

ANÁLISIS CRÍTICO Y METODOLÓGICO DEL PROCESO PARA LA
DEFINICIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

Gustavo García Chacón*

I. A MANERA DE INTRODUCCIÓN

La planificación existe, en forma ingenua o intuitiva, desde los orígenes de la humanidad. Con el paso del tiempo, esta planificación ha alcanzado diferentes modalidades, avanzando también en los procesos metodológicos para su ejecución. Uno de estos tipos de planificación, según su propósito y alcance, es la Planificación Estratégica, que puede definirse como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de las empresas, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”¹.

Está claro que la planificación estratégica es de vital importancia, pues desde el mismo momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas².

Ahora bien, la planificación estratégica exige el desarrollo de una serie de procesos y la elaboración de una serie de productos asociados a ellos, que sirvan como herramienta para guiar el rumbo de la organización.

Uno de los elementos importantes contenidos en el proceso se refiere a la *misión* de la organización, factor en el que muchos líderes de diferentes organizaciones hacen énfasis actualmente, quizás por la necesidad de establecer un norte claro en medio de abundantes e inevitables cambios que además se producen en forma vertiginosa. Esta *misión* está referida a lo esencial de la organización, su razón de ser o propósito fundamental.

II. CONCEPTO Y FINALIDAD DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

En este aparte del trabajo procederemos a la revisión y análisis de diferentes conceptos de la *misión organizacional* según diferentes autores, con el objeto de identificar aquellos elementos comunes que desde el punto de vista técnico deberían formar parte del planteamiento de la *misión*.

* El autor es Profesor-Investigador, miembro del Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. "Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología". 3R Editores, séptima edición. Bogotá, 2000. Pág. 17. Esta definición hace referencia a la participación sólo de aquellos que toman las decisiones en la organización, pues evidentemente son los que poseen una visión global del negocio y tienen a mano la información pertinente, sin embargo, es obligatorio que también participen los ejecutores de esas decisiones, para garantizar la implantación, ejecución y seguimiento de las estrategias que se planteen.

² Cfr. DAVID, Fred. "La Gerencia Estratégica". Editorial Legis, novena reimpression. 1994. Pág. 19.

John Pearce la define como “la formulación de un propósito duradero... lo que distingue a una empresa de otras parecidas... identificando el alcance de las operaciones en los aspectos del producto y del mercado”³. En la *misión* deben expresarse los objetivos que la organización desea alcanzar en el largo plazo, lo que sin duda orientará su participación en el mercado, en función del producto o servicio que presta.

Fred David la define como “la razón de ser de la empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias... la declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración que define la empresa”⁴. Además, este autor hace referencia a que “una formulación de *misión* clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización... una formulación de *misión* muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir... describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa”⁵. Esta definición es mucho más amplia, pues abarca una serie de dimensiones que no necesariamente deben ser incluidas en el planteamiento de la *misión*, tal como la filosofía, creencias, principios y la tecnología básica; inclusive pareciera confundirse a la *misión* con la *visión* de la organización, quizás porque muchos autores no distinguen entre ellas. Sin embargo, para otros autores la diferencia es muy clara, pues la *misión* se orienta al “hacer” más que al “ser” (caso de la *visión*), lo que hace que contenga más verbos que adjetivos. La *misión* debe obligatoriamente definir a la organización en términos de los objetivos que persigue, de modo que aspectos más abstractos o generales, no menos importantes, deben ser utilizados con prudencia. También se denotan algunas semejanzas entre esta definición y la suministrada por Pearce, entre las cuales destaca el relacionar la *misión* a los clientes de la empresa y el mercado que atiende, aspecto importante pues los objetivos de la organización están en definitiva orientados a la satisfacción de las necesidades de esos clientes. Es necesario dejar claro que una planificación estratégica efectiva y una declaración de *misión* concreta deben basarse en hechos reales y no simplemente en emociones vagas y genéricas.

Humberto Serna Gómez define la *misión* como “la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”⁶. También la define como la “formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición del negocio en todas

³ PEARCE, John A. "The Company Mission As a Strategic Tool". Sloan Management Review, 1982. Pág. 15.

⁴ DAVID. OP CIT. Pág. 79.

⁵ IDEM.

⁶ SERNA GÓMEZ. OP CIT. Pág. 22.

sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio”⁷. Al entrar más en detalle en la explicación del término, el autor agrega algunos conceptos adicionales: “La *misión* indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional... La *misión* describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión”⁸. Aún cuando este conjunto de definiciones hacen referencia a que la *misión* traduce el propósito y la naturaleza de la organización (diferenciándola de otras semejantes), llaman la atención las dificultades para suministrar una única definición, dado que los autores generalmente recurren a explicaciones o conceptos adicionales. No debe extrañarnos que los mismos tropiezos que se presentan al momento de plantear la *misión*, explicando en algunas líneas la razón de ser de la empresa, se presenten al intentar definirla teóricamente.

Guillermo Bilancio, director del postgrado en Gerencia Estratégica de la Universidad de Belgrano, conceptualiza la *misión* como “la definición del negocio y por ende el imput de todas las decisiones restantes”⁹. Sin duda, la *misión* debe orientar las decisiones que tomen los líderes de la organización.

George Steiner dice que las *misiones* “identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción... Pueden considerarse propósitos o filosofías básicas. Sin embargo, cuando son tomadas seriamente por la dirección pueden ser muy importantes... Tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado”¹⁰. Esta definición llama la atención sobre la necesidad de tomar en serio la declaración que se haga de la *misión*; la única forma de que los procesos de planificación estratégica contribuyan con la organización es tomarlos en serio, divulgarlos e internalizarlos, pues de otro modo se terminarán convirtiendo en “carpetas guardadas en algún escritorio”.

La definición o conceptualización de la *misión organizacional* no es una tarea sencilla y muchas veces da lugar a definiciones extensas, meramente descriptivas o funcionales. La idea fundamental de este análisis no radica en la elección de alguna de las definiciones incluidas, sino en rescatar aquellos elementos de mayor relevancia que indiscutiblemente deben formar parte de la *misión* de una organización. La *misión* debe expresar básicamente el “propósito fundamental del negocio”, aún cuando se recurra a elementos adicionales que puedan

⁷ IBID. Pág. 31.

⁸ IBID. Pág. 185.

⁹ url: www.lafacu.com/notables/mision_vision/

¹⁰ STEINER, George. "Planeación Estratégica". Editorial Continental. México, 1986.

complementarlo, sin perder de vista la concreción y objetividad. Además, la *misión* debe ser lo suficientemente general para no convertirse en una “camisa de fuerza”, pero tampoco puede perder su carácter diferenciador.

A partir de esta introducción de conceptos podemos hacer un listado de elementos claves a los que puede recurrirse al momento de expresar un concepto que defina la *misión organizacional*: a.-formulación o declaración de un propósito duradero; b.-razón de ser de la empresa; c.-definición del negocio en todas sus dimensiones; d.-indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia; e.-dirección de la empresa; y f.-naturaleza del negocio.

También pueden listarse una serie de objetivos que se persiguen con el planteamiento de la *misión organizacional* como parte del proceso de planificación estratégica. Serna Gómez plantea los siguientes: “a.-asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización; b-definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa; c.-lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio; d.-obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas; y e.-soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente”¹¹. Fred David agrega: “a.-proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos; b.-sugerir una operación seria y metódica; c.-servir como punto de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y para desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización; y d.-facilitar la transparencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la organización”¹².

Aún cuando estamos claros en que la definición de la *misión* de la organización constituye un elemento fundamental en el desarrollo de los procesos de planificación en la organización y no cabe duda del aporte de éstos al logro de los objetivos de la misma, debemos dejar claro que la carencia de una *misión* claramente definida no constituye “un fracaso anunciado” ni tampoco lo contrario “un éxito a priori”, sin embargo, a medida que la empresas crecen se hace más necesaria esta orientación que guíe los esfuerzos en un mismo sentido y facilite la consecución de los objetivos expresados anteriormente. Otro aspecto importante se deriva de la comparación de los planteamientos teóricos con la práctica actual de las organizaciones, pues se denotan considerables brechas en cuanto a los elementos que se incluyen en el planteamiento de la *misión* y los procesos metodológicos para ello. A pesar de esto, puede sostenerse que la mejor *misión* es aquella que satisface las expectativas y

¹¹ SERNA GÓMEZ. OP CIT. Pág. 186.

¹² DAVID. OP CIT. Pág. 80.

necesidades de la organización, aún cuando no cumpla estrictamente con los elementos técnicos necesarios.

III. RESPONSABLES DE LA DEFINICIÓN, EVALUACIÓN, DIFUSIÓN Y EJECUCIÓN DE LA MISIÓN

Aún cuando algunos autores tienden a restringir la responsabilidad de la planificación estratégica a aquellos que toman las decisiones en una organización, vale la pena aclarar que todos los miembros de ésta poseen una cuota de responsabilidad en las diferentes fases que componen el proceso de gerencia estratégica. Resulta muy complicado, costoso y poco factible el reunir a los trabajadores de los diferentes niveles de la estructura organizativa para definir los objetivos estratégicos, de modo que esta responsabilidad recaerá sobre los hombros de los líderes de las diferentes áreas que la componen, además de los promotores o dueños del negocio. Sin embargo, el que la responsabilidad final se distribuya de esta manera no implica que pueda ignorarse la opinión de aquellos que día a día se encargan de la ejecución de los procesos y que también toman decisiones a diferentes niveles. Es decir, el proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con aquello que se defina. “La *misión*, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores”¹³. Lo único que puede garantizar el cumplimiento de una *misión* es que todos se orienten hacia ella, por lo que la información debe fluir en forma adecuada, de los niveles inferiores a los superiores y viceversa, garantizando una efectiva retroalimentación. Debe quedar claro que “la administración estratégica es tarea de toda la organización, en todo momento”¹⁴.

Todo esto hace de la planeación estratégica y de la definición de la *misión*, como parte de este proceso, una actividad continua en la que todos los miembros de la organización participan, precisamente porque todos ellos deben ser responsables de su difusión y ejecución, pues no cabe duda que cada una de las actividades que se ejecutan, claves o de apoyo, contribuyen de alguna forma al logro del propósito fundamental de la empresa. Resulta interesante que cada uno de los miembros de una organización estén conscientes de cómo, con sus labores cotidianas, contribuyen de alguna forma al logro de los objetivos fundamentales del negocio.

IV. UTILIDAD EN DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIÓN

La Gerencia Estratégica es de vital importancia en empresas grandes, quizás porque cuando hay una mayor cantidad de personas en la organización se hace más necesario garantizar una unidad de esfuerzos. En empresas pequeñas, sin embargo, puede que la mayoría de los individuos que la integran estén claros en el propósito

¹³ SERNA GÓMEZ. OP CIT. Pág. 22.

¹⁴ url: www.apc.org/espanol/ngos/business/busplan/intpln2.htm

de la empresa y de cómo contribuyen para lograrlo. De todas formas, la Gerencia Estratégica se aplica por igual a empresas grandes y pequeñas¹⁵. Del mismo modo, el modelo de Gerencia Estratégica puede ser utilizado en forma efectiva tanto por firmas del sector privado como por organizaciones gubernamentales o entidades sin ánimo de lucro¹⁶.

V. ANÁLISIS METODOLÓGICO DE LOS PROCESOS ASOCIADOS A LA DEFINICIÓN, EVALUACIÓN, DIFUSIÓN Y EJECUCIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

“La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura, que lleve a un enfoque concreto tipo -uno, dos, tres, cuatro-. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre”¹⁷. Quizás sea por esto que al analizar el “estado del arte” del tema de la planificación estratégica y específicamente de la *misión organizativa*, nos encontramos con poca información acerca de la metodología asociada a estos procesos.

La metodología para el desarrollo de la *misión* debe comenzar por un proceso de estudio e investigación de los conceptos asociados a este término. Es decir, poco podrán aportar los miembros de una organización en materia de Gerencia Estratégica si no poseen las competencias necesarias para ello. Estas competencias deben difundirse a diferentes niveles, para que de esta manera todos los miembros posean lo que puede denominarse “pensar estratégico”.

No hacen falta mayores aclaratorias sobre la responsabilidad de los diferentes miembros de la organización, pues ya se efectuaron anteriormente. Queda claro que todos los miembros de la organización deben participar en la formulación y la posterior evaluación, difusión y seguimiento de la *misión*, aunque con niveles de responsabilidad diversos. Los coordinadores de área y analistas de mayor nivel en cada una de las unidades deben recoger las ideas, opiniones y análisis efectuados por el personal de menor nivel, para luego transmitirlos a los jefes o gerentes de sus respectivas unidades o áreas de trabajo. Estos líderes se encargarán de la sistematización y agrupación de las ideas, para dar origen, no sólo a una *misión* de esa unidad, sino a algunos lineamientos que deberían formar parte de la *misión organizativa*. Estas ideas deben unirse a aquellas decisiones que se originan en los más altos niveles organizativos, relacionadas a ampliaciones, crecimiento, cambios de rumbo, etc. La conformación de todos estos insumos es lo que posteriormente debe traducirse en el planteamiento definitivo de la *misión organizacional*. Este proceso debe, posteriormente, caer en cascada y difundirse nuevamente a los

¹⁵ DAVID. OP CIT. Pág. 19.

¹⁶ IBID. Pág. 20.

¹⁷ IBID. Pág. 3.

diferentes niveles de la organización, para continuar con el seguimiento y evaluación que garantizará su cumplimiento y que podrá dar origen a reformulaciones posteriores. Posiblemente puedan existir diferentes unidades, tales como aquellas dedicadas a la “Planificación Estratégica” cuyos miembros deben convertirse en asesores de la organización en todo este proceso, suministrando los instrumentos necesarios y garantizando el cumplimiento de las premisas metodológicas establecidas. La planificación estratégica constituye un proceso cíclico y no lineal, muy similar a un proceso de investigación.

A. Formulación y Reformulación

Es cierto que cualquier organización que nace posee una *misión*, es decir, “un propósito fundamental”, que inclusive se plasma en los documentos constitutivos. En este caso, la forma de llegar al planteamiento es meramente la redacción de una “idea” o definición de una “empresa” que se tiene como meta. Vale la pena aclarar que este primer intento de esbozar la *misión* de la organización tiene un objetivo diferente, ligado más bien a las exigencias legales que deben cumplirse, pues hasta este momento los únicos que tienen claro el propósito del negocio son aquellos que lo fundan. Sin embargo, al momento de plantear o replantear la *misión* como parte de un proceso de planificación estratégica deben cumplirse una serie de procedimientos metodológicos. Hacemos referencia a una reformulación porque la evolución de la organización, impactada por un conjunto de cambios que se desarrollan en el entorno en el cual se encuentra inmersa, puede dar lugar a la necesidad de establecer un nuevo norte, lo que puede cambiar su razón de ser. Para efectuar el proceso de reformulación debe procederse a un estudio de las *misiones* anteriores y las causas fundamentales por las cuales se plantea la necesidad de dicha reformulación, pues no se trata de simplemente redactar nuevas *misiones* por capricho, por moda o peor todavía, que no contemplen los nuevos elementos que originaron la necesidad de reformularla.

B. Insumos a utilizar en el planteamiento de la misión

Para la formulación de la *misión* de la organización deben utilizarse como base una serie de insumos que pueden ser clasificados en tres tipos: organizacionales, teóricos e interactivos. Los insumos organizacionales son documentos de diferente naturaleza, manuales e inclusive planteamientos de *misiones* anteriores, así como informaciones y análisis derivados del desarrollo de los procesos. Los insumos teóricos constituyen información teórica contenida en libros, revistas o artículos asociados al proceso de planificación estratégica. Los insumos interactivos se derivan de la recolección de información a través del intercambio que se tiene con los diferentes líderes encargados de la redacción definitiva.

C. ¿Qué debe incluir la misión? ¿Qué preguntas efectuar?

La misma realidad que enfrentamos al momento de definir la *misión organizativa* aparece cuando se intentan seleccionar las preguntas que deben efectuarse para su formulación, pues el número y tipo de preguntas depende en muchos casos de la claridad y amplitud de la definición. Es por ello que a continuación se incluyen aquellas preguntas (meramente referenciales) que se ajustan al análisis anterior sobre lo que realmente es la *misión* de la organización. Denominaremos obligatorias o principales a aquellas interrogantes que no deben faltar, bajo ningún concepto, en el planteamiento de la *misión* y denominaremos complementarias o diferenciadoras a aquellas interrogantes mediante las cuales se obtendrá información que complementa las ideas principales. El primer grupo de preguntas responden a la razón de ser del negocio, mientras que la segunda categoría intenta resaltar algunos elementos que diferencian a la organización de otras con propósitos similares.

- Preguntas obligatorias o principales:
¿Cuál es el negocio? ¿En qué negocio estamos? ¿Cuál es la razón de ser de la organización? ¿Cuál es el propósito básico de la organización?
- Preguntas complementarias o diferenciadoras:
¿Para quién trabajamos? ¿Cuáles son los mercados presente y futuros de la empresa? ¿Cuáles son los principios organizacionales? ¿Cuáles son los elementos diferenciales o diferenciadores de la compañía? ¿Qué es lo que hace única a la organización?

Aún cuando se tengan claras las preguntas a las que debe responder la *misión* de la organización, se hace difícil la recolección de esta información y más aún su formulación definitiva a partir de las respuestas obtenidas.

Es necesario recordar, tal como se explica en puntos anteriores, que no basta con efectuar estas preguntas a la “Junta Directiva”, sino que de alguna manera deben recogerse los aportes de las diferentes áreas y niveles en la organización.

Puede hacerse uso de los diferentes tipos de fuentes de información, a los que se ha hecho referencia anteriormente, para responder a las interrogantes referidas y lograr una formulación adecuada.

D. Redacción final de la misión. ¿La misión debe ponerse por escrito?

Puede resultar complicado darle orden a la información una vez que se ha recolectado, al momento de efectuar la formulación definitiva de la *misión* de la organización. Pareciera que a estas alturas el problema fundamental es la redacción definitiva de una proposición que agrupe, dentro de ella, el conjunto de respuestas obtenidas anteriormente. “La mayoría de las *misiones* son expresadas en altos niveles de abstracción. Sin embargo, la inexactitud tiene sus virtudes; estas premisas no están diseñadas para expresar fines concretos sino para proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y/o filosofía para guiar la empresa. El detalle en exceso puede ser contraproducente, la especificación concreta puede ser la base para la oposición. La precisión puede reprimir la creatividad en la formulación de una

misión o un propósito aceptable. La vaguedad permite que otros directivos agreguen detalles, quizás para modificar los patrones generales. A su vez, también permite más flexibilidad para adaptarse al medio ambiente cambiante y a las operaciones internas y facilita la flexibilidad en la implantación. Cuán específicamente se exprese un propósito de una *misión* depende del criterio personal”¹⁸.

Recordemos además que entre el proceso de recolección y redacción final debe llevarse a cabo un análisis y discusión en función del conjunto de elementos contenidos según las personas claves que se hayan entrevistado. Pueden realizarse discusiones en foros o reuniones de trabajo que orienten la redacción definitiva. Lo lógico es que la *misión*, al igual que la visión de la organización, estén por escrito, sobretodo en el caso de grandes organizaciones; recordemos que la utilidad de éstas es servir de orientadoras de las acciones definiendo un horizonte claro al que se quiere llegar. El ponerlas por escrito y en lugares visibles contribuye a la difusión de la información, pues aquello que no es conocido por todos difícilmente puede ser cumplido. Sin embargo, en empresas pequeñas y especialmente microempresas no se hace necesario poner por escrito estas premisas orientadoras, lo que no significa que no existan y sean compartidas por los miembros de la organización. Para las grandes compañías, pareciera que cuando los propósitos y *misiones* están escritos ayudarán principalmente a cristalizar sus enfoques.

E. Evaluación, validación y difusión de la *misión* formulada

El proceso de formulación de la *misión* de la organización debe incluir una fase de validación y evaluación final. Este proceso consiste en preguntarnos nuevamente si la *misión* que hemos propuesto contiene los elementos necesarios y se ajusta a la realidad de la organización.

Por otro lado, cuando se efectúa un proceso de formulación de la *misión* de la organización, aún cuando se cumplan todos los requisitos asociados a los elementos que deben incluirse y a la forma en que debe estar redactada, todo este trabajo puede simplemente no cumplir su objetivo si se “archiva” sin ser difundida. La *misión* debe ser compartida por todos, no sólo para orientar los esfuerzos de los miembros de la organización sino también para vender la imagen a los clientes externos. Por todo esto, la difusión de la *misión* es de vital importancia. Pueden utilizarse diversas estrategias con este fin: carteles visibles, en la página web de la organización, en los manuales de inducción, en carteles o revistas donde se anuncie la empresa, etc.

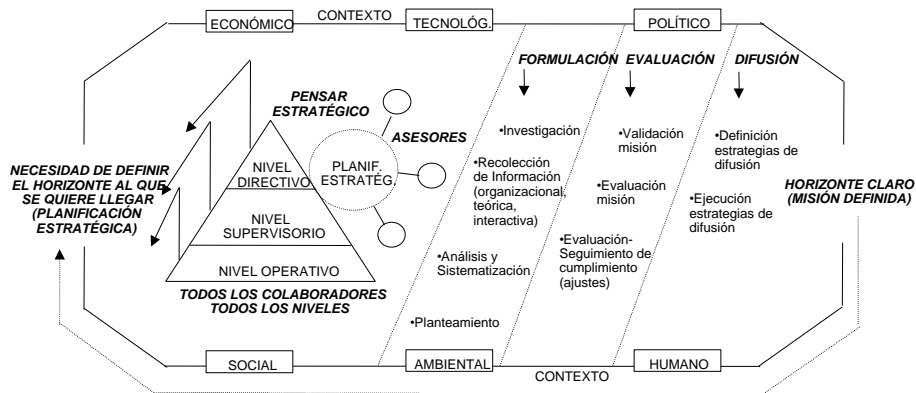
VI. A MANERA DE CONCLUSIÓN

El proceso de gerencia estratégica exige que la organización sea proactiva y no reactiva en lo que se refiere a lo que pretende ser y lograr en el futuro. La *misión*, como la definición de la razón de ser del negocio y su propósito fundamental es parte importante de dicho proceso. Es cierto que en la práctica existen numerosos obstáculos para el planteamiento de *misiones* adecuadas, muchos de ellos derivados

¹⁸ STEINER. OP CIT. Pág. 158.

de la misma diferencia de criterios teóricos que se encuentran al indagar en el "estado del arte". Es por ello que se hizo especial hincapié en los aspectos metodológicos, lo que dio lugar a un modelo que tiene como objetivo describir en forma resumida el proceso metodológico para el planteamiento de la *misión* de la organización.

Modelo (proceso para el planteamiento de la misión de la organización)



BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred R. "La Gerencia Estratégica". Editorial Legis, novena reimposición. 1994.
- GARCÍA, Gustavo. "Resistencia al Cambio Tecnológico por el Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial en el área de Recursos Humanos". UCAB, 2000.
- PEARCE, John A. "The Company Mission As a Strategic Tool". Sloan Management Review, 1982.
- Revista sobre Recursos Humanos. Asociación Nacional de Relaciones Industriales (ANRI). N° 9. Año 2. 2000.
- ROJAS, Luis. "Por qué Fracasan los Esfuerzos de Planificación Estratégica". url: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fracplanest.htm
- SALVADOR, Guido. "Planificación Estratégica". url: www.qualityconsultant.com/gerentica/gerentica_016.htm
- SERNA GÓMEZ, Humberto. "Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología". 3R Editores, séptima edición. Bogotá, 2000.
- STEINER, George. "Planeación Estratégica". Editorial Continental. México, 1986.
- STONER, James y Edward Freeman. "Administración". Editoria Prentice Hall. Quinta Edición. México, 1994.

Referencias electrónicas:

- url: www.lafacu.com/notables/mision_vision/
- url: www.ucm.es/info/Psyap/jornadas/edefi.htm
- url: www.iwrn.net/aboutiwrn/aob.htm
- url: www.apc.org/espanol/ngos/business/busplan/intpln2.htm