la empresa y del entrevistado

Nº	Cuestión	INDUSTRIA	COMERCIO
37	¿Hace cuántos años responde por la coordinación interna del desarrollo estratégico en la empresa?	El director administrativo trabaja en la empresa hace 9 años, siendo que hace tres años responde por la coordinación interna del proceso de planeamiento estratégico de los departamentos.	El director administrativo trabaja en la empresa hace 14 años, siendo que hace cuatro años participa activamente del proceso de planeamiento estratégico de los departamentos. Asumió la responsabilidad por la coordinación hace dos años.
38	¿La empresa hace uso	Sí, la empresa mantiene consultoría externa	Sí, la empresa mantiene consultoría externa

	de consultoría externa para el desarrollo estratégico?	desde la implantación del planeamiento estratégico	desde la implantación del planeamiento estratégico
39	¿Los departamentos de la empresa son envueltos en el desarrollo de estrategias específicas alineadas con las directrices generales de la empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo?	Sí, los departamentos son responsables por la elaboración de planeamiento estratégico relativo a sus áreas hace tres años	Sí, los departamentos son responsables por la elaboración de planeamiento estratégico relativo sus áreas hace seis años
<u>C 2 - Cuestiones relativas al referencial teórico</u>			
40	¿Considera que su empresa posee estrategias definidas de actuación?	Sí, porque el uso del planeamiento estratégico es una rutina acá en la empresa y también porque la dirección demuestra seguridad de los caminos a seguir. Prueba de eso es el desempeño que la empresa viene alcanzando en su historia.	Sí, porque el concepto de elaborar planeamiento y seguirlo es muy fuerte en la organización, desde la dirección hasta los departamentos y funcionarios. Ocurren reuniones de revisión con frecuencia para se realizar eventuales ajustes en el plan. La empresa también se junta al planeamiento toda la programación presupuestaria lo que torna la herramienta del planeamiento estratégico aún más fuerte
41	¿Su empresa utilizó qué metodología para elaboración de la	Yo no participé en la época en que fue elaborada la misión de la empresa	En la primera elaboración yo no participaba de lo que llamamos Consejo de Estrategia de la Empresa. Ya en la primera revisión

misión corporativa?

pude participar. Fue realizada una reunión entre la alta gestión, con la colaboración de algunos de los principales ejecutivos (yo estaba en ese grupo) y el consultor externo coordinó el proceso realizando una serie de cuestionamientos sobre lo que realmente la empresa era, cual era el “modo” de actuar de la empresa en todos los momentos.

42	¿Cuál el significado de la misión empresarial dentro de la organización?	La misión en nuestra empresa aún no es un instrumento efectivo para la tomada de decisiones. Considero que aún tenemos que mejorar en el proceso de divulgación interna de la misión. Como somos una industria, tenemos la característica de tener prácticamente dos empresas dentro de una sola. La parte de comercial y administrativa, donde están todos los principales gestores y otra compuesta por el director industrial y su equipo de gerentes y coordinadores. Son personas cualificadas para el desempeño de sus funciones, pero justamente por eso, tienen cualificaciones diferentes y comportamientos diferentes. Percibo que dentro del área administrativa y comercial la misión es más ponderada que en el área fabril. El significado de la misión aún es poco utilizado en la empresa, pero	La misión en la empresa ha sido diseminada con grande intensidad, principalmente después de su revisión, cuando dejó de ser tan extensa y se concentró en decir a las personas como deben actuar en el día-a-día. Como somos una empresa de por menores tenemos que estar el tiempo todo estimulando nuestros funcionarios a continuar motivados al trabajo y contentos con la empresa. Entiendo que la misión ejerce papel importante en el proceso de identificación del profesional con la empresa. Por eso insistimos tanto en divulgarla y rendirle culto. El grado de conocimiento de los gestores es alto, mismo porque cobramos a todo instante que nos digan de memoria cual la misión de la empresa. Iniciamos nuestras reuniones acordando cual nuestra misión y
----	--	---	---

		considero una herramienta importante que aún no estamos utilizando adecuadamente.	destacamos que no podemos perder nuestro modo de hacer las cosas acá en la empresa dejando nuestra misión de lado.
43	La misión en su empresa es utilizada como instrumento principal de orientación a qué tipo de público: interno (funcionarios) o externo (abastecedores y clientes)?	La misión fue concebida para el público interno. Raramente divulgamos la misión de la empresa para el público externo. Ella consta en nuestro sitio en la internet pero no la colocamos en otras piezas de publicidad	La misión de la empresa fue concebida y es direccionada el tiempo todo para el público interno. Ella también es divulgada al mercado como elemento de atracción de profesionales que, al se identificaren con la misión y también con la visión y los valores de la empresa, pasan a tener interese en trabajar con nosotros
44	¿Cuáles los instrumentos utilizados para diseminar la misión de la empresa para el equipo?	Actualmente tenemos algunos cuadros y banners distribuidos por la empresa, además de constar periódicamente en nuestro informativo interno	La misión de la empresa consta de prácticamente todos los materiales de divulgación, tanto internos cuanto externos de la empresa. La excepción son los materiales promocionales (que anuncian ofertas). Por ejemplo, cada colaborador recibe anualmente una agenda y luego en la primera página constan nuestra misión, visión y valores. También para quien entra en nuestra empresa, luego en la recepción ya consta un cuadro con la misma descripción. Las diapositivas utilizadas en la mayoría de las reuniones comienzan con nuestra misión y visión.
45	¿Su empresa ya hizo	Aún no.	Sí, una vez en 2005.

	revisiones en la declaración de la misión desde su primera elaboración?		
46	¿Dichas revisiones implicaron en cambios sustanciales de contenido o apenas pequeñas alteraciones semánticas en la forma de expresar la misma idea?	Aún no hubo revisión	La revisión ocurrida fue sustancial porque, en mi modo de entender, fueron retiradas algunas expresiones que eran mucho más decurrentes de un modismo de la época en que fue elaborada la misión de que propiamente una orientación al desempeño. También hubo preocupación en tornarla sucinta y en lenguaje compatible con la cultura de la empresa.
47	¿La misión de la empresa es utilizada como elemento de apoyo decisorio en el día-a-día?	Aún estamos lejos de eso. Creo que llegaremos allá, pero para eso, precisamos respetar el tiempo necesario al desarrollo de nuestro grupo de gestión.	Creo que misión es recordada con grande intensidad en la empresa. No sé si puedo decir que ella es utilizada como elemento de apoyo en todas las decisiones, pero puedo afirmar con convicción que ella hace parte del recuerdo de los gestores y que es uno de los elementos que contribuye en su línea de raciocinio.

Cuadro 20: Síntesis de las reuniones generales basadas en el Apéndice D – Reunión GE 01

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE D – GUIÓN PARA REUNIÓN GENERAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – GE 01

D 1 – Cuestiones relevantes para la primera reunión general

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
53	Promover dinámica de grupo sobre la misión de la empresa visando equalizar el entendimiento de los participantes sobre el concepto y la relevancia de la misión para las organizaciones	Fue realizada reunión con todos los gerentes de departamentos y dirección, juntamente con el investigador y el consultor externo. Fue aplicada dinámica de grupo para despertar el grado de sinergia necesaria entre las áreas de la empresa para el alcance de los objetivos estratégicos como un todo	Fue realizada reunión con todos los gerentes de departamentos (algunos con sus auxiliares) y dirección, juntamente con el investigador y el consultor externo. Fue aplicada dinámica de grupo para despertar el grado de sinergia necesaria entre las áreas de la empresa para el alcance de los objetivos estratégicos como un todo.
54	Demostrar cómo se da el proceso de elaboración de la misión a la luz de los conceptos adoptados en el presente estudio	Fueron presentados los conceptos adoptados en el presente estudio en cuanto al contenido, finalidad, público-objetivo, aplicabilidad y formato conforme descripciones del presente trabajo	Fueron presentados los conceptos adoptados en el presente estudio en cuanto al contenido, finalidad, público-objetivo, aplicabilidad y formato conforme descripciones del presente trabajo
55	Presentación de la propuesta del proyecto de investigación: <i>analizar la posibilidad</i>	La propuesta fue presentada, conforme solicitud del superintendente, como una actividad que está directamente conectada con la actividad de gestión de un	La propuesta fue presentada con el carácter de innovación en gestión, a pedido del superintendente

	<i>de ganancia en el desarrollo estratégico de la empresa a partir de la elaboración de la misión empresarial por los departamentos de la empresa.</i>	profesional y que también era una determinación de la alta gestión la realización con éxito de este proyecto.	
56	Demonstrar que la misión por departamentos puede representar en ganancia estratégica si bien elaborada por se tornar elemento de apoyo a la gestión de cada área	Fue enfatizado al grupo que la concepción de la misión podría ser un importante instrumento para alineamiento de expectativas entre los integrantes de una equipo en cuanto a su rol dentro de la organización. Fue aún destacada la necesidad de alineamiento con la misión de la empresa	Fue enfatizado al grupo los beneficios decurrentes del esclarecimiento del rol del departamento en sinergia con la misión de la empresa, ampliamente cultuada y conocida por los participantes.
57	Promoción de debate de los participantes sobre los puntos fuertes y flacos de se adoptar el concepto de misión en los departamentos	Fue realizada sesión de debates entre los participantes para posterior análisis por la dirección ejecutiva	Fue realizada sesión de debates entre los participantes para posterior análisis por dirección ejecutiva
58	Presentación de la metodología a ser empleada, así como las	Fue presentado el cronograma de acciones, entregue material didáctico y de apoyo para el desarrollo por los departamentos y	Fue presentado el cronograma de acciones, entregue material didáctico y de apoyo para el desarrollo de la misión. Fueron efectuadas

fases propuestas	confirmado el calendario propuesto	customizaciones en cuanto a los calendarios de entregas en función de algunos compromisos ya asumidos por algunos gestores.
------------------	------------------------------------	---

Cuadro 21: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 03

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE E – GUIÓN PARA REUNIONES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – DE 03

E 1 – Cuestiones referentes reunión GE 01

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
64	Cual fue el grado de motivación presentado por los gestores de los departamentos cuando de la presentación del planeamiento para elaboración de la misión: óptimo, bueno, regular, malo, pésimo.	Fue considerado como BUENO el grado de motivación de los participantes durante la GE 01. Ese resultado ya era esperado por la naturaleza del grupo de gestores en demostrar siempre desconfianza sobre nuevos procesos de gestión.	El grado de motivación de los participantes durante la GE 01 fue considerado como ÓPTIMO. Hubo entusiasmo por parte de los participantes con el proceso y un desdoblamiento de todas las aplicabilidades que la misión de cada departamento podrá presentar, notoriamente como elemento de evaluación de performance de los integrantes del equipo en conformidad con

			la misión.
65	¿Cuáles fueron los puntos negativos levantados por los departamentos en cuanto a la elaboración de la misión?	Fue listada como punto negativo la probable dificultad que los gestores podrían enfrentar al diseminaren la misión de sus departamentos a sus liderados, principalmente en el área industrial. Fue concluso en la reunión de evaluación que ese recelo era fundamentado, pero como en cualquier cambio en la cultura organizacional, habrá siempre barreras a superar y que el proceso debería ser mantenido como planeado	Fue listada como punto negativo la falta de tiempo para que los gestores puedan se dedicar con la debida atención al proceso de elaboración faz el cronograma elaborado por la dirección ejecutiva. La conclusión de la dirección de la empresa fue estimular los gestores a priorizar la concepción de la misión de sus departamentos, flexibilizando las fechas de entrega del planeamiento estratégico de ellos en dos semanas
66	¿Cuáles fueron los puntos positivos levantados por los departamentos en cuanto a la elaboración de la misión?	Que la misión podría tornar más fácil los pleitos que realizan junto a la dirección de la empresa, una vez que si dichos pedidos estén alineados con el cumplimiento de la misión del departamento, habrá más probabilidad de aprobación	Que la misión del departamento evitaría los trastornos que estaban eventualmente ocurriendo por el conflicto de acciones propuestas por los departamentos en sus planeamientos estratégicos. También el hecho de que sometan a criterio de análisis cualitativa todos los integrantes de sus equipos, verificando adherencia o no a la misión.
67	¿Qué debe ser mejorado/alterado/excluido en el proceso de elaboración de la misión por los departamentos?	El planeamiento inicial fue mantenido	El planeamiento inicial fue mantenido

Definir responsabilidades
y responsables

Cuadro 22: Síntesis de las reuniones con departamentos basadas en el Apéndice F – Reunión DP 01

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE F – GUIÓN PARA REUNIONES CON DEPARTAMENTOS – DP 01

F 1 – Cuestiones inherentes al desarrollo por los departamentos

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
84	Evaluar el estado de desarrollo del trabajo: se espera que el departamento haya realizado por lo menos la elaboración de una	La mayoría de los grupos demostró muchas dificultades para desarrollar el trabajo según la metodología propuesta. Apenas algunos departamentos presentaron una declaración preliminar, aunque tales declaraciones se refiriesen mucho más a las funciones	Más de la mitad de los departamentos presentaron declaraciones iniciales bien desarrolladas, aunque el enfoque operacional aún tuviese gran incidencia. La otra parte presentó declaraciones consideradas flacas porque describían cómo actividades

	declaración preliminar	operacionales de los sectores que propiamente a una declaración de misión.	operacionales deben ser realizadas
85	Analizar los fundamentos que el departamento utilizó para elaboración de la declaración de misión y contraponer a la luz de la teoría adoptada en el presente estudio	Por la dificultad presentada por los grupos, se quedó perjudicada cualquier contraposición con la teoría propuesta por la ausencia de declaraciones. Delante eso, se constató en aquel momento (DP 01) que la metodología debería ser nuevamente explicada, de esta vez conectando con ejemplos más cercanos a la realidad del departamento de modo a cualificar los participantes a la elaboración de la misión.	En los departamentos que presentaron buena cualidad en las declaraciones preliminares había claramente la aplicación de los conceptos teóricos adoptados en el presente estudio. Se constató la necesidad de revisión de la metodología para mejor entendimiento respecto a la función de la misión y su adecuación a los departamentos de la empresa.
86	Sugerir eventuales nuevas ponderaciones no abordadas en el proceso de identificación de la "razón de ser" del departamento	Fue identificada la necesidad de incrementar más una reunión DP en el proceso inicialmente planeado. Esa reunión debería haber ocurrido inmediatamente tras la GE 01 y el objetivo sería la customización de los conocimientos sobre desarrollo de misión a cada uno de los departamentos.	Fue identificada la necesidad de incrementar más una reunión DP en el proceso inicialmente planeado. Esa reunión debería haber ocurrido inmediatamente tras la GE 01 y el objetivo sería la customización de los conocimientos sobre desarrollo de misión a cada uno de los departamentos.
87	Revisar metodología para identificar eventuales errores de interpretación	Se observó que no sería el caso de revisión, pero sí de complementación de la calificación propuesta en la GE 01 en función de la necesidad de customización de los conceptos a la realidad de cada departamento	Se observó que no sería el caso de revisión, pero sí de complementación de la calificación propuesta en la GE 01 en función de la necesidad de customización de los conceptos a la realidad de cada departamento
88	Establecer nuevo cronograma de entregas	Fue marcada nueva reunión DP para que los objetivos iniciales de la DP 01 fuesen	Fue marcada nueva reunión DP para que los objetivos iniciales de la DP 01 fuesen

	o de reunión de DP, caso sea necesario	atingidos	atingidos
Cuadro 23: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 04			
Fuente: Elaboración propia			
APÉNDICE E – GUIÓN PARA REUNIONES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – DE 04			
<u>E 2 – Cuestiones referentes reuniones DP</u>			
Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
68	¿El desempeño de los departamentos está dentro del programado?	No, desempeño de los departamentos no está dentro del programado	El desempeño de los departamentos está parcialmente dentro del programado
69	¿El desempeño de los departamentos está a contento para la empresa?	Sí, el desempeño está a contento porque los gestores se demuestran interesados y motivados en dar continuidad al proyecto	Sí, porque el equipo se envolvió en el proyecto a pesar de la escasez de tiempo y procuró desempeñar de la mejor manera posible
70	¿Eventuales sugerencias/alteraciones de los departamentos fueron acatadas? ¿Por qué?	Fue acepta la solicitud de más una reunión DP para presentación de la metodología de forma individual y customizada para cada departamento	Fue acepta la solicitud de más una reunión DP para presentación de la metodología de forma individual y customizada para cada departamento
71	¿Qué acciones deben ser inseridas en el planeamiento (además de las que fueron aprobadas) por iniciativa de la DE?	Fue determinado el involucramiento de los directores responsables por las gerencias como forma de apoyo interno a los responsables por la elaboración de la misión	No fue añadida ninguna acción por la dirección

Cuadro 24: Síntesis de las reuniones con departamentos basadas en el Apéndice F – Reunión DP 02

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE F – GUIÓN PARA REUNIONES CON DEPARTAMENTOS – DP 02

F 1 – Cuestiones inherentes al desarrollo por los departamentos

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
84	Evaluar el estado de desarrollo del trabajo: se espera que el departamento haya realizado por lo menos la elaboración de una declaración preliminar	Los grupos presentaron sensible evolución a partir de la reunión DP 01. Buena parte de los grupos presentó una misión del departamento elaborada preliminarmente, aún con fuerte indicador operacional. Pero, atingieron el objetivo sobre la reflexión necesaria sobre el rol del departamento dentro de la organización.	La evolución fue considerable. Algunos departamentos se demostraban convictos sobre lo que escribieron en su misión mientras una pequeña parcela aún mantenía cuestiones operacionales en las declaraciones de misión.
85	Analizar los fundamentos que el departamento utilizó para elaboración de la declaración de misión y contraponer a la luz de la teoría adoptada en el	El fundamento utilizado por los departamentos fue responder al cuestionamiento: ¿cuál la “razón de la existencia” del departamento dentro de la empresa?	Los grupos estaban bien alineados con los conceptos y metodologías propuestas en el presente estudio, centrados principalmente en determinar cómo agregan valor al negocio de la empresa. Los grupos utilizaron en la elaboración de las declaraciones el concepto que sus departamentos son equivalentes las

	presente estudio		empresas independientes que tienen apenas un único cliente: la comercial.
86	Sugerir eventuales nuevas ponderaciones no abordadas en el proceso de identificación de la “razón de ser” del departamento	Fue sugerido a los grupos que colocasen a prueba sus declaraciones centrando los departamentos como empresas independientes que tienen apenas un único cliente: la industria.	No fueron efectuadas sugerencias para acciones futuras
87	Revisar metodología para identificar eventuales errores de interpretación	Fue considerado que sería necesaria más una revisión por parte de los departamentos antes de se presentar la DE - dirección ejecutiva para crítica u homologación.	Por la madurez presentada por los grupos, fueron efectuados refinamientos semánticos para adecuar el lenguaje utilizado al perfil de la empresa y de los profesionales que en ella trabajan. En seguida, fueron consideradas como conclusas las declaraciones de misión para presentación a la dirección. Apenas uno de los grupos solicitó más una reunión RP para validar sus análisis.
88	Establecer nuevo cronograma de entregas o de reunión de DP, caso sea necesario	Fue marcada nueva reunión DP para que las definiciones de misión puedan ser efectivamente consolidadas para presentación a la DE - Dirección Ejecutiva.	Se decidió por mantener el cronograma en cuanto a la sumisión para la DE - Dirección Ejecutiva.

Cuadro 25: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 05

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE E – GUIÓN PARA REUNIONES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – DE 05

E 2 – Cuestiones referentes reuniones DP

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
68	¿El desempeño de los departamentos está dentro del programado?	Sí, está dentro de lo esperado tras la DP 04	Sí, está dentro de lo esperado tras la DP 04
69	¿O desempeño de los departamentos está a contento para la empresa?	Sí, está dentro de lo esperado tras la DP 04	Sí, está dentro de lo esperado tras la DP 04
70	¿Eventuales sugerencias/alteraciones de los departamentos	Homologado el cronograma ajustado con los departamentos para la DP 03	Marcada la reunión de homologación DE

	fueron acatadas? ¿Por qué?		
71	¿Qué acciones deben ser inseridas en el planeamiento (además de las que fueron aprobadas) por iniciativa de la Dirección Ejecutiva?	Fue ratificada la solicitud de mayor participación de los directores responsables por las gerencias como forma de apoyo interno a los responsables por la elaboración de la misión	No fue acrecida ninguna acción por la dirección

Cuadro 26: Síntesis de las reuniones con departamentos basadas en el Apéndice F – Reunión DP 03

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE F – GUÓN PARA REUNIONES CON DEPARTAMENTOS – DP 03

F 1 – Cuestiones inherentes al desarrollo por los departamentos

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
84	Evaluar el estado de desarrollo del trabajo: se espera que el departamento haya realizado por lo menos la elaboración de una	Los grupos atingieron el objetivo y se presentaron mucho más consistentes en cuanto al desarrollo de la misión por departamento	No fue necesaria esta reunión DP 03 de la COMERCIAL

	declaración preliminar		
85	Analizar los fundamentos que el departamento utilizó para elaboración de la declaración de misión y contraponer a la luz de la teoría adoptada en el presente estudio	Los grupos se demostraban alineados con los conceptos teóricos presentados inicialmente	No fue necesaria esta reunión DP 03 de la COMERCIAL
86	Sugerir eventuales nuevas ponderaciones no abordadas en el proceso de identificación de la “razón de ser” del departamento	No fueron efectuadas sugerencias adicionales	No fue necesaria esta reunión DP 03 de la COMERCIAL
87	Revisar metodología para identificar eventuales errores de interpretación	Fueron consideradas como conclusas las declaraciones de misión para presentación a la dirección. Apenas dos grupos solicitaron un último apoyo para ajustes considerados irrelevantes (indecisión sobre palabras sinónimas), habiendo sido ajustado cronograma para tanto.	No fue necesaria esta reunión DP 03 de la COMERCIAL
88	Establecer nuevo cronograma de entregas o de reunión de DP, caso sea necesario	Se decidió por mantener el cronograma en cuanto a la sumisión para la DE – Dirección Ejecutiva.	No fue necesaria esta reunión DP 03 de la COMERCIAL

Cuadro 27: Síntesis de las reuniones de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 06

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE E – GUIÓN PARA REUNIONES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – DE 06

E 3 – Cuestiones referentes a la evaluación de las declaraciones de misión

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
72	¿La declaración de misión refleje el valor estratégico del departamento en los negocios de la empresa?	Las declaraciones de misión de los departamentos fueron consideradas coherentes y con fuerte contenido estratégico para la empresa, notoriamente en cuanto a la generación de valor para el negocio	Las declaraciones de misión de los departamentos sorprendieron la alta gestión en cuanto al contenido y capacidad de aislamiento del valor estratégico de cada área de la empresa
73	¿La declaración de la misión no está en conflicto con la	Fue constatada excelente sinergia entre las declaraciones de misión, sin la existencia de	Fue constatada excelente sinergia entre las declaraciones de misión, sin la existencia de

	<p>declaración de otros departamentos de la empresa?</p>	<p>conflictos entre los departamentos. Se atribuyó buena parte de este fenómeno a la existencia de un coordinador interno y un consultor externo (gestor de la metodología) que acompañaron todos los grupos y pudieron realizar la ecualización de eventuales conflictos.</p>	<p>conflictos entre los departamentos. Se atribuyó buena parte de este fenómeno a la existencia de un coordinador interno y un consultor externo (gestor de la metodología) que acompañaron todos los grupos y pudieron realizar la ecualización de eventuales conflictos.</p>
74	<p>En cuanto al contenido: ¿la misión revela los principios que determinan porque el departamento existe?</p>	<p>Las declaraciones de misión de los departamentos observaron coherentemente el fundamento teórico asumido en este trabajo de que la misión revela la razón de existir de aquel departamento</p>	<p>Las declaraciones de misión de los departamentos observaron coherentemente el fundamento teórico asumido en este trabajo de que la misión revela la razón de existir de aquel departamento</p>
75	<p>En cuanto a la finalidad: ¿la misión orienta el comportamiento de las personas en el departamento?</p>	<p>Efectivamente se constató que, a pesar de la misión presentar orientaciones sobre el comportamiento de las personas en los departamentos, el gran desafío de los gestores será estimular los funcionarios a cultivar la misión de su área.</p>	<p>Fue constatado el alineamiento con los conceptos teóricos de este trabajo en cuanto a la misión revelar el “<i>modus operandi</i>” del departamento. Aún, fue destacada la fuerza que tal misión ofrece en el proceso de evaluación del alineamiento de los profesionales que componen los equipos</p>
76	<p>En cuanto al público objetivo: ¿la misión está direccionada prioritariamente al público interno? ¿Se percibe identificación del equipo con lo que determina la misión del departamento?</p>	<p>Confirmado también ese fundamento en las declaraciones de misión elaboradas por los departamentos. En cuanto a la identificación del equipo, fue ponderada la característica de la cultura de la empresa y también de la comunidad donde ella está inserida, destacándose que hay cierta resistencia al cambio notoriamente en el área fabril, que necesitará ser vencida</p>	<p>Fue considerado uno de los grandes factores motivacionales del equipo que trabajó en la elaboración de la misión de los departamentos el hecho de la misión posibilitar la evaluación rápida sobre la identificación o no de los funcionarios con el área donde actúan. Fue comentado que eso no significará obligatoriamente en demisiones, pero sí, en auxilio para que esos profesionales sean modificados dentro de la organización para departamentos donde la misión genere dicha</p>

			identificación.
77	En cuanto a su aplicabilidad: ¿la misión se demostró aplicable en la práctica de los departamentos o su elaboración no pasó de modismo impuesto por la organización?	Fue considerada válida y aplicable la declaración de la misión de los departamentos. La única excepción permaneció en cuanto a la necesidad de se cambiar paradigmas corporativos de resistencia a nuevas metodologías	La misión no apenas fue considerada aplicable en la práctica por cuenta de su contenido, pero también por el involucramiento altamente motivado de las personas que participaron del proceso de elaboración de la misión.
78	En cuanto al formato: ¿la misión fue elaborada de manera sucinta, es de fácil asimilación y no contiene elementos que generen doble interpretación?	Fueron sugeridas pequeñas alteraciones por parte de la dirección en cuanto a algunos términos utilizados por los departamentos y que fueron considerados como exógenos al lenguaje practicado en el día-a-día de la empresa. Fue establecido que el superintendente iría homologar las declaraciones corregidas, una vez que ya estaban definidas en la propia reunión, antes de la implementación por los departamentos.	Fueron sugeridas pequeñas alteraciones por parte de la dirección en cuanto a algunos términos utilizados por los departamentos y que fueron considerados como exógenos al lenguaje practicado en el día-a-día de la empresa. Fue establecido que el superintendente iría homologar las declaraciones corregidas, una vez que ya estaban definidas en la propia reunión, antes de la implementación por los departamentos.

Cuadro 28: Síntesis de las reuniones generales basadas en el Apéndice D – Reunión GE 02

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE D – GUIÓN PARA REUNIÓN GENERAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – GE 02

D 2 – Cuestiones para relevantes para la segunda reunión general

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
59	Destacar la responsabilidad de cada departamento en la elaboración de su misión	El proceso fue realizado en conformidad con el planeado so la coordinación del responsable interno y del consultor externo y contó con la participación de la dirección ejecutiva.	El proceso fue realizado en conformidad con el planeado so la coordinación directa del superintendente y participación del coordinador interno, consultor externo y demás directores
60	Demostrar que el proceso sufrió alteraciones entre el planeado inicialmente y efectivamente realizado en funciones de las solicitudes y contribuciones de los participantes	Fue presentado el cronograma inicial comparado con el cronograma realizado demostrando que todo el tiempo y apoyo solicitados fueron concedidos	Fue apenas comentado el hecho por el superintendente

61	Rever conceptos fundamentales sobre la misión que utilizados como: contenido, finalidad, público objetivo, aplicación práctica y formato	Los conceptos fueron presentados de manera general preliminarmente a la presentación de la misión de cada departamento	Los participantes fueron estimulados a identificar los fundamentos utilizados en cada una de las declaraciones de los departamentos de forma a comprender la extensión y profundidad del trabajo realizado
62	Destacar la importancia del debido involucramiento de los gestores en el proceso de diseminación de la misión del departamento para sus funcionarios	Fueron realizados agradecimientos especiales a los involucrados en el proceso, en especial al coordinador interno. En seguida fue solicitado directamente por el superintendente que el equipo asuma la responsabilidad de cultivar la misión en cada departamento en el día-a-día de la empresa	Fue recomendado que cada gestor promueva un evento interno (desayuno, reunión especial, etc) para presentar todos los integrantes de su equipo la misión del departamento debidamente enmarcada en un cuadro que fue entregado a cada uno de los gestores conteniendo también la misión de la empresa
63	Obtener feedback de los participantes sobre el proceso y su validez	Los participantes fueron invitados a presentar su parecer respecto a todo el proceso. Algunos gestores, destacando las resistencias posibles de algunos integrantes de equipos, convocaron a sus colegas a no permitir que una metodología de gestión caiga en desuso por la falta de incentivo de los propios gestores. De modo general, el grupo consideró válido el proyecto y demostró expectativas positivas en cuanto a sus resultados	Varios participantes demostraron su entusiasmo con el proyecto, destacando que durante las fases fueron ampliando el número de colaboradores participantes

Cuadro 29: Síntesis de la reunión final de evaluación basadas en el Apéndice E – Reunión DE 07

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE E – GUIÓN PARA REUNIONES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – DE 07

E 4 – Criterios para la reunión final de evaluación del proyecto de investigación-acción

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
79	¿Cuál el grado de satisfacción de la Dirección Ejecutiva con el proyecto de investigación-acción desarrollado entre 1 y 5?	La dirección ejecutiva consideró el proyecto con nota 4,00 en escala de 1 a 5 por entender que la metodología utilizada podrá encontrar resistencia entre algunos integrantes de departamentos. Entiende aún que, al final de la fase 1 del proyecto, con la presentación del primer planeamiento estratégico de los departamentos apoyado por la misión elaborada se puede percibir sensible mejoría, pero como cualquier técnica que cuando no recibe continuidad, puede ser apenas un fenómeno temporario. De esta forma, la dirección ejecutiva considera que tras transcurrida la fase 2 (un año tras la	La dirección ejecutiva consideró exitosa la experiencia, confiriendo nota 5 al proyecto de investigación. De entre los puntos destacados para justificar la nota están: el evidente alineamiento decurrente de la consciencia de los gestores sobre el papel de cada departamento en la empresa; el entusiasmo y involucramiento de los participantes durante todo el proceso; la perspectiva de la efectiva mejoría estratégica de los planeamientos presentados, incluso con la reducción en el número de objetivos y metas por la exclusión de acciones esencialmente operacionales; la adopción por los propios gestores de la misión

		implantación) puede se ratificar la nota 4 adoptada o elevarla para 5 caso la adhesión de los gestores permanezca como la presentada en la última reunión general (GE 02)	de sus departamentos como elemento de evaluación de los funcionarios que componen sus equipos.
80	¿Los objetivos propuestos fueron alcanzados?	Los objetivos preliminares fueron alcanzados, quedando la dirección ejecutiva en la expectativa y torcida para que estos sean duraderos por la efectiva adhesión de los gestores en la utilización de la misión en sus departamentos	Fueron plenamente alcanzados por los motivos expuestos en el ítem anterior
81	Identificar junto a la dirección ejecutiva si hubo mera implementación metodológica por parte del investigador o si hubo interacción suficiente para que el modelaje del proceso fuese realizado de manera colectiva	La posibilidad de la metodología ser debatida constantemente entre los participantes fue considerada como uno de los principales puntos que contribuyeron para reducir la resistencia de los gestores. Efectivamente hubo la participación no apenas del investigador, pero también del consultor externo y de los participantes del proyecto.	El proceso fue considerado bien sucedido justamente porque el investigador se demostró activo en el proyecto sin, entretanto, olvidar que se trataba de una empresa que tiene sus particularidades y que debería ser oída y respetada tanto en la definición del planeamiento, cuanto en su ejecución.
82	Evaluación de la dirección ejecutiva sobre la participación de los gestores de los	La dirección ejecutiva consideró buena la participación de los gestores en faz de la innovación que el proyecto de investigación presentó. Consideró que podría haber sido el	La participación de los gestores en el proceso fue considerada como óptima por la dirección ejecutiva una vez que los envueltos en el proyecto sabidamente estaban con

departamentos entre los siguientes conceptos: óptimo, bueno, regular, malo y pésimo.

Demostrar los motivos de tal clasificación

envolvimiento de los gestores si estos tuviesen mayor base teórica en su vida particular. Destacó que en el sector fabril es común que buenos profesionales operacionales sean alzados a cargos de gerencia por cuenta de su conocimiento técnico, mismo la empresa sabiendo de su limitado conocimiento sobre gestión.

sobrecarga en sus actividades diarias y, aún así, se dedicaron a hacer con que el proyecto fuese llevado a buen término y alcanzase el éxito esperado.

83

Evaluación de la dirección ejecutiva sobre la participación del investigador entre los siguientes conceptos: óptimo, bueno, regular, malo y pésimo. Demostrar los motivos de tal clasificación

La participación del investigador fue considerada óptima justamente por la flexibilidad presentada en entender como la empresa desarrolla sus equipos y como implanta nuevas técnicas de gestión.

La participación del investigador fue considerada óptima por cuenta de la interacción que ocurrió durante el proyecto, tanto con los gestores de los departamentos, cuanto con los miembros de la dirección ejecutiva. La frase en destaque por el superintendente fue “saber oír antes de hablar” en alusión a la adaptación del investigador a la cultura de la empresa y la apertura demostrada para comprender el sistema funcional de la empresa y el lenguaje necesario a la diseminación del conocimiento que detenía.

Cuadro 30: Síntesis de las entrevistas con responsable interno por el proyecto basadas en el Apéndice C – Reunión

RP 02

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE C – GUIÓN PARA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTA COM RESPONSABLE INTERNO POR EL PROYECTO– RP 02

C 3 – CUESTIONES RELATIVAS A LA MISIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS TRAS UN AÑO DE IMPLANTACIÓN

Nº	Cuestión	INDÚSTRIA	COMERCIO
48	¿La empresa adoptó el desarrollo de misión	Desde hace cerca de un año y dos meses aproximadamente.	Desde hace cerca de un año y dos meses aproximadamente.

	empresarial para los departamentos hace cuánto tiempo?		
49	<p>A partir de la estructuración de la misión de cada departamento, ¿se observó alguna diferencia en la elaboración estratégica de los departamentos? ¿Eso puede ser medido de alguna manera?</p>	<p>Efectivamente sí. Hubo dos fenómenos distintos: reducción en el número de metas presentadas en el año anterior (inmediatamente tras la elaboración de la misión) lo que hizo con que el porcentual de acciones estratégicas se elevase arriba del 80% de la media. Ya en el segundo planeamiento presentado en este año por los departamentos hubo un incremento considerable en las acciones planeadas (más del 30% sobre el año anterior). Pero las acciones de los departamentos consideradas estratégicas quedaron en el 77% lo que demuestra que hubo ganancia real y que no hubo retroceso en este período.</p> <p>Evidentemente que no se puede atribuir solamente a la misión de los departamentos el mérito por ese desempeño porque varias acciones fueron tomadas para mejorar el entendimiento de los gestores sobre el planeamiento estratégico. Entretanto, destacamos que la grande novedad en el planeamiento estratégico del año pasado fue</p>	<p>Sí. Tanto en el planeamiento estratégico del año anterior cuanto en el planeamiento estratégico recién presentado por los departamentos hubo una reducción en la cantidad de acciones totales, con reducción drástica en el volumen de aquellas consideradas no estratégicas (operacionales) para menos del 10% del planeamiento. Uno de los factores que se considera que contribuyó para esa reducción fue el mejor alineamiento sobre el papel estratégico de cada departamento, reduciendo la simultaneidad de acciones y también dando fuerza para que cada departamento actúe en el día-a-día con mayor autonomía y autoridad sobre los demás, amparado en lo que determina su misión.</p>

la implantación de la misión en los departamentos.

50	<p>¿La misión de los departamentos es utilizada como elemento de apoyo decisorio en el día-a-día?</p>	<p>En este aspecto identificamos una variación considerable entre los departamentos. Mientras algunos departamentos utilizan la misión constantemente, incluso para justificar algunas solicitudes a la dirección, otros simplemente la colocaron en segundo plano. Problemas internos contribuyeron para ese resultado como la salida de algunos gestores con la promoción de otros profesionales con conocimiento técnico equivalente, pero con conocimiento en gestión abajo de sus antecesores.</p>	<p>Algunos sectores adoptaron la misión del departamento como ítem fundamental para la realización de planeamientos, pleito de algunas inversiones y alteraciones en procesos junto a la dirección. Otros aún la utilizan con discreción. Identificamos que en sectores donde la rutina es más incidente y que pocas variaciones ocurren en el día-a-día, la misión es practicada de manera voluntaria sin que se necesite cultuarla. Ya en las áreas más dinámicas de la empresa la misión de los departamentos ha servido para dirimir eventuales dudas, tanto por parte de los funcionarios cuanto por parte de la dirección ejecutiva cuando desean justificar su posicionamiento</p>
51	<p>¿La misión de cada departamento es diseminada internamente para los integrantes de los equipos de qué manera?</p>	<p>Básicamente de dos formas: hay cuadros en los salones de los departamentos en que consta la misión del departamento en mayor destaque y luego debajo de la misión de la empresa. La segunda forma es cuando el departamento presenta algún proyecto o su planeamiento estratégico</p>	<p>Fueron confeccionadas placas conteniendo la misión del departamento juntamente con la misión de la empresa para justificar la necesidad de la observancia de ambas, con énfasis para aquella que es más específica, que es la del departamento. En las reuniones los gestores han demostrado constante uso de la misión de su departamento para</p>

52	¿Cuál la importancia dada por la alta gestión a las definiciones de misión de cada departamento?	La empresa tiene como característica la discreción en todos los movimientos que envuelven la divulgación de sus metodologías de gestión. Se puede considerar que, tanto la misión de la empresa cuanto la misión de los departamentos están ganando cada vez más atención e importancia por parte de la alta gestión	estimular la motivación del equipo La alta gestión incentiva y hasta mismo cobra de los gestores la observancia de la misión de los departamentos. Esa actitud demuestra de forma inequívoca la importancia dada por la alta gestión en cuanto al uso de la misión, tanto de la empresa cuanto de los departamentos.
-----------	--	--	---

DE LA RELACIÓN ENTRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3 (OE 3) Y LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación-acción ora presentada tenía por objetivo atender al Objetivo Específico 3 (OE3) abajo descrito:

OE 3) Demostrar que la implementación de misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en el su desarrollo estratégico.

Para que ese objetivo pudiese ser mejor comprendido, han sido vinculados al referido OE 3 los siguientes cuestionamientos:

Q 12 – ¿Los conceptos de misión por departamento propuestos en el presente estudio pueden auxiliar una empresa a mejorar su performance estratégica?

Efectivamente se observó por los datos cogidos en la investigación-acción que la utilización de la misión por los departamentos de una organización puede resultar en ganancias estratégicas cualitativas, notoriamente en la performance del pensamiento estratégico de los gestores envueltos. Aún que el proceso debe respetar la cultura peculiar de cada empresa, notoriamente en cuanto al método de presentación y desarrollo del proyecto.

- *Q 13 – ¿Qué elementos prácticos pudieron ser observados en los planeamientos estratégicos de las áreas a partir de la estructuración de la misión departamental?*

Han sido identificados en la investigación-acción realizada las siguientes ganancias potenciales para una organización:

- Mejoría del alineamiento entre los departamentos por la definición clara de la razón de existencia de aquella área dentro de la organización, notoriamente en cuanto a su contribución estratégica para el negocio, con consecuente reducción en el atrito entre las áreas;

- Reducción de las acciones con carácter operacional constantes en los planeamientos de los departamentos por cuenta del esclarecimiento del papel estratégico del departamento para la organización;
- Por servir a la misión del departamento como elemento de evaluación del desempeño de los integrantes del equipo mediante análisis de su adherencia al propósito de existencia de aquél departamento;
- Por ser utilizada la misión en los pleitos que el departamento venga a hacer junto a la alta gestión como justificativa para aquella demanda;

Siendo así, se considera-se como atingido el Objetivo Específico O3 al se demostrar que la implementación de misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en su desarrollo estratégico, tanto en el corto cuanto en el medio y largo plazos.

PROPUESTA

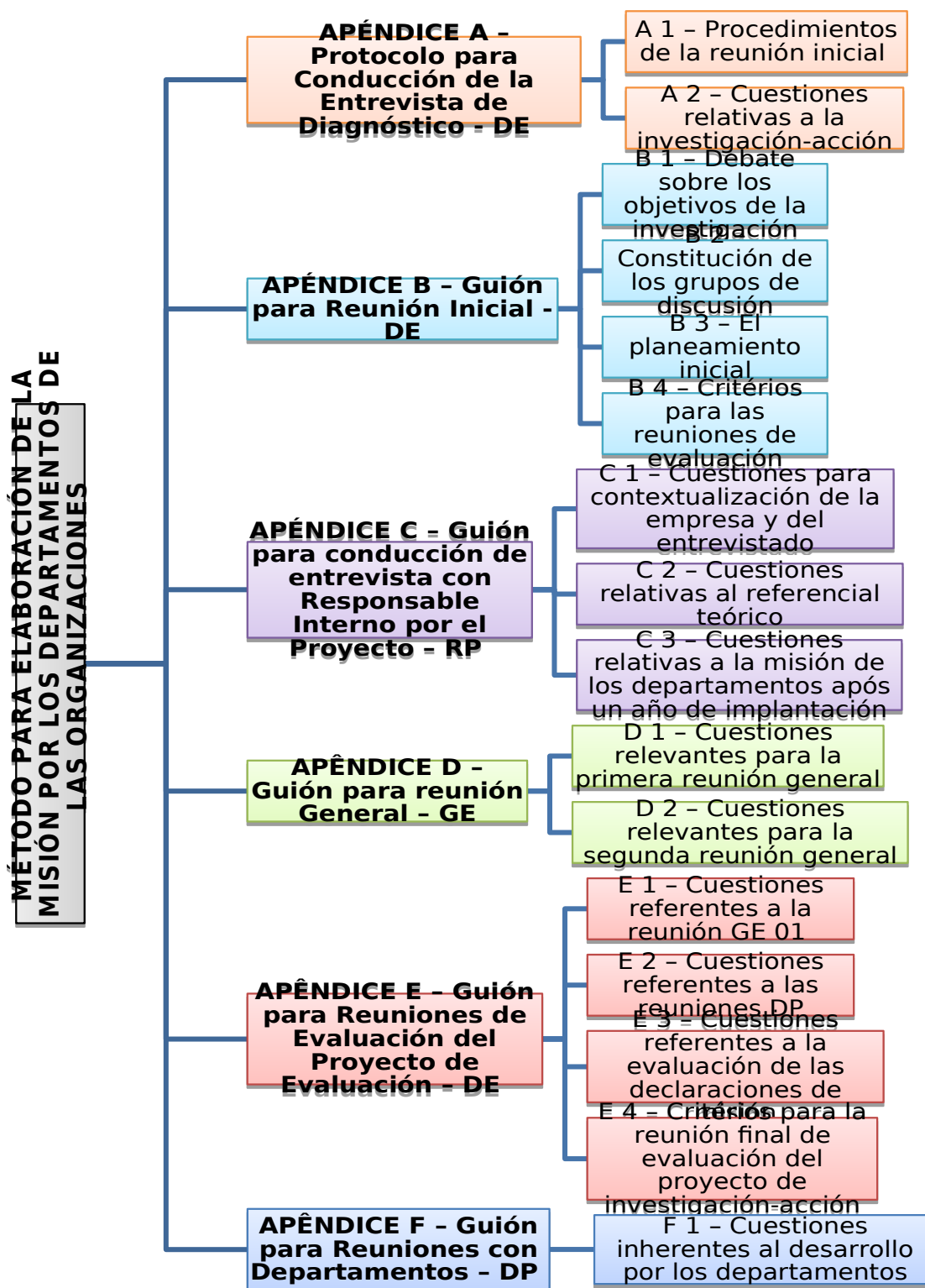
El modelo de aplicación del Método para la Elaboración de la misión por los departamentos de las organizaciones comprende seis etapas descritas como Apéndices, nombrados como A, B, C, D, E y F, conforme la Figura 12.

- Apéndice A comprende el Protocolo para Conducción de la Entrevista de Diagnóstico – DE
- Apéndice B comprende Guión para Reunión Inicial – DE
- Apéndice C comprende el Guión para conducción de entrevista con Responsable Interno por el Proyecto – RP
- Apéndice D comprende el Guión para reunión General – GE
- Apéndice E comprende el Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE
- Apéndice F comprende el Guión para Reuniones con Departamentos – DP

Cada uno de los Guiones trae en sus subdivisiones los procedimientos, metodologías y cuestiones a ser seguidas por las organizaciones para la formulación de la misión de cada uno de los departamentos.

Figura 12 – Estructura del Método para la Elaboración de la misión por los departamentos de las organizaciones

Fuente: Elaboración propia

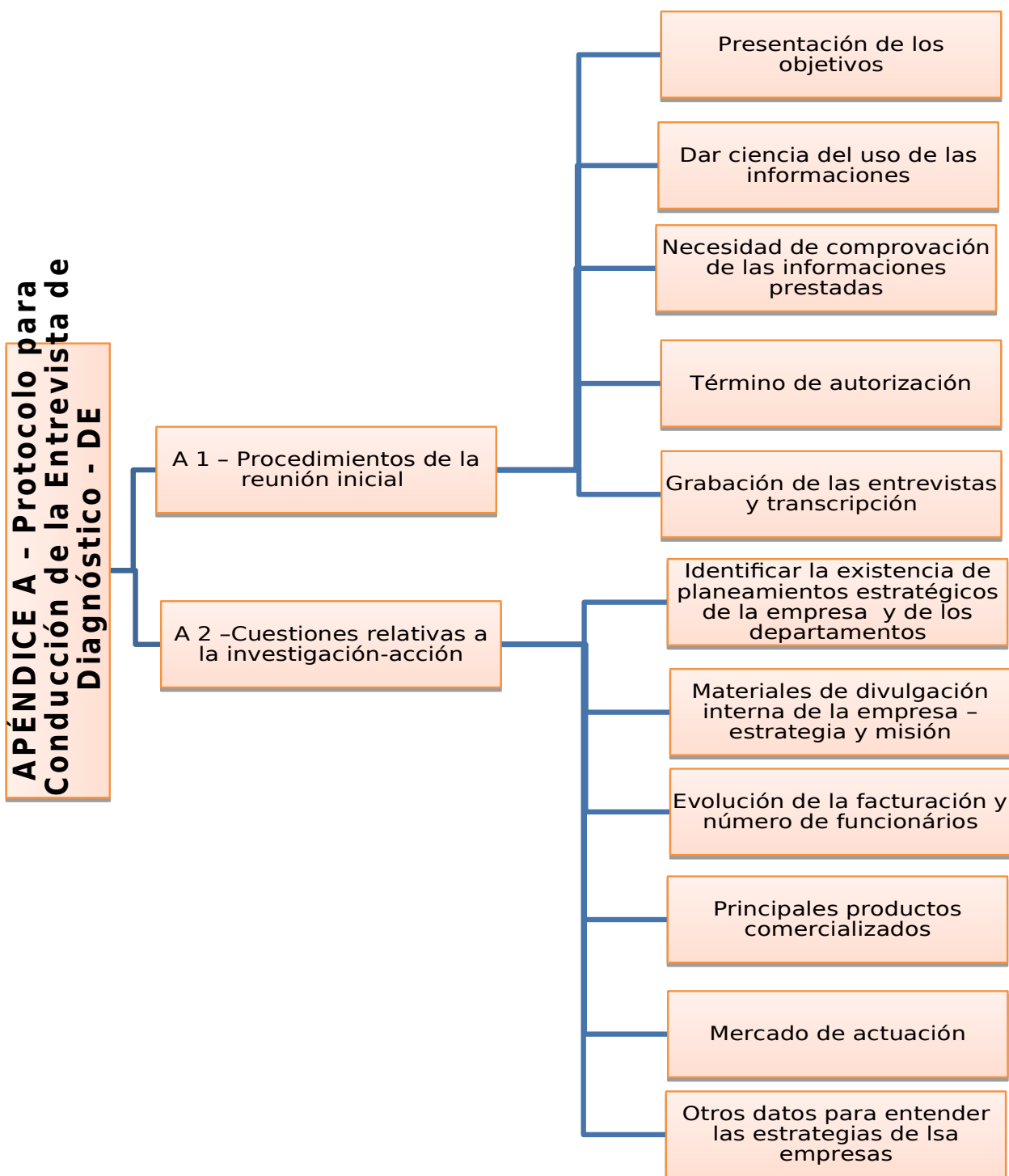


Para la implementación del Método, la empresa deberá adoptar el Protocolo

para Conducción de Entrevistas de Diagnóstico, realizando inicialmente los Procedimientos de Reunión Inicial, para entonces atender a varias cuestiones relativas a la investigación-acción, conforme indicado, paso a paso en la figura 13.

Figura 13 – Apéndice A comprende el Protocolo para Conducción de la Entrevista de Diagnóstico – DE

Fuente: Elaboración propia



En la figura 3, se describe el Apéndice B que trae un guión a ser seguido por la organización para la realización de la Reunión Inicial, cuando se debe realizar un debate sobre los objetivos de la investigación, seguido por la constitución de los grupos

de discusión, para entonces desarrollarse el planeamiento inicial y definirse los criterios para las reuniones de evaluación, conforme indicado en las Figuras 14 y 15.

Figura 14 - Apéndice B comprende Guión para Reunión Inicial – DE

Fuente: Elaboración propia

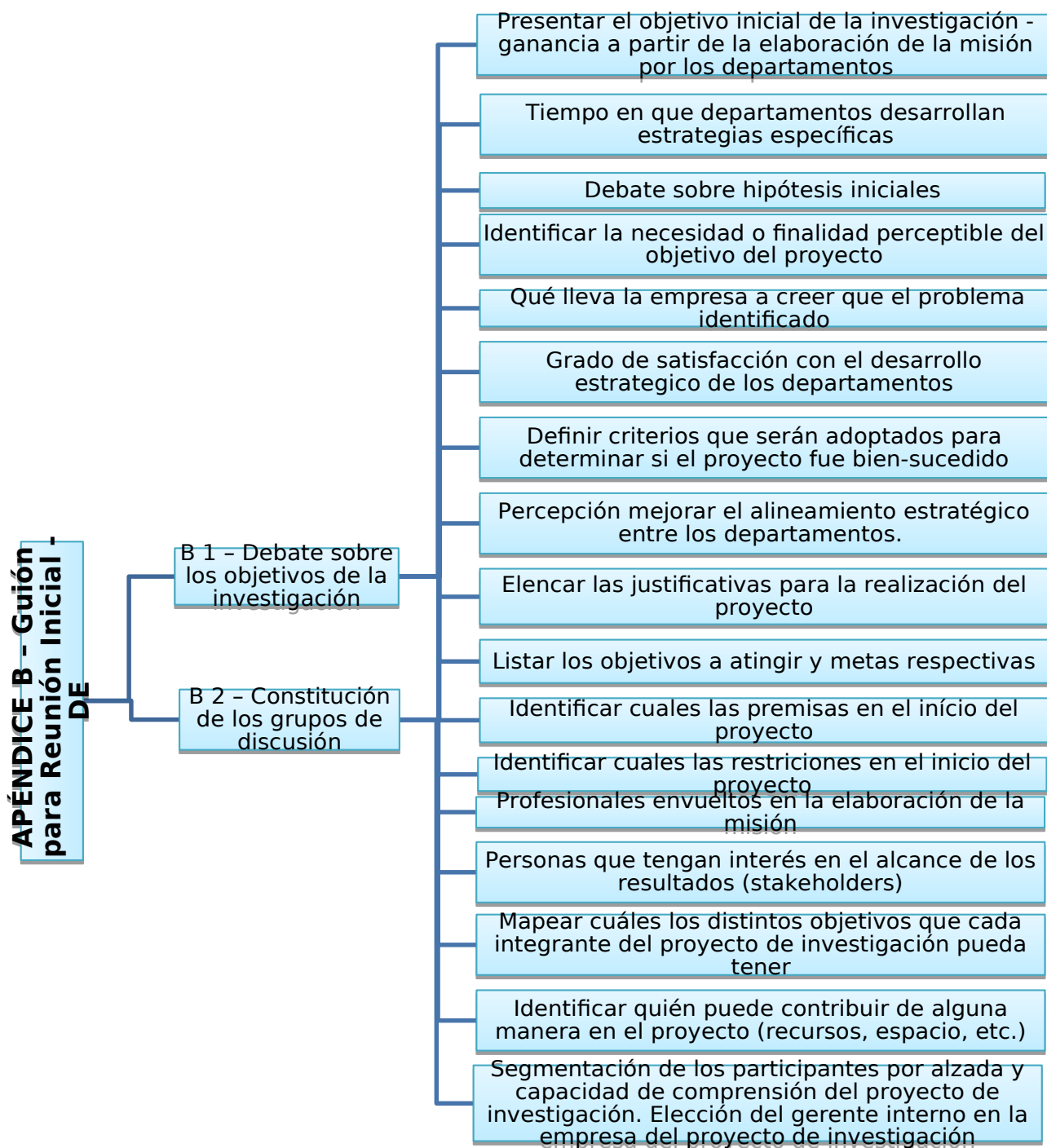
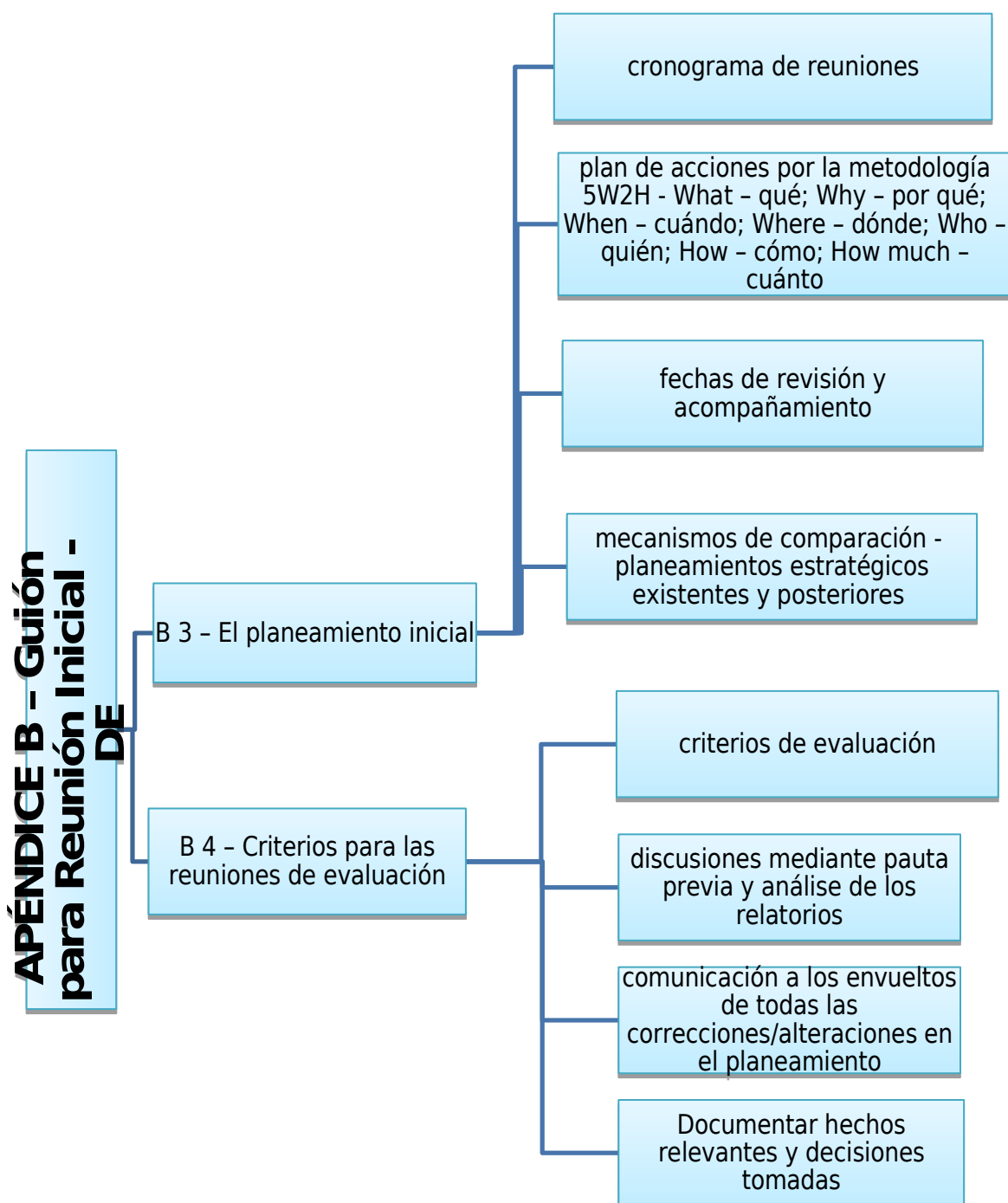


Figura 15 - Apéndice B comprende Guión para Reunión Inicial – DE

Fuente: Elaboración propia

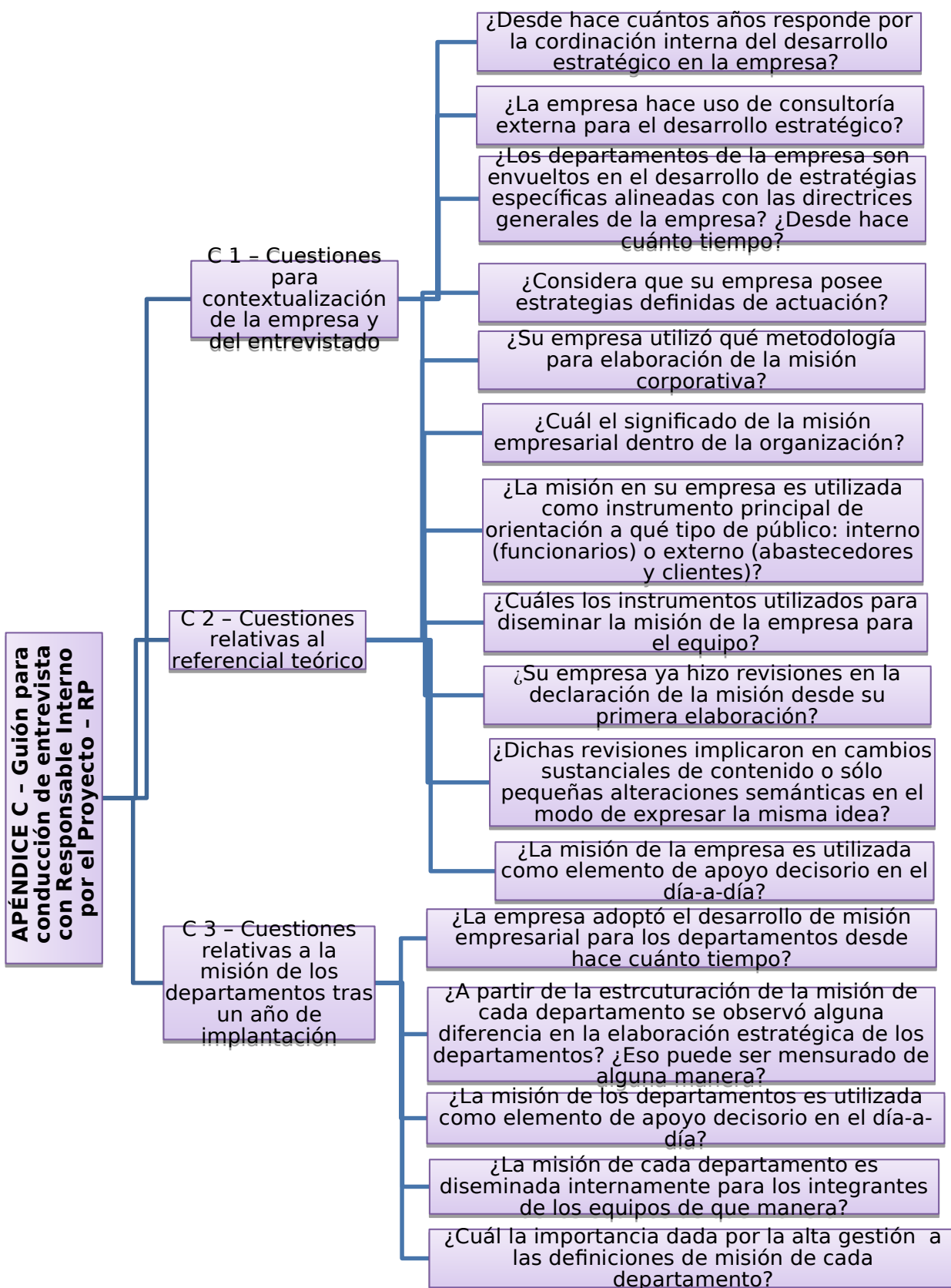


Entonces, el responsable por la implementación del modelo deberá seguir el Guión para conducción de entrevista con Responsable Interno por el Proyecto – RP, lo cual es compuesto por Cuestiones para contextualización de la empresa y del entrevistado; Cuestiones relativas al referencial teórico; y Cuestiones relativas a la

misión de los departamentos tras un año de implantación, conforme descritas en la Figura 16.

Figura 16 - Apéndice C - Guión para conducción de entrevista con Responsable Interno por el Proyecto – RP

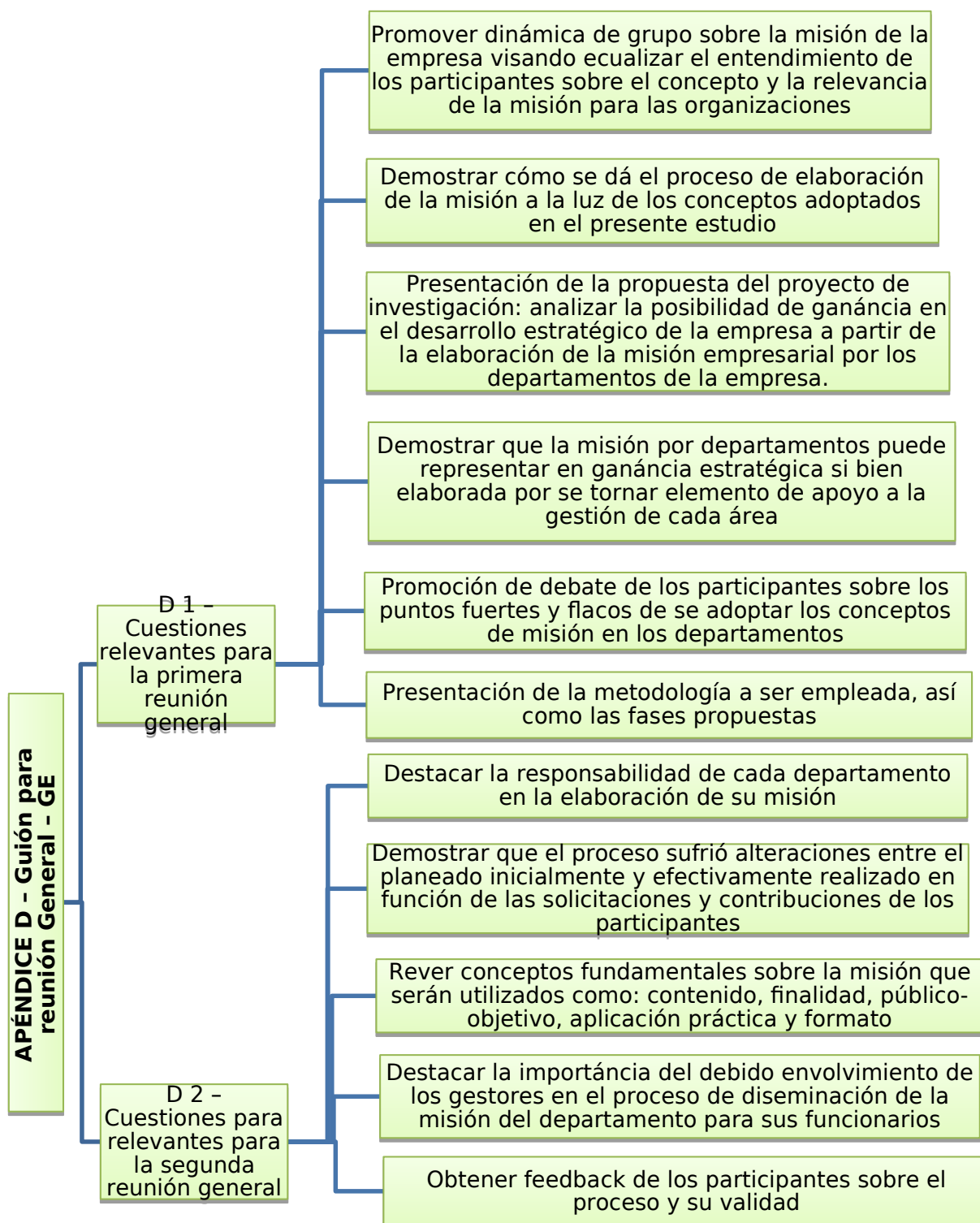
Fuente: Elaboración propia



Tras la entrevista con el responsable interno por el Proyecto, es llegado el momento de la realización de una Reunión General (GE), en la cual se debe adoptar un guión compuesto por Cuestiones relevantes para la primera reunión general y Cuestiones relevantes para la segunda reunión general, conforme indicado en la Figura 17.

Figura 17 – Apéndice D – Guión para Reunión General – GE

Fuente: Elaboración propia



A seguir, de acuerdo con los pasos detallados en las figuras 18 y 19, se destaca que el próximo paso a ser seguido por la organización es el Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE, lo cual trae Cuestiones

referentes a la reunión GE 01; Cuestiones referentes a las reuniones DP; Cuestiones referentes a la evaluación de las declaraciones de misión; y Criterios para la reunión final de evaluación del proyecto de investigación-acción.

Figura 18 - Apéndice E – Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE

Fuente: Elaboración propia

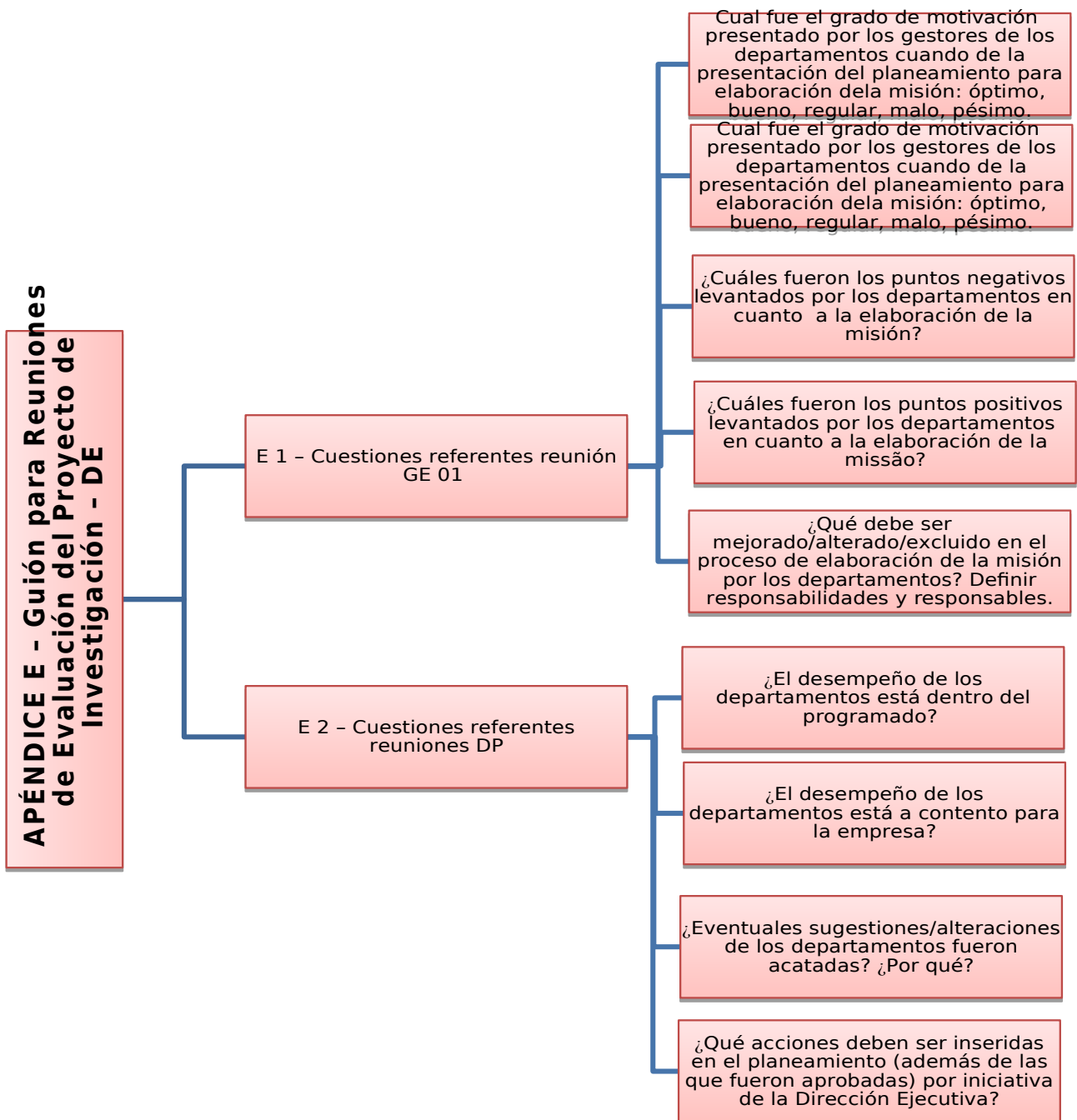
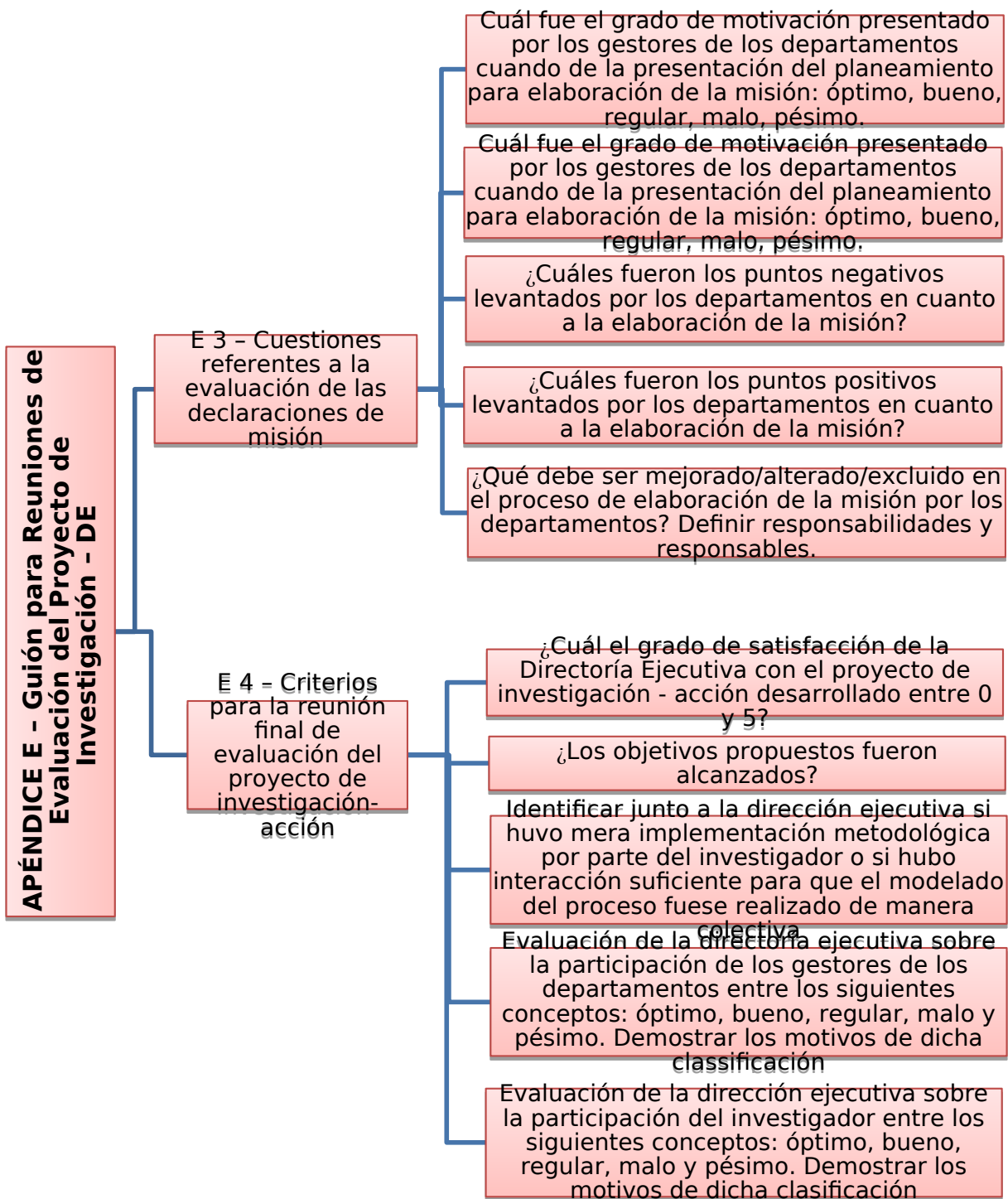


Figura 19 - Apéndice E – Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE

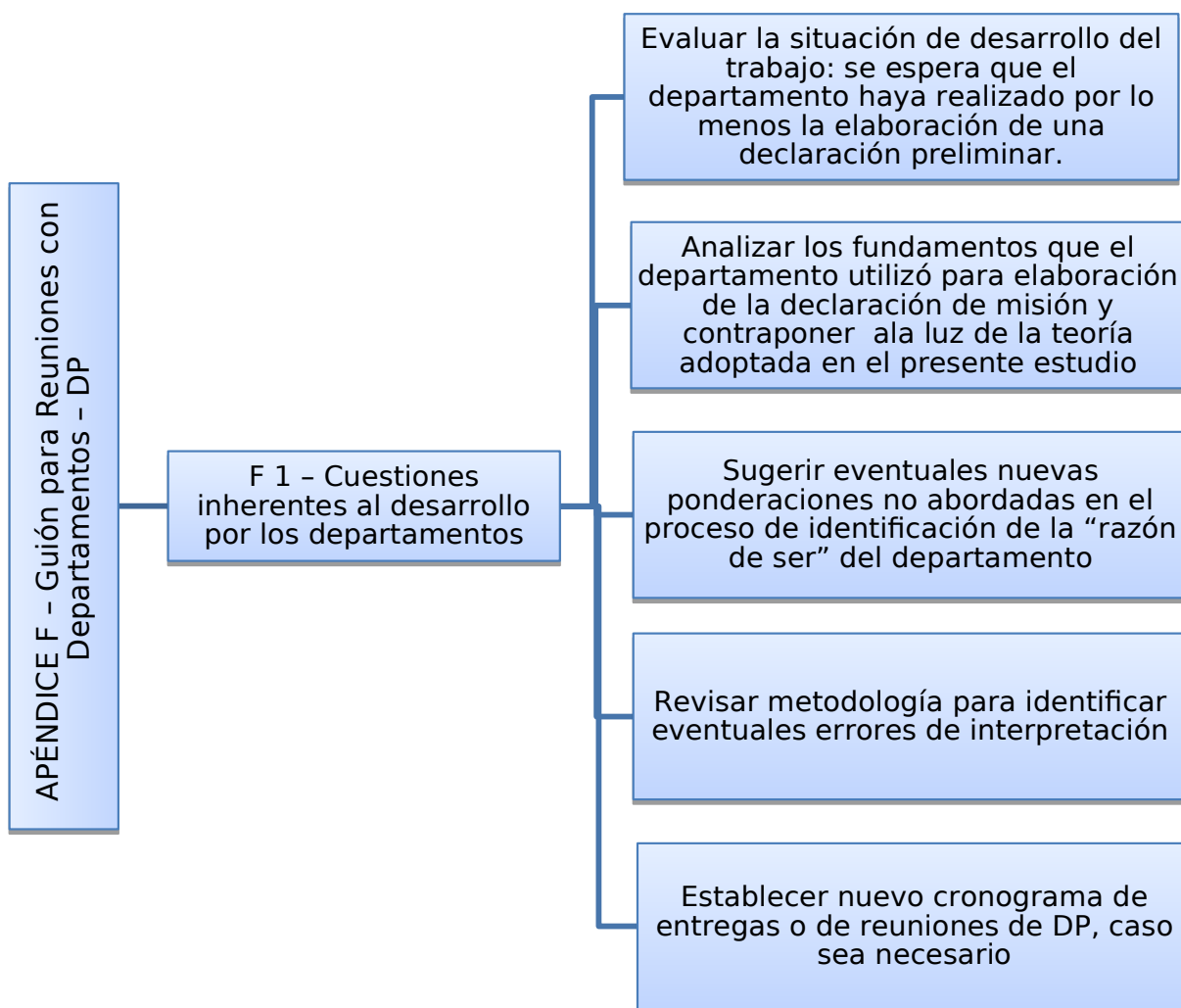
Fuente: Elaboración propia



Finalmente, será el momento de la organización para realizar reuniones con los departamentos, considerando el guión de cuestiones inherentes al desarrollo por los departamentos de la misión de cada uno de ellos, conforme la figura 20.

Figura 20 - Apéndice F –Guión para Reuniones con Departamentos – DP

Fuente: Elaboración propia



Así, con la implementación del modelo propuesto para aplicación del Método para la Elaboración de la Misión por los Departamentos de las Organizaciones, la misión será definida e implementada por todos los miembros de cada departamento, reflexionándose en los resultados que serán generados en el desarrollo estratégico de la empresa, sea a corto, medio o largo plazo, visto ser una importante herramienta para

la mejoría de la performance de la empresa en el día a día.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

El contexto de este capítulo visa a la contraposición del objetivo general y de los objetivos específicos de este trabajo con los resultados obtenidos en el estudio de caso, bien como sugerencias para trabajos futuros y para las empresas investigadas.

LA RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE ESTE TRABAJO

En el presente estudio han sido establecidos tres objetivos específicos. El primero de ellos fue objeto de estudio de los capítulos II y III. Para mejor desempeño del trabajo, se procedió aún el desdoblamiento de cada objetivo específico en un conjunto de cuestionamientos (Q) que, si respondidos, ofrecerían base conceptual suficiente para cada Objetivo Específico (OE) que, por su vez, consolidados atenderían al Objetivo General (OG) del presente estudio.

Objetivo Especifico 1 (OE 1)

- *Analizar los conceptos de misión presentados por la doctrina de la administración mediante revisión bibliográfica de los principales autores en estrategia empresarial;*

- *Metodología: Revisión Bibliográfica*

El primero cuestionamiento relativo al OE 1 fue:

- *Q 01 – ¿De dónde viene el concepto de misión?*

Efectivamente, se concluye que la respuesta al cuestionamiento es que la misión ha sido aplicada de manera empírica por los emprendedores a lo largo del tiempo sin que hubiese un concepto elaborado y preconcebido. Por ejemplo, se observa que Konosuke Matsushita, fundador de la Matsushita Eletric Industrial ya en 1932 comentaba, según Kotter⁴⁴⁴ sobre la misión que su empresa tenía para con la sociedad “La misión del empresario debe ser erradicar la pobreza, librar la sociedad como un

444 KOTTER, John P. Matsushita : **Lições de liderança para o próximo milênio**. Trdução James F. Sunderland Cook. São Paulo : Makron Books, 1998.

todo de la miseria, proporcionándole riqueza.”.

De esta forma, no fue identificado en la literatura sobre el tema cual fue su concebidor en el medio corporativo. Se observa que al contrario de una serie de metodologías, conceptos y términos criados en la teoría de la administración, el concepto de misión efectivamente fue apenas siendo incorporado por emprendedores y descrito por los autores como resultado de la observación de estos fenómenos.

Se observó en el inicio del trabajo una diferencia substancial entre las publicaciones internacionales respecto y el contenido disponible en algunas de las principales bibliotecas brasileñas. Se partió entonces para un análisis comparativo sobre los conceptos teóricos acerca del tema misión entre esas dos líneas de pensamiento presentadas en el cuadro 12 y fue propuesta consolidación basada de los conceptos en respuesta a los cuestionamientos de nº 2 a 8. Adelante se presenta breve ponderación sobre cada uno de ellos:

- *Q 02 – ¿Brasil efectivamente presenta la misma base conceptual acerca del tema misión a partir del análisis del contenido de algunas de las principales bibliotecas brasileñas en contraposición con las publicaciones internacionales a respecto?*

La respuesta es que la base teórica disponible en algunas de las principales instituciones de enseñanza superior de Brasil efectivamente no es compuesta de la misma base conceptual utilizada al rededor del mundo. En la revisión bibliográfica realizada en cinco importantes bibliotecas brasileñas (ya citadas) se observó una gran diferencia tanto de los autores, en cuanto de los contenidos teóricos disponibles en Brasil cuando comparados con lo que ha sido publicado al rededor del mundo.

En cuanto al cuestionamiento siguiente:

- *Q 03 – En cuanto al contenido: ¿Cuál debe ser el concepto de misión empresarial?*

Hay abordaje fuertemente presente, tanto en la literatura disponible en Brasil en cuanto en las publicaciones internacionales que define la misión como siendo “la razón de la existencia de una empresa”. Tal concepto fue corroborado y adoptado en el presente estudio por entender que hay un conjunto de elementos que la misión hace parte de un conjunto de elementos que estructuran la cultura organizacional de una

organización, de entre los cuales se destacan:

- a) misión – revela la razón de la existencia de la empresa = su *modus operandi* propio y que debe ser mantenido a lo largo del tiempo;
- b) visión – describe el objetivo de largo plazo que la organización almeja attingir;
- c) valores – pilares básicos y pétreos de la organización y sobre los cuáles no hay siquiera espacio para flexibilización entre empresa y equipo.

Siendo así, en cuanto al contenido fue adoptada posición en el presente estudio que la misión revela los principios que determinan porque la empresa existe;

En seguida, fue analizado el cuestionamiento:

- Q 04 – *En cuanto a la finalidad: ¿A qué destina a declaración de la misión empresarial?*

Se observó que muchos autores prefieren direccionar la misión con el objetivo de comunicar a los *stakeholders* en general a su finalidad (clientes, abastecedores, comunidad, funcionarios). Ese abordaje tornaría la misión una declaración genérica y, por consecuencia ineficaz en la tentativa de comunicar una mensaje que genere sentido a todos los que tengan conocimiento sobre ella. De esta forma, sabiamente algunos autores siguen la línea que la misión se destina a orientar el *modus operandi* que la torna una personalidad única en el mercado. Así, en cuanto a la finalidad, este estudio concluye que la misión debe orientar el comportamiento de las personas en la empresa.

Definidos los primeros cuestionamientos, se partió para la conclusión sobre a cuáles integrantes del grupo de *stakeholders* de destina la misión:

- Q 05 – *En cuanto al público-objetivo: ¿A qué público debe ser concebida y direccionada la misión: interno o externo?*

En los cuadros sintéticos de autores presentados anteriormente, tanto en la base nacional cuanto en la internacional (cuadros 10 y 11), se buscó destacar el enfoque que cada teórico presenta sobre el público-objetivo de la misión. De hecho, a partir de la definición de la finalidad de la misión que es orientar el *modus operandi* de la empresa en su mercado de actuación, se considera automáticamente definido el público-objetivo de la misión. Así, cuanto al público-objetivo fue asumido en el presente estudio que la misión debe ser direccionada prioritariamente al público interno, una vez que la empresa se revela por los actos de quien compone.

Restaba aún el cuestionamiento en cuanto a la aplicabilidad de la misión:

- Q 06 – *En cuanto a su aplicabilidad: ¿La misión es un instrumento restricto a la empresa y sus unidades de negocio o puede/debe ser estimulada a todas las áreas y departamentos de la empresa?*

Se observó completa ausencia de recomendación en la literatura investigada acerca de la aplicabilidad de la misión además de la propia empresa o de sus unidades de negocio. El cuestionamiento partió de la premisa que al elaborar su misión, una empresa presenta las líneas generales de conducta que todos sus colaboradores deben observar en su día-a-día, pero que tales orientaciones pueden no ser suficientes para que el profesional entienda su participación efectiva en el proceso de respetar y preservar la razón de la existencia de la empresa, su *modus operandi*.

En este aspecto, el presente estudio encontró referendun a su validez como estudio académico al proponer, en cuanto a la aplicabilidad, que la misión debe ser elaborada en todos los niveles de la organización (departamentos o áreas) y no apenas corporativamente u unidades de negocio.

La revisión bibliográfica tenía como tarea elucidar también el cuestionamiento abajo:

- Q 07 – *En cuanto a su formato: ¿La misión debe ser sucinta, objetiva y simples o debe ser extensa, detallada y completa?*

Analizadas las bibliografías de la base nacional e internacional, se observó mínimo abordaje sobre cómo debe ser la extensión de la misión o aún los cuidados necesarios con los términos a utilizar, bien como su forma. De entre los posicionamientos encontrados, más una vez el antagonismo entre los autores quedó evidente demostrando que el tema misión aún es carente de estructuración sólida y definitiva. Por consecuencia, el presente estudio adoptó posicionamiento en cuanto al formato, que la misión debe ser sucinta, de fácil asimilación y no debe contener elementos que doble interpretación como, por ejemplo, que la confundan con la visión de la empresa (objetivo a ser alcanzada a lo largo del tiempo).

Por fin, aún falta un cuestionamiento a ser respondido por la revisión bibliográfica:

- Q 08 – *En cuanto a su elaboración: ¿De quién es la responsabilidad por*

la concepción de la misión de la empresa?

Como una especie de marca común entre los autores investigados fue los diferentes posicionamientos adoptados. Uno de ellos fue en cuanto a la responsabilidad de elaboración de la misión. Delante de pocos y antagónicos posicionamientos, fuertemente influenciados por el sesgo del público-objetivo (interno o externo) se adoptó, en cuanto a su elaboración, que la misión debe ser elaborada por los criadores de la empresa (emprendedores) o sus representantes (alta gestión).

Por fin, se concluyó que el conjunto respuestas a los cuestionamientos de nº 1 a 8 han sido suficientes para se atingir el Objetivo Específico nº 1 (OE 1) en la medida en que han sido realizadas dos análisis (base nacional e internacional) complementares entre sí, bien como propuestas las características fundamentales de una declaración de misión con base en los pilares:

- EN CUANTO AL CONTENIDO: la misión revela los principios que determinan porque la empresa existe;
- EN CUANTO A LA FINALIDAD: la misión debe orientar el comportamiento de las personas en la empresa;
- EN CUANTO AL PÚBLICO ALVO: la misión debe ser direccionada prioritariamente al público interno, una vez que la empresa se revela por los actos de quien compone;
- EN CUANTO A SU APLICABILIDAD: la misión debe ser elaborada en todos los niveles de la organización (departamentos o áreas) y no apenas corporativamente o unidades de negocio;
- EN CUANTO A SU FORMATO: la misión no debe contener elementos que doble interpretación como, por ejemplo, que la confundan con la visión de la empresa (objetivo a ser alcanzado a lo largo del tiempo);

Objetivo Específico 2 (OE 2)

- *Identificar si la declaración de misión existente en las organizaciones brasileñas efectivamente se traduce en instrumento estratégico o si no pasa de instrumental teórico y no practicado por el público interno;*
 - *Metodología: Pesquisa Cuantitativa*

En el Capítulo IV “Metodología y Análisis”, han sido presentadas las bases metodológicas de la investigación cuantitativa realizada con 1.498 alumnos de MBA de la Fundación Getúlio Vargas, mayor escuela de negocios de América Latina que en su casi totalidad son ejecutivos de empresas que actúan en Brasil.

La investigación abordó con cualidad representativa el universo empresarial vigente en Brasil, una vez que el margen de error obtenida fue de apenas 2,53%. Se destaca, aún, que la distribución del perfil de las empresas investigadas esté acorde con la composición del universo de las empresas actuantes en el País, bien como hay cantidad significativa en todos los portes de empresas de los entrevistados. El tiempo de existencia de las organizaciones trae validez a la presente investigación a medida en que demuestra que no se tratan de empresas iniciantes y, por lo tanto, aún carentes de tiempo para la implementación de metodologías de gestión.

Han establecidos los siguientes cuestionamientos relativos al Objetivo Específico OE 2 a elucidarse con la referida investigación:

- Q 09 - *¿La misión es utilizada como elemento de apoyo decisorio en las organizaciones o no pasa de un mensaje institucional de la empresa considerada como inútil por el público interno?*

Se ha observado que el cuestionamiento Q 09 obtuvo como conclusión que la misión efectivamente aún no es un instrumento de apoyo decisorio una vez que apenas el 34,91% de los entrevistados alegan que se sentirían seguros para escribir la misión de su empresa porque la conoce (equivalente al 46,74% de los 74,70% que tienen misión en la empresa).

- Q 10 - *¿Las personas utilizan la misión como referencial de comportamiento en las organizaciones?*

También en cuanto al Q 10 se verificó a la no utilización de la misión como conductor del comportamiento de las personas que trabajan en la organización una vez que el 34,65% de todos los respondientes y solamente el 46,38% de los que poseen misión de la empresa afirman que las personas actúan en conformidad con la declaración de la misión. Tal constatación aún es corroborada por el hecho de que las respuestas “inexistente” y “bajo” sobre el grado de comprensión de la misión por las personas que trabajan en la empresa suman el 62,99% solamente entre aquellos que

afirman tener misión en su organización.

- *Q 11 - ¿Las jefaturas respetan lo que preconiza la misión o actúan de manera contradictoria a lo que declara la misión?*

Reforzando las constataciones de los cuestionamientos anteriores, también el Q 11 identificó que la misión está lejos de ser instrumento de gestión efectivo en las organizaciones brasileñas, fundamentado en el hecho de que para el 61,13% de los entrevistados que tienen misión en la organización, la consideran apenas una frase que es recordada con un cuadro en la pared o por los mensajes internos, pero no es utilizada por las personas en su día-a-día. Finalmente, también la investigación reveló que los gestores son agentes invalidadores de la misión a medida en que el 54,60% de aquellos que trabajan en organizaciones con misión instituida toman decisiones antagónicas a lo que prescribe la misión de la empresa.

En cuanto al Objetivo Específico 2 del presente trabajo (O2) se concluye por los resultados de la investigación cuantitativa que la misión no pasa de instrumental teórico y no utilizado en las organizaciones que actúan en Brasil, sean ellas de capital nacional o extranjero.

Objetivo Específico 3 (OE 3)

La investigación-acción ora presentada tenía por objetivo atender al Objetivo Específico 3 (OE3) abajo descripto:

- *Demostrar que la implementación de misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en su desarrollo estratégico.*

Para que ese objetivo pudiese ser más bien comprendido, han sido vinculados al referido OE 3 los siguientes cuestionamientos:

- *Q 12 – ¿Los conceptos de misión por departamento propuestos en el presente estudio pueden auxiliar una empresa a mejorar su performance estratégica?*

Efectivamente se observó por los datos cogidos en la investigación-acción que la utilización de la misión por los departamentos de una organización puede resultar en ganancias estratégicas cualitativas, notoriamente en la performance del pensamiento estratégico de los gestores involucrados. También, que el proceso debe respetar la

cultura peculiar de cada empresa, notoriamente en cuanto al método de presentación y desarrollo del proyecto.

- *Q 13 – ¿Qué elementos prácticos pudieron ser observados en los planeamientos estratégicos de las áreas a partir de la estructuración de la misión departamental?*

Han sido identificados en la investigación-acción realizada las siguientes ganancias potenciales para una organización:

- Mejoría del alineamiento entre los departamentos por la definición clara de la razón de existencia de aquella área dentro de la organización, notoriamente en cuanto a su contribución estratégica para el negocio, con consecuente reducción en el atrito entre las áreas;
- Reducción de las acciones con carácter operacional constantes en los planeamientos de los departamentos por cuenta del esclarecimiento del papel estratégico del departamento para la organización;
- Por servir a la misión del departamento como elemento de evaluación del desempeño de los integrantes del equipo mediante análisis de su adherencia al propósito de existencia de aquél departamento;
- Por ser utilizada la misión en los pleitos que el departamento venga a hacer junto a la alta gestión como justificativa para aquella demanda;

Siendo así, se considera como atingido el Objetivo Específico O3 al se demostrar que la implementación de misión por departamentos en una organización puede generar resultados prácticos en su desarrollo estratégico, tanto en el corto en cuanto en el medio y largo plazos

Da Relación entre el Objetivo General y los Resultados Obtenidos

El objetivo general del presente trabajo fue así definido:

- *Proponer una consolidación sobre el concepto de misión empresarial y su aplicación en el nivel departamental de las empresas de forma a contribuir para la elaboración estrategia y la conducta de los equipos en el día-a-día corporativo.*

Se concluye que tal objetivo fue alcanzado a medida en que los tres objetivos

específicos fueron realizados. Al analizarse los conceptos de misión presentados por la doctrina (OE 1) fue posible una visión general sobre las diversas publicaciones existentes sobre el tema misión y, por consecuencia, atender la primera parte del objetivo general que era *“proponer una consolidación sobre el concepto de misión empresarial...”*.

En cuanto a la contribución estratégica de la misión, en este estudio se optó por el diagnóstico respecto a la utilización efectiva del concepto de misión en las organizaciones que actúan en Brasil. Se consideró relevante tal procedimiento metodológico para identificar si la misión viene contribuyendo para el direccionamiento del *modus operandi* de las personas que componen la empresa. Es lo que se señala en la investigación cuantitativa, que la misión no viene siendo utilizada en las organizaciones brasileñas en conformidad con los conceptos teóricos propuestos en el presente estudio y que, por lo tanto, está lejos de contribuir para la performance estratégica a que se propone.

Constatada tal realidad, se procedió la aplicación de metodología de investigación-acción junto a dos empresas de gran porte para complementar el objetivo general de este trabajo: *“(...) y su aplicación en el nivel departamental de las empresas de forma a contribuir para la elaboración estrategia y la conducta de las equipos en el día-a-día corporativo”*. Han sido presentadas en el capítulo V las bases de realización de tal procedimiento, teniendo sus resultados comprobado efectiva contribución para la performance estratégica de los departamentos que adoptaron una declaración de misión para su área de actuación en la empresa.

CONCLUSIÓN FINAL

Conclusos los análisis sobre los objetivos específicos y el objetivo general, se depende sintéticamente con el presente estudio que:

- a) La misión en las organizaciones necesita recibir la debida atención por los empresarios faz a los considerables resultados que puede ofrecer al delinear la razón de existencia de una empresa;
- b) Para eso, un camino posible es la adopción de los conceptos propuestos en el presente estudio para evitar que interpretaciones equivocadas conduzcan

- la empresa a la elaboración de declaraciones centradas en modismos y/o con la utilización de terminologías direccionadas al público externo;
- c) Que los beneficios de la utilización de la misión pueden ser potencializados cuando es elaborada una declaración en cada departamento de la empresa. De entre tales beneficios están el entendimiento sobre la finalidad estratégica de cada área de la empresa, el alineamiento estratégico entre los departamentos y el uso de la misión departamental como más instrumento de evaluación individual de los integrantes de un equipo;
 - d) Que el proceso de implantación de la misión debe respetar la cultura vigente en cada organización una vez que, si es mal realizado o implementado de manera rígida, puede influenciar negativamente en sus resultados potenciales posibles.
 - e) Que las empresas que actúan en Brasil aún tiene un espacio considerable para mejorar su performance estratégica mediante la utilización correcta del concepto de misión en su día-a-día.

SUGESTIONES PARA NUEVOS ESTUDIOS

Se sugiere que nuevos estudios sean desarrollados en el área, ampliándose la base de la muestra de empresas que implantaron la misión en los departamentos para se mensurar las ganancias efectivas que tal procedimiento puede generar a las organizaciones. Otra posibilidad relevante de estudio futuro es profundizar la investigación sobre el uso de la misión por las organizaciones, profundizándose los motivos de la no utilización y/o indebida utilización.

BIBLIOGRAFÍA

AHMED, Asif, **Analysis of the Mission Statement of the Commercial Banks of Bangladesh** (July 2, 2010). Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1633225>. Accedido en: 28 dec. 2010

ALAVI, Mohammad Taghi.; KARAMI, Azhdar. **Managers of small and médium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance**. Journal of Management Development. Vol. 28 No. 6, pp. 555-562. 2009

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

ARRUDA FILHO, Norman de Paula.; SANTOS, Antonio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências metodológicas: iniciação à pesquisa científica aplicada**. Curitiba : ISAE/FGV, 2006

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2. edi. Florianópolis : Editora da UFSC, 1998

BART, Christopher K. **The impact of mission on firm innovativeness**. International Journal of Technology Management. Vol. 11, pp. 479-93. 1996a

_____. **High-tech firms: does mission matter**. Journal of High Technology Management Research. Vol. 7 No. 2, pp. 209-26. 1996b

_____. **Sex. lies and mission statements**. Business Horizons. 1997a

_____. **Industrial firms and the power of mission**, Industrial Marketing Management. Vol. 25, pp. 1-13. 1997b

_____. **A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms**. International Journal of Technology Management, Vol. 16 NO. 1/2/3. pp. 64-77. 1998a

_____, BAETZ, Mark.C. **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study**. Journal of Management Studies. 1998b

_____, TABONE, John C. **Mission Statement Rationales and Organizational Alignment in the Not-for-Profit Health Care Sector** Health Care Management Review, Vol. 23 No. : 4, pp. 54-69. 1998c

_____. **Mission statement content and hospital performance in the Canadian not-forprofit health care sector**. Health Care Management Review, Vol. 24 No. :3, pp. 18-29. 1999

_____. **The relationship between mission and innovativeness in the airline industry an exploratory investigation**. International Journal of Technology

Management, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, pp. 475-489, 2000.

_____, **Measuring the mission effect in human-intellectual capital.** Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 3, pp. 320-330, 2001

_____, BONTIS, Nick, TAGGAR, Simon. **A model of the impact of mission statements on firm performance.** Management Decision. vol. 39 nº1 – p. 19-35. 2001

_____, BONTIS, Nick, Distinguishing Between the Board and Management in Company Mission Implications for Corporate Governance. Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 3, pp. 361-381, 2003

_____, **Innovation, mission statements and learning.** Int. J. Technology Management. Vol. 27, Nos. 6/7, 2004

_____, HUPFER, Maureen. **Mission statements in Canadian hospitals.** Journal of Health Organization and Management. Vol. 18 No. 2, pp. 91-110. 2004

_____, **A comparative analysis of mission statement content in secular and faith-based hospitals.** Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, Nº. 4, pp. 692-694, 2007

_____. **Words to grow by** Profit Magazine. March 2006. Disponível em < <http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm> > Acessado em: 08 ago. 2010

BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron., MCAFEE, Bruce. **A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statements: A Content Analysis.** European Management Journal. Volume 22, Issue 4, Pages 393-401, August 2004

_____. **Mission Statement Quality and Financial Performance.** European Management Journal. Volume 24, Issue 1, Pages 86-94, February 2006

BARTKUS, Barbara R., GLASSMAN, Myron.. **Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management.** Journal of Business Ethics 83. 2008

BATEMAN, Thomas S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, C.O.. **Rumos da estratégia empresarial.** RAE Light. São Paulo, v.2, n.2, p. 20-25, mar/abr. 1995.

BHUIYAN, Md. Hamid Ullah., BISWAS, Pallab Kumar. **Disclosures of Corporate Mission Statements in Bangladesh: A Supply Side Analysis** (October, 14 2008). Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1284684> Acesso em: 15 Jan. 2011

BIGNETTI, Luiz Paulo; WIETHAEUPER, Daniela; LAUTERT, Bruna Felt. **Os slogans da estratégia**. HSM Management Update, v. 23. (2005) Disponível em <<http://www.hsm.com.br/artigos/hsm-management-update-n-23-agosto-2005>>. Acessado em: 15 Jun. 2011

BISWAS, Pallab Kumar, CHOWDHURY, Suman Paul., DAS, Sumon. **Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies: An Analysis from a Strategic Management Viewpoint**. The Cost and Management, Vol. 35, No. 3, pp. 46-60, May-June 2007

BNDES, Carta Circular 64/2002 que dispõe sobre o porte das empresas, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, disponível em <http://www.bndes.gov.br/produtos/download/02cc64.pdf>, Acessado em 16/11/2005.

BOLTON, Patrick, BRUNNERMEIER, Markus K. and VELDKAMP, Laura. **Leadership, Coordination and Mission-Driven Management** (posted in March 14, 2008). AFA 2009 San Francisco Meetings Paper, 2009.

BOOTH, Simon A. **Crisis management strategy**. New York: Green Publishing Services, 1993.

BRASIL. Lei 9.841, de 05/10/1999. **Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/legislacao/leis/leis.php>> Acessado em: 14 nov. 2004.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BROWN, William A., YOSHIOKA, Carlton F. **Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention**. Nonprofit Management and Leadership. Volume 14, Issue 1, pages 5–18, Autumn (Fall) 2003.

CAMPBELL, Andrew., DEVINE, Marion., YOUNG, David.. **Sentido de Missão**. (*The Economist Books Limited – tradução portuguesa CETOP*) Lisboa : Edições Cetop, 1993.

_____. , SHRIVES, Philip., BOHMBACH-SAAGER, Heike.. **Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports: Signaling What and To Whom?** Business and Society Review. Volume 106, Issue 1, pages 65–87, Spring 2001

CAMPONOV, Ernest J. **The business of radiology and the mission statement**. Journal of the American College of Radiology. Volume 1, Issue 2, Pages 108-112, February 2004

CEMPRE - Cadastro Central de Empresas - disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2008/default.shtm>,

Accedido en 05/03/2011.

CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

_____. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002

COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. **Action research for operations management**. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 2, 2002, pp. 220-240.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DAVID, Fred R. **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11th Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey: Prentice Hall, 2007

DAVID, Forest R.; DAVID, Fred R. **It's Time to redraft your mission statement**. *Journal of Business Strategy*. Volume 24(1). Emerald Publishing, feb. 2003

DESMIDT, Sebastian; HEENE, Aimé. **Mission statement perception: Are we all on the same wavelength? A case study in a Flemish hospital**. *Health Care Management Review* - Volume 32 - Issue 1 - pp 77-87 - : Jan/Mar 2007

DOOLITTLE, Jennifer H. ...(et.al.)... Importance of Student Social Behavior in the Mission Statements, Personnel Preparation Standards, and Innovation Efforts of State Departments of Education *J Spec Educ* 40: 239-245, February 2007

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1998.

_____. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; PEREIRA, Maise Soares. **A Construção e Disseminação da Missão nas Instituições de Ensino Superior no Ceará**. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 2, n. 1. Pedro Leopoldo : Fundação Pedro Leopoldo, 2003

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da Pesquisa-Ação**. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

_____ **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GLUCK, F.N.; KAUFMANN, S.P.; WALLEC, S. **Strategic management for competitive advantage.** Boston : Harvard Business Shool Press, jul.ago. 1980

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, 2000.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p 283 a 284

HAX, Arnolndo C. **The strategy concept and process: a pragmatic approach.** New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Strategic management: competitiveness and globalization.** St. Paul: West Publishing Company, 1995.

_____ **Administração Estratégica : competitividade e globalização.** Tradução José Carlos Barbosa dos Santos & Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antonio Joao; FERREIRA JUNIOR, Israel; CASTRO, Marcos de. **Teoria e Prática na Missão Organizacional em Instituições de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Região Sul.** Publicado no XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006, Gramado, **Anais do...** Disponible en < <http://www.anpad.org.br/> Accedido en: 22 mar. 2011.

HOSSAIN, Dewan Mahboob. **An Analysis of the Mission Statements of Selected Bangladeshi Companies** (posted in September 1, 2008). Journal of Business Research, Vol. 6, 2004.

HUBNER, Maria Marta. Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado. São Paulo: Pioneira, 1998.

IBGE, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2008, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, disponible en <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2008/cempre2008.pdf>, Accedido en 05/03/2011.

INGERSOLL, , Gail L.; WITZEL, Patricia A.; SMITH, Toni C. **Using Organizational Mission, Vision, and Values to Guide Professional Practice Model Development and Measurement of Nurse Performance.** Journal of Nursing Administration Vol. 35, No. 2 PP. 86-93. Febr 2005

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** São Paulo : Saraiva, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, D.P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4.ed. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração : um guia conciso**. Tradução de Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro : Rocco, 1999.
 _____ **Conceitos básicos de administração : um guia conciso**. São Paulo : Nobel, 1994.

KHALIFA, Azaddin Salem. **Three Fs for the mission statement: what's next?** Journal of Strategy and Management, Number 1, Volume 4 , pp. 25-43(19), Febr 2011

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo : Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.,1996

KATZ, Deena B. Deena Katz on practice management for financial advisers, planners, and wealth managers. USA: Bloomberg Press, 1999.

KING, Darwin L.; CASE, Carl J.; PREMO, Kathleen M. **Current mission statement emphasis: be ethical and go global**. *Academy of Strategic Management Journal*. Jul.2010

KLEMM, Mary; SANDERSON, Stuart; LUFFMAN, George. **Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees**, *Long Range Planning*, Vol. 24 N° 3 pp. 73-78. Great Britain :.1991

KOTTER, John P. Matsushita : Lições de liderança para o próximo milênio. Trdução James F. Sunderland Cook. São Paulo : Makron Books, 1998.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 2007.

LAURINDO, Fernando J.B., CARVALHO, Marly M. de. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo : Futura, 2003.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica – Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. P & C de Botafogo, 1997.

LOPES, Carlos Tomás Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo, Saraiva, 1978.

MALHOTRA, Narech K. **Pesquisa de Marketing** 3 ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo : Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, 1998.

MILANESI, Luís **O que é biblioteca**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

_____, _____. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook, - 3. edi. - Porto Alegre : Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MORETTIN, Pedro. A. & BUSSAB, Wilton. O. **Estatística Básica**. 6a ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p 256.

MOYSÉS FILHO, Jamil. ...(*et al.*).... **Estratégia de empresas**. David Menezes Lobato, coordenador. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

MOURA, Fabio Viana de; MARCELINO, Carolina Venturini; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. **Declaração da Missão Organizacional de Empresas Listadas na BOVESPA – Uma Análise à Luz da Teoria Institucional**. Publicado no 7º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2010, São Paulo, Anais do Disponível em < <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos102010/459.pdf>> Acessado em: 19 mar. 2011.

MULLANE, John V. **The mission statement is a strategic tool: when used properly**, *Management Decision*, Vol. 40 (5). Emerald Publishing, jun. 2002

NIMWEGEN, Gertjan van, BOLLEN, Laury, HASSINK, Harold e THIJSSSENS, Thomas. **A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study**. *International Journal of Organizational Analysis*. Volume 16. Nr. 1/2. PP. 61-82 Emerald Publishing, feb. 2008

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de,. **Planejamento estratégico**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____,. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15 ed. São Paulo : Atlas, 2001

PORTER, Michael. **Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

RAFAELI, Leonardo; CAMPAGNOLO, Rodrigo R.; MULLER, Claudio José. **Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico**. Publicado no XIV SIMPEP, 2007, Bauru, **Anais...** Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1> Acessado em: 18 jul. 2010.

RIBEIRO, Alex Mussoi; SILVA, Rodrigo Valverde da; LUNKES, Rogério João; ALBERTON, Luiz. Missão Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Publicado no XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro, Anais... Disponível em < <http://www.anpad.org.br/>> Acessado em: 18 mar. 2011.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. **Construção e Proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** In: Encontro Anual da Anpad, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD

SHARPLIN, Arthur. **Strategic management.** USA: McGraw-Hill Book Co., 1985.

SALAMACHA, Luciano Miguel. Desenvolvimento de Inovações Tecnológicas na pequena empresa brasileira pelo uso intuitivo de metodologias de gestão estratégica: o caso Sat Paraná. Ponta Grossa : UTFPR Campus Ponta Grossa, 2005.

SAXENA, Arun, Mission Statements—A Hide and Seek Game: What Do They Hide within? What Do They Seek?. The ICFAI Journal of Business Strategy, Vol. 3, No. 2, 2006.

STEMLER, Steven E., BEBELL, Damian, SONNABEND, Lauren Ann. **Using School Mission Statements for Reflection and Research.** Educational Administration Quarterly November 12, 2010

SCOTT, Cynthia D. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

STOTT, Kenneth., WALKER, Allan. **The Nature and Use of Mission Statements in Singaporean Schools** Educational Management Administration & Leadership 20: 49-57, January 1992

SMITH, Mark. ...(et al.).... **Do Missions Accomplish their Missions? - An Exploratory Analysis of Mission Statement Content and Organizational Longevity.** Journal of Applied Management and Entrepreneurship 2001. Disponível em < <http://www.huizenga.nova.edu/JAME/Missions.htm>> Acessado em: 04 mar. 2010.

SUH, Taewon. ...(et.al.)... **The Impact of Mission Fulfillment on the Internal Audience: Psychological Job Outcomes in a Services Setting.** Journal of Service Research February 2011 14: 76-92, first published on November 17, 2010

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios - Um enfoque.** São Paulo: MAKRON Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo, 1991.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Publicado no XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza, Anais....

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas São Paulo: Atlas, 2009.

TRIPP, David. **Action research: a methodological introduction** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução, introdução e comentários Caio Fernando Abreu; Mirian Paglia Costa. Cultura : São Paulo, 1994.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VANDIJCK, Dominique., DESMIDT, Sebastian., BELENS, Marc. **Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations**. Journal of Nursing Management. Volume 15, Issue 2, pages 131–141, March 2007

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

WALLACE, Linda K. **Libraries, Mission, and Marketing: Writing Mission Statements That Work**. ALA Editions 2003

WHELAN, Monica. An Exploratory Descriptive Study of Mission Integration and Sustainability in a Not-for-Profit Australian Catholic hospital. Melbourne : Australian Catholic University, 2009.

WILLIAMS, Linda Stallworth. **The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future**. Journal of Business Communication 45: 94-119, April 2008

WILLIAMS, Jaime; Smythe William; Hadjistavropoulos, Thomas; Malloy David C.; Martin, Ronald. **A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements: A Question of Values**. Health Care Manage Rev, 2005, 30(4), 304-314. Out. – Dec. 2005

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traducción de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** Tesis Doctoral Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado: Doctorado en Administración

Área de conocimiento: Administración

Identificación Institucional _____

Título: FACTORES ESTRATÉGICOS DE LA MISIÓN: EL USO DE LA MISIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA COMO METODOLOGÍA ESTRATÉGICA _____

Autor : Luciano Miguel Salamacha

Tipo y Nº de documento: Cédula de Identidad 3.776.001

Director: Nilda Tañski

Tipo y Nº de documento: DNI Nº 13.558.066

Nº de páginas 353

Fecha de defensa: 29/04/2013

Fecha de entrega del archivo: 29/04/2013

3. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación¹ SI NO

Puede ser liberado para publicación² Total Parcial Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

- Sumario
- Capítulos. Especifique:
- Bibliografía.
- Otras restricciones:

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **no autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

LUCIANO MIGUEL SALAMACHA

Firma del Autor

NILDA TAÑSKI

Firma del Director de Tesis

Posadas, 29/04/2013_

Lugar Fecha

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

APÉNDICES

APÉNDICE A – Protocolo para Conducción de la Entrevista de Diagnóstico - DE

A 1 – Procedimientos de la reunión inicial

- 1) Deberán ser presentados los objetivos del presente trabajo;
- 2) Cientificar la empresa sobre el uso de las informaciones prestadas;
- 3) Comunicar sobre la necesidad de comprobación de las informaciones prestadas mediante fornecimientos de evidencias comprobatorias;
- 4) Acoger término de autorización para divulgación pública de los datos fornecidos o uso reservado, esclareciendo a la empresa sobre la posibilidad de sigilo académico;
- 5) Grabación en medio digital de todas las entrevistas y posterior transcripción por escrito, mediante previo consentimiento del entrevistado;
 - Entrevistas individuales: Por la naturaleza del asunto en estudio, concepción estratégica, se optó por la realización de entrevistas con el gestor responsable por la coordinación del desarrollo estratégico en la empresa. En las entrevistas, deberán ser explicitadas las funciones ejercidas por los entrevistados hasta los días actuales.
 - Grupos de discusión: participación colectiva, pudiendo ejercer la función de coordinación, mediación o apenas participante

A 2 – Cuestiones relativas a la investigación-acción:

- 6) Identificar la existencia de planeamientos de cualquier naturaleza que contengan explicitación estratégica de la empresa y de los departamentos/áreas;
- 7) Materiales divulgación interna de la empresa que contengan indicios de las políticas estratégicas de las áreas/departamentos y de misión formalmente estructurada;
- 8) Cuadro evolutivo de la facturación de la empresa en su existencia (si posible) o tasa de crecimiento alcanzada en los últimos años y número de funcionarios;
- 9) ¿Cuáles los principales productos comercializados?

- 10) Haga un breve histórico en el mercado de actuación.
- 11) Otras evidencias que puedan contribuir para el entendimiento de las estrategias utilizadas por la empresa.

APÉNDICE B – Guión para Reunión Inicial - DE

B 1 – Debate sobre los objetivos de la investigación

- 12) Presentar el objetivo inicial de la investigación y ajustarlo a las expectativas de la empresa: *analizar la posibilidad de gaño en el desarrollo estratégico de la empresa a partir de la elaboración de la misión empresarial por los departamentos de la empresa.*
- 13) Identificar desde hace cuánto tiempo los departamentos desarrollan estrategias específicas para sus áreas
- 14) Promover debate sobre hipótesis iniciales levantadas por la propuesta de la investigación visando identificar convergencias y/o divergencias.
- 15) Identificar la necesidad o finalidad perceptible del objetivo del proyecto.
- 16) Describir sintéticamente lo que lleva a la empresa a creer que el problema identificado (como mejorar el desempeño del planeamiento estratégico de los departamentos) pueda ser resuelto de esta manera.
- 17) Identificar con la dirección ejecutiva el grado de satisfacción con el desarrollo estratégico de los departamentos.
- 18) Definir criterios que serán adoptados para determinar si el proyecto fue bien-sucedido.
- 19) Cual la percepción sobre posibilidades de mejorar el alineamiento estratégico entre los departamentos. ¿Cuáles las opciones vislumbradas por la empresa?
- 20) Listar las justificativas para la realización del proyecto.
- 21) Listar los objetivos a attingir y metas respectivas.
- 22) Identificar cuáles son las premisas (verdades asumidas) en el inicio del proyecto
- 23) Identificar cuáles las restricciones (obligaciones asumidas) en el inicio del proyecto.

B 2 – Constitución de los grupos de discusión

- 24) Definición de los profesionales envueltos en el proceso de elaboración de la misión.
- 25) Identificar personas que tengan interés en el alcance de los resultados propuestos (stakeholders).
- 26) Mapear cuales los diferentes objetivos que cada integrante del proyecto de investigación pueda tener.
- 27) Identificar quién puede contribuir de alguna manera en el proyecto (recursos, espacio, etc.)
- 28) Segmentación de los participantes por alzada y capacidad de comprensión del proyecto de investigación (u otros criterios a identificar). Elección del gerente interno en la empresa del proyecto de investigación.

B 3 – O planeamiento inicial

- 29) Elaboración de cronograma de reuniones
- 30) Elaboración de plan de acciones por la metodología 5W2H
 - What – qué
 - Why – por qué
 - When – cuando
 - Where – donde
 - Who - quién
 - How – cómo
 - How much – cuanto
- 31) Definir fechas de revisión y acompañamiento
- 32) Establecer mecanismos de comparación entre los planeamientos estratégicos existentes anteriormente al proyecto y posteriores al proyecto de investigación

B 4 – Criterios para las reuniones de evaluación

- 33) Definir criterios de evaluación de cada fase
- 34) Programar discusiones mediante pauta previa y análisis de los informes de acompañamiento
- 35) Providenciar comunicación a los envueltos de todas las correcciones/alteraciones realizadas en el planeamiento inicial

- 36) Documentar los principales hecho relevantes del proceso, bien como respectivas decisiones tomadas

APÉNDICE C – Guión para conducción de entrevista con Responsable Interno por el Proyecto – RP

C 1 – Cuestiones para contextualización de la empresa y del entrevistado

- 37) ¿Hace cuántos años responde por la coordinación interna del desarrollo estratégico en la empresa?
- 38) ¿La empresa hace uso de consultoría externa para el desarrollo estratégico?
- 39) ¿Los departamentos de la empresa son envueltos en el desarrollo de estrategias específicas alineadas con las directrices generales de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo?

C 2 – Cuestiones relativas al referencial teórico:

- 40) ¿Considera que su empresa posee estrategias definidas de actuación?
- 41) ¿Su empresa utilizó qué metodología para elaboración de la misión corporativa?
- 42) ¿Cuál el significado de la misión empresarial dentro de la organización?
- 43) ¿La misión en su empresa es utilizada como instrumento principal de orientación a que tipo de público: interno (funcionarios) o externo (abastecedores y clientes)?
- 44) ¿Cuáles los instrumentos utilizados para diseminar la misión de la empresa para el equipo?
- 45) ¿Su empresa ya hizo revisiones en la declaración de la misión desde su primera elaboración?
- 46) ¿Tales revisiones implicaron en cambios sustanciales de contenido o apenas pequeñas alteraciones semánticas en la forma de expresar la misma idea?
- 47) ¿La misión de la empresa es utilizada como elemento de apoyo decisorio en el día-a-día?

C 3 – Cuestiones relativas a la misión de los departamentos tras un año de implantación

- 48) ¿La empresa adoptó el desarrollo de misión empresarial para los departamentos hace cuánto tiempo?

- 49) ¿A partir de la estructuración de la misión de cada departamento se observó alguna diferencia en la elaboración estratégica de los departamentos? ¿Eso puede ser medido de alguna manera?
- 50) ¿La misión de los departamentos es utilizada como elemento de apoyo decisivo en el día-a-día?
- 51) ¿La misión de cada departamento es diseminada internamente para los integrantes de los equipos de qué manera?
- 52) ¿Cuál la importancia dada por la alta gestión a las definiciones de misión de cada departamento?

APÉNDICE D – Guión para reunión General – GE

D 1 – Cuestiones relevantes para la primera reunión general

- 53) Promover dinámica de grupo sobre la misión de la empresa visando equalizar el entendimiento de los participantes sobre el concepto y la relevancia de la misión para las organizaciones.
- 54) Demostrar cómo se da el proceso de elaboración de la misión a la luz de los conceptos adoptados en el presente estudio.
- 55) Presentación de la propuesta del proyecto de investigación: analizar la posibilidad de gaño en el desarrollo estratégico de la empresa a partir de la elaboración de la misión empresarial por los departamentos de la empresa.
- 56) Demostrar que la misión por departamentos puede representar en gaño estratégico si bien elaborada por tornarse elemento de apoyo a la gestión de cada área.
- 57) Promoción de debate de los participantes sobre los puntos fuertes y flacos de se adoptaren los conceptos de misión en los departamentos.
- 58) Presentación de la metodología a ser empleada, bien como las fases propuestas.

D 2 – Cuestiones relevantes para la segunda reunión general

- 59) Destacar la responsabilidad de cada departamento en la elaboración de su misión.
- 60) Demostrar que el proceso sufrió alteraciones entre el planeado inicialmente y efectivamente realizado en funciones de las solicitudes y contribuciones de los participantes.
- 61) Rever conceptos fundamentales sobre la misión que utilizados como: contenido, finalidad, público-objetivo, aplicación práctica y formato.
- 62) Destacar la importancia del debido involucramiento de los gestores en el proceso de diseminación de la misión del departamento para sus funcionarios.
- 63) Obtener feedback de los participantes sobre el proceso y su validez.

APÉNDICE E – Guión para Reuniones de Evaluación del Proyecto de Investigación – DE

E 1 – Questões referente reunião GE 01

- 64) ¿Cuál fue el grado de motivación presentado por los gestores de los departamentos cuando de la presentación del planeamiento para elaboración de la misión: óptimo, bueno, regular, malo, pésimo?
- 65) ¿Cuáles fueron los puntos negativos levantados por los departamentos con relación a la elaboración de la misión?
- 66) ¿Cuáles fueron los puntos positivos levantados por los departamentos con relación a la elaboración de la misión?
- 67) ¿Qué debe ser mejorado/alterado/excluido en el proceso de elaboración de la misión por los departamentos? Definir responsabilidades y responsables.

E 2 – Questões referente reuniões DP

- 68) ¿El desempeño de los departamentos está dentro del programado?
- 69) ¿El desempeño de los departamentos está a contento para la empresa?
- 70) ¿Eventuales sugerencias/alteraciones de los departamentos han sido acatadas?
¿Por qué?
- 71) ¿Qué acciones deben ser inseridas en el planeamiento (además de las que han sido aprobadas) por iniciativa de la Dirección Ejecutiva?

E 3 – Cuestiones referentes a la evaluación de las declaraciones de misión

- 72) ¿La declaración de misión refleja el valor estratégico del departamento en los negocios de la empresa?
- 73) ¿La declaración de la misión no entra en conflicto con la declaración de otros departamentos de la empresa?
- 74) En cuanto al contenido: ¿la misión revela los principios que determinan porque el departamento existe?

- 75) En cuanto a la finalidad: ¿la misión orienta el comportamiento de las personas en el departamento?
- 76) En cuanto al público-objetivo: ¿la misión está direccionada prioritariamente al público interno? ¿Se percibe identificación del equipo con lo que determina la misión del departamento?
- 77) En cuanto a su aplicabilidad: ¿la misión se demostró aplicable en la práctica de los departamentos o su elaboración no pasó de modismo impuesto por la organización?
- 78) En cuanto al formato: ¿la misión fue elaborada de manera sucinta, es de fácil asimilación y no contiene elementos que generen doble interpretación?

E 4 – Criterios para la reunión final de evaluación del proyecto de investigación-acción

- 79) ¿Cuál el grado de satisfacción de la Dirección Ejecutiva con el proyecto de investigación-acción desarrollado entre 0 y 5?
- 80) ¿Los objetivos propuestos fueron alcanzados?
- 81) Identificar junto a la dirección ejecutiva si hubo mera implementación metodológica por parte del investigador o si hubo interacción suficiente para que el modelaje del proceso fuese realizado de manera colectiva.
- 82) Evaluación de la dirección ejecutiva sobre la participación de los gestores de los departamentos entre los siguientes conceptos: óptimo, bueno, regular, malo y pésimo. Demostrar los motivos de tal clasificación.
- 83) Evaluación de la dirección ejecutiva sobre la participación del investigador entre los siguientes conceptos: óptimo, bueno, regular, malo y pésimo. Demostrar los motivos de tal clasificación.

APÉNDICE F – Guión para Reuniones con Departamentos – DP

F 1 – Cuestiones inherentes al desarrollo por los departamentos

- 84) Evaluar el nivel de desarrollo del trabajo: se espera que el departamento haya realizado por lo menos la elaboración de una declaración preliminar.
- 85) Analizar los fundamentos que el departamento utilizó para elaboración de la declaración de misión y contraponer a la luz de la teoría adoptada en el presente estudio.
- 86) Sugerir eventuales nuevas ponderaciones no abordadas en el proceso de identificación de la “razón de ser” do departamento.
- 87) Revisar metodología para identificar eventuales errores de interpretación.
- 88) Establecer nuevo cronograma de entregas o de reunión de DP, caso sea necesario.

APÊNDICE G – Tablas Completas de los testes Qui-cuadrado

Tabulated statistics: Q03; Q07

Você conhece realmente a missão a ponto de sentir-se seguro para escrevê-la?

		Sim, porque conheço		Não, porque não recordo no momento		Não, porque embora conheça, posso errar a ordem das palavras		A empresa não possui missão		Total	
Setor de atividade da empresa	Agricultura/Produção animal	75	37%	59	29%	26	13%	41	20%	201	100%
	Indústria	168	34%	137	28%	75	15%	115	23%	495	100%
	Comércio	107	30%	89	25%	47	13%	118	33%	361	100%
	Serviços	173	39%	98	22%	65	15%	105	24%	441	100%
	Total	523	35%	383	26%	213	14%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 21,634; DF = 9; P-Value = 0,010
Likelihood Ratio Chi-Square = 21,226; DF = 9; P-Value = 0,012

Tabulated statistics: Q01; Q07

Você conhece realmente a missão a ponto de sentir-se seguro para escrevê-la?

		Sim, porque conheço		Não, porque não recordo no momento		Não, porque embora conheça, posso errar a ordem das palavras		A empresa não possui missão		Total	
Número de Funcionários	Até 20	71	28%	51	20%	27	11%	105	41%	254	100%
	De 20 a 100	106	35%	63	21%	37	12%	97	32%	303	100%
	De 100 a 500	113	39%	67	23%	41	14%	67	23%	288	100%
	De 500 a 1000	61	30%	57	28%	24	12%	61	30%	203	100%
	Acima de 1000	172	38%	145	32%	84	19%	49	11%	450	100%
	Total	523	35%	383	26%	213	14%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 103,125; DF = 12; P-Value =
0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 108,367; DF = 12; P-Value =
0,000

**Tabulated statistics:
Q02; Q07**

Você conhece realmente a missão a ponto de sentir-se seguro para escrevê-la?

		Sim, porque conheço		Não, porque não recordo no momento		Não, porque embora conheça, posso errar a ordem das palavras		A empresa não possui missão		Total	
Faturamento Anual da Empresa	Até R\$1.200 mil	117	33%	81	23%	29	8%	127	36%	354	100%
	De R\$1.200 mil a R\$10.500 mil	111	32%	70	20%	58	17%	105	31%	344	100%
	De R\$10.500 mil a R\$60.000 mil	88	36%	59	24%	30	12%	67	27%	244	100%
	Acima de R\$60.000 mil	207	37%	173	31%	96	17%	80	14%	556	100%
	Total	523	35%	383	26%	213	14%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 74,499; DF = 9; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 78,544; DF = 9; P-Value = 0,000

**Tabulated statistics:
Q04; Q07**

Você conhece realmente a missão a ponto de sentir-se seguro para escrevê-la?

		Sim, porque conheço		Não, porque não recordo no momento		Não, porque embora conheça, posso errar a ordem das palavras		A empresa não possui missão		Total	
Tempo de Existência da Empresa	Até 2 anos	55	35%	32	21%	18	12%	50	32%	155	100%
	De 2 a 5 anos	88	32%	73	27%	33	12%	80	29%	274	100%
	De 6 a 10 anos	96	34%	76	27%	36	13%	75	27%	283	100%
	De 11 a 20 anos	93	33%	62	22%	43	15%	86	30%	284	100%
	Acima de 20 anos	191	38%	140	28%	83	17%	88	18%	502	100%
	Total	523	35%	383	26%	213	14%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 30,585; DF = 12; P-Value = 0,002
Likelihood Ratio Chi-Square = 31,711; DF = 12; P-Value = 0,002

Tabulated statistics: Q01; Q08

As pessoas da empresa agem em conformidade com a declaração de missão?

Número de Funcionários	Sim		Não		A empresa não possui missão		Total	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
Até 20	73	29%	76	30%	105	41%	254	100%
De 20 a 100	111	37%	95	31%	97	32%	303	100%
De 100 a 500	122	42%	99	34%	67	23%	288	100%
De 500 a 1000	79	39%	63	31%	61	30%	203	100%
Acima de 1000	215	48%	186	41%	49	11%	450	100%
Total	600	40%	519	35%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 95,759; DF = 8; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 101,514; DF = 8; P-Value = 0,000

Tabulated statistics: Q02; Q08

As pessoas da empresa agem em conformidade com a declaração de missão?

Faturamento Anual da Empresa	Sim		Não		A empresa não possui missão		Total	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
Até R\$1.200 mil	116	33%	111	31%	127	36%	354	100%
De R\$1.200 mil a R\$10.500 mil	129	38%	110	32%	105	31%	344	100%
De R\$10.500 mil a R\$60.000 mil	95	39%	82	34%	67	27%	244	100%
Acima de R\$60.000 mil	260	47%	216	39%	80	14%	556	100%
Total	600	40%	519	35%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 62,273; DF = 6; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 65,038; DF = 6; P-Value = 0,000

**Tabulated statistics:
Q03; Q08**

As pessoas da empresa agem em conformidade com a declaração de missão?

		Sim		Não		A empresa não possui missão		Total	
Setor de atividade da empresa	Agricultura/Produção animal	79	39%	81	40%	41	20%	201	100%
	Indústria	221	45%	159	32%	115	23%	495	100%
	Comércio	121	34%	122	34%	118	33%	361	100%
	Serviços	179	41%	157	36%	105	24%	441	100%
	Total	600	40%	519	35%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 20,391; DF = 6; P-Value = 0,002
Likelihood Ratio Chi-Square = 19,960; DF = 6; P-Value = 0,003

**Tabulated statistics:
Q04; Q08**

As pessoas da empresa agem em conformidade com a declaração de missão?

		Sim		Não		A empresa não possui missão		Total	
Tempo de Existência da Empresa	Até 2 anos	57	37%	48	31%	50	32%	155	100%
	De 2 a 5 anos	113	41%	81	30%	80	29%	274	100%
	De 6 a 10 anos	108	38%	100	35%	75	27%	283	100%
	De 11 a 20 anos	93	33%	105	37%	86	30%	284	100%
	Acima de 20 anos	229	46%	185	37%	88	18%	502	100%
	Total	600	40%	519	35%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 31,806; DF = 8; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 32,984; DF = 8; P-Value = 0,000

**Tabulated statistics:
Q01; Q09**

Qual o grau de compreensão da missão pelas pessoas que trabalham na empresa?

	Inexistente, porque a empresa não tem missão declarada		Baixo (até 25% das pessoas sabem o que real mente a missão quer dizer)		Médio (entre 26% e 50% das pessoas sabem o que realmente a missão quer dizer)		Alto (entre 51% e 75% das pessoas sabem realmente o que a missão quer dizer)		excelente (mais que 76% das pessoas sabem o que realmente a missão quer dizer)		Total		
Número de Funcionários	até 20	105	41%	53	21%	52	20%	29	11%	15	6%	254	100 %
	de 20 a 100	97	32%	83	27%	70	23%	34	11%	19	6%	303	100 %
	de 100 a 500	67	23%	95	33%	54	19%	46	16%	26	9%	288	100 %
	de 500 a 1000	61	30%	42	21%	58	29%	29	14%	13	6%	203	100 %
	acima de 1000	49	11%	139	31%	126	28%	97	22%	39	9%	450	100 %
	Total	379	25%	412	28%	360	24%	235	16%	112	7%	1498	100 %
Pearson Chi-Square = 112,914; DF = 16; P-Value = 0,000													
Likelihood Ratio Chi-Square = 118,605; DF = 16; P-Value = 0,000													

**Tabulated statistics:
Q02; Q09**

Qual o grau de compreensão da missão pelas pessoas que trabalham na empresa?

	Inexistente, porque a empresa não tem missão declarada		Baixo (até 25% das pessoas sabem o que real mente a missão quer dizer)		Médio (entre 26% e 50% das pessoas sabem o que realmente a missão quer dizer)		Alto (entre 51% e 75% das pessoas sabem realmente o que a missão quer dizer)		excelente (mais que 76% das pessoas sabem o que realmente a missão quer dizer)		Total		
Faturamento Anual da Empresa	Até R\$1.200 mil	127	36%	82	23%	60	17%	51	14%	34	10 %	354	100 %
	De R\$1.200 mil a R\$10.500 mil	105	31%	100	29%	67	19%	49	14%	23	7%	344	100 %

Tempo de Existência da Empresa	missão declarada		mente a missão quer dizer)		que realmente a missão quer dizer)		o que a missão quer dizer)		pessoas sabem o que realmente a missão quer dizer)		Total	%
Até 2 anos	50	32%	39	25%	36	23%	19	12%	11	7%	155	100%
De 2 a 5 anos	80	29%	81	30%	54	20%	41	15%	18	7%	274	100%
De 6 a 10 anos	75	27%	72	25%	70	25%	41	14%	25	9%	283	100%
De 11 a 20 anos	86	30%	80	28%	59	21%	43	15%	16	6%	284	100%
Acima de 20 anos	88	18%	140	28%	141	28%	91	18%	42	8%	502	100%
Total	379	25%	412	28%	360	24%	235	16%	112	7%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 34,024; DF = 16; P-Value = 0,005
Likelihood Ratio Chi-Square = 35,117; DF = 16; P-Value = 0,004

Tabulated statistics: Q01; Q10

Número de	Até 20	Na empresa onde trabalho...									
		A missão é apenas uma frase que é lembrada com um quadro na parede ou pelas mensagens internas, mas que não é utilizada pelas pessoas no seu dia-a-dia		A missão é um instrumento de decisão e análise de desempenho. A todo instante ela é lembrada e utilizada como parâmetro na empresa		Não há missão declarada, mas o grupo é unido o suficiente para isso e não faz falta alguma ter uma missão por escrito		Não há missão declarada e justamente há discussões e desencontros porque a sua ausência faz todos trabalharem a partir do que "acham" ser a missão e não do que realmente ela é		Total	
		99	39%	50	20%	46	18%	59	23%	254	100%

Funcionários	De 20 a 100	138	46%	68	22%	48	16%	49	16%	303	100%
	De 100 a 500	142	49%	79	27%	34	12%	33	11%	288	100%
	De 500 a 1000	87	43%	55	27%	29	14%	32	16%	203	100%
	Acima de 1000	218	48%	183	41%	23	5%	26	6%	450	100%
	Total	684	46%	435	29%	180	12%	199	13%	1498	100%
Pearson Chi-Square = 109,940; DF = 12; P-Value = 0,000											
Likelihood Ratio Chi-Square = 114,145; DF = 12; P-Value = 0,000											

**Tabulated statistics:
Q02; Q10**

		Na empresa onde trabalho...								Total	
		A missão é apenas uma frase que é lembrada com um quadro na parede ou pelas mensagens internas, mas que não é utilizada pelas pessoas no seu dia-a-dia		A missão é um instrumento de decisão e análise de desempenho. A todo instante ela é lembrada e utilizada como parâmetro na empresa		Não há missão declarada, mas o grupo é unido o suficiente para isso e não faz falta alguma ter uma missão por escrito		Não há missão declarada e justamente há discussões e desencontros porque a sua ausência faz todos trabalharem a partir do que "acham" ser a missão e não do que realmente ela é			
Faturamento Anual da Empresa	Até R\$1.200 mil	147	42%	80	23%	58	16%	69	19%	354	100%
	De R\$1.200 mil a R\$10.500 mil	160	47%	79	23%	46	13%	59	17%	344	100%
	De R\$10.500 mil a R\$60.000 mil	113	46%	64	26%	37	15%	30	12%	244	100%
	Acima de R\$60.000 mil	264	47%	212	38%	39	7%	41	7%	556	100%
	Total	684	46%	435	29%	180	12%	199	13%	1498	100%
Pearson Chi-Square = 76,393; DF = 9; P-Value = 0,000											
Likelihood Ratio Chi-Square = 78,291; DF = 9; P-Value = 0,000											

**Tabulated statistics:
Q03; Q10**

		Na empresa onde trabalho...													
		A missão é apenas uma frase que é lembrada com um quadro na parede ou pelas mensagens internas, mas que não é utilizada pelas pessoas no seu dia-a-dia				A missão é um instrumento de decisão e análise de desempenho. A todo instante ela é lembrada e utilizada como parâmetro na empresa				Não há missão declarada, mas o grupo é unido o suficiente para isso e não faz falta alguma ter uma missão por escrito		Não há missão declarada e justamente há discussões e desencontros porque a sua ausência faz todos trabalharem a partir do que "acham" ser a missão e não do que realmente ela é		Total	
Setor de atividade da empresa	Agricultura/Produção animal	99	49%	61	30%	24	12%	17	8%	201	100%				
	Indústria	232	47%	148	30%	52	11%	63	13%	495	100%				
	Comércio	161	45%	82	23%	54	15%	64	18%	361	100%				
	Serviços	192	44%	144	33%	50	11%	55	12%	441	100%				
	Total	684	46%	435	29%	180	12%	199	13%	1498	100%				
		Pearson Chi-Square = 21,390; DF = 9; P-Value = 0,011													
		Likelihood Ratio Chi-Square = 21,582; DF = 9; P-Value = 0,010													

Tabulated statistics: Q04; Q10

Tempo de Existência da Empresa	Na empresa onde trabalho...								Total	
	A missão é apenas uma frase que é lembrada com um quadro na parede ou pelas mensagens internas, mas que não é utilizada pelas pessoas no seu dia-a-dia		A missão é um instrumento de decisão e análise de desempenho. A todo instante ela é lembrada e utilizada como parâmetro na empresa		Não há missão declarada, mas o grupo é unido o suficiente para isso e não faz falta alguma ter uma missão por escrito		Não há missão declarada e justamente há discussões e desencontros porque a sua ausência faz todos trabalharem a partir do que "acham" ser a missão e não do que realmente ela é			
Até 2 anos	62	40%	43	28%	26	17%	24	15%	155	100%
De 2 a 5 anos	131	48%	63	23%	34	12%	46	17%	274	100%
De 6 a 10 anos	135	48%	73	26%	36	13%	39	14%	283	100%
De 11 a 20 anos	132	46%	66	23%	40	14%	46	16%	284	100%
Acima de 20 anos	224	45%	190	38%	44	9%	44	9%	502	100%
Total	684	46%	435	29%	180	12%	199	13%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 44,236; DF = 12; P-Value = 0,000

Likelihood Ratio Chi-Square = 44,448; DF = 12; P-Value = 0,000

**Tabulated statistics:
Q01; Q11**

		Há na empresa situações contraditórias entre o que a direção exige e o que a missão preconiza?							
		Sim, o gestor esquece que o que pede conflite com a missão da empresa		Não, a gestão sempre observa se não está gerando conflito com a missão		A empresa não possui missão		Total	
Número de Funcionários	Até 20	88	35%	61	24%	105	41%	254	100%
	De 20 a 100	109	36%	97	32%	97	32%	303	100%
	De 100 a 500	119	41%	102	35%	67	23%	288	100%
	De 500 a 1000	71	35%	71	35%	61	30%	203	100%
	Acima de 1000	224	50%	177	39%	49	11%	450	100%
	Total	611	41%	508	34%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 96,949; DF = 8; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 102,730; DF = 8; P-Value = 0,000

**Tabulated statistics:
Q02; Q11**

		Há na empresa situações contraditórias entre o que a direção exige e o que a missão preconiza?							
		Sim, o gestor esquece que o que pede conflite com a missão da empresa		Não, a gestão sempre observa se não está gerando conflito com a missão		A empresa não possui missão		Total	
Faturamento Anual da Empresa	Até R\$1.200 mil	120	34%	107	30%	127	36%	354	100%
	De R\$1.200 mil a R\$10.500 mil	138	40%	101	29%	105	31%	344	100%
	De R\$10.500 mil a R\$60.000 mil	86	35%	91	37%	67	27%	244	100%
	Acima de R\$60.000 mil	267	48%	209	38%	80	14%	556	100%
	Total	611	41%	508	34%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 65,662; DF = 6; P-Value = 0,000

Likelihood Ratio Chi-Square = 68,483; DF = 6; P-Value = 0,000

**Tabulated statistics:
Q03; Q11**

		Há na empresa situações contraditórias entre o que a direção exige e o que a missão preconiza?							
		Sim, o gestor esquece que o que pede conflite com a missão da empresa		Não, a gestão sempre observa se não está gerando conflito com a missão		A empresa não possui missão		Total	
Setor de atividade da empresa	Agricultura/Produção animal	75	37%	85	42%	41	20%	201	100%
	Indústria	206	42%	174	35%	115	23%	495	100%
	Comércio	144	40%	99	27%	118	33%	361	100%
	Serviços	186	42%	150	34%	105	24%	441	100%
	Total	611	41%	508	34%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 20,743; DF = 6; P-Value = 0,002
Likelihood Ratio Chi-Square = 20,272; DF = 6; P-Value = 0,002

**Tabulated statistics:
Q04; Q11**

		Há na empresa situações contraditórias entre o que a direção exige e o que a missão preconiza?							
		Sim, o gestor esquece que o que pede conflite com a missão da empresa		Não, a gestão sempre observa se não está gerando conflito com a missão		A empresa não possui missão		Total	
Tempo de Existência da Empresa	Até 2 anos	44	28%	61	39%	50	32%	155	100%
	De 2 a 5 anos	110	40%	84	31%	80	29%	274	100%
	De 6 a 10 anos	123	43%	85	30%	75	27%	283	100%
	De 11 a 20 anos	115	40%	83	29%	86	30%	284	100%
	Acima de 20 anos	219	44%	195	39%	88	18%	502	100%
	Total	611	41%	508	34%	379	25%	1498	100%

Pearson Chi-Square = 35,808; DF = 8; P-Value =

0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 37,390; DF = 8; P-
Value = 0,000

