

La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable

JESÚS GARCÍA-TENORIO RONDA
Catedrático E.U.

MARÍA JOSÉ PÉREZ RODRÍGUEZ
Titular Interina de E.U.

*Departamento de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid
Escuela de Estudios Empresariales*

LA MISIÓN CORPORATIVA: UNA DECLARACIÓN DE PROPÓSITOS ESTABLE

El primer paso importante en el Proceso de la Dirección Estratégica es la declaración de la misión de la misma. Puesto que este instrumento ha sido desarrollado de forma muy escasa desde el punto de vista práctico y aún hoy en día podemos encontrar muy pocas declaraciones explícitas de misión -incluso en empresas cuya posición competitiva es bastante aceptable-, este artículo analiza desde un punto de vista teórico la naturaleza y el papel que debe desempeñar tal instrumento en la comprensión de todo el Proceso de Dirección Estratégica. De esta forma, haremos hincapié en los aspectos conceptuales que delimitan el contenido de la misión, así como revisaremos los componentes que le han sido atribuidos en los diferentes estudios que, en este sentido, ha desarrollado la literatura especializada. Finalmente, hacemos una propuesta para someter a revisión este instrumento, en caso de ser necesario.

THE CORPORATE MISSION: A PERMANENT STATEMENT OF PURPOSES

The first important step in the Strategic Management Process is the statement of the Corporate Mission. Because this tool has been hardly explained from a practical viewpoint and, even right now we can find very few explicit mission statements -actually in firms with a quite good competitive position-,

this paper examines from a theoretical viewpoint the nature and the role this tool have to play if we want to understand the Strategic Management Process. Therefore, we will insist on conceptual issues that delimit the extent of the mission, so we will look over the attributes given in different studies that, thereby, specialized literature has expounded. Finally, and if its necessary, we will make a propose in order to go through this tool.

INTRODUCCIÓN

Con la descripción del Proceso de Dirección Estratégica se pretende poner de manifiesto la importancia de la evolución del entorno y sus repercusiones sobre la actividad empresarial. De acuerdo con Bueno (1987; pp. 16 y 28), "la D.E.E. se apoya en la definición del problema estratégico de una organización considerada como sistema socio-técnico abierto y sujeta a evidentes influencias culturales, según su desarrollo corporativo e integración en el medio en que actúa". En este sentido, este autor define el problema estratégico como "el análisis y desarrollo de los retos e impactos, de las amenazas y oportunidades externas (o del entorno) e internas (o en el seno de la organización) a que se enfrenta la empresa".

Como podemos observar, la D.E.E. conjuga factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, con fortalezas y debilidades de su medio interno y un conjunto de objetivos y reglas que orientan el funcionamiento general de la empresa en su medio exterior.

Respecto a las distintas actividades a realizar a la hora de definir e implantar posteriormente una solución al problema estratégico que hemos definido, parece existir un amplio consenso en la literatura¹ en el sentido de que la Dirección Estratégica se observa como un proceso, cuyas fases genéricas podemos resumir en: formulación de la estrategia e implantación y control de la misma.

En la formulación de la estrategia entrarían en juego: la identificación de los cambios del entorno, la respuesta a esos cambios en función de las capacidades de la empresa y las aspiraciones de la empresa para el futuro.

La fase de implantación y el control de la estrategia se referiría a la manera de plasmar las líneas básicas de acción definidas en la fase anterior, a través de los distintos planes y programas y la consideración de las desviaciones junto con las correcciones oportunas en un proceso permanente de realimentación.

No obstante, para un análisis más detallado del proceso global de la dirección estratégica de la empresa, puede llevarse a cabo una desagregación de las anteriores fases genéricas, según indica la figura 1. en las siguientes tres par-

¹ Véase Menguzzato y Renau (1991), Bueno (1987), Aaker (1987).

tes: Análisis Estratégico, Planificación Estratégica e Implantación y Control Estratégico.

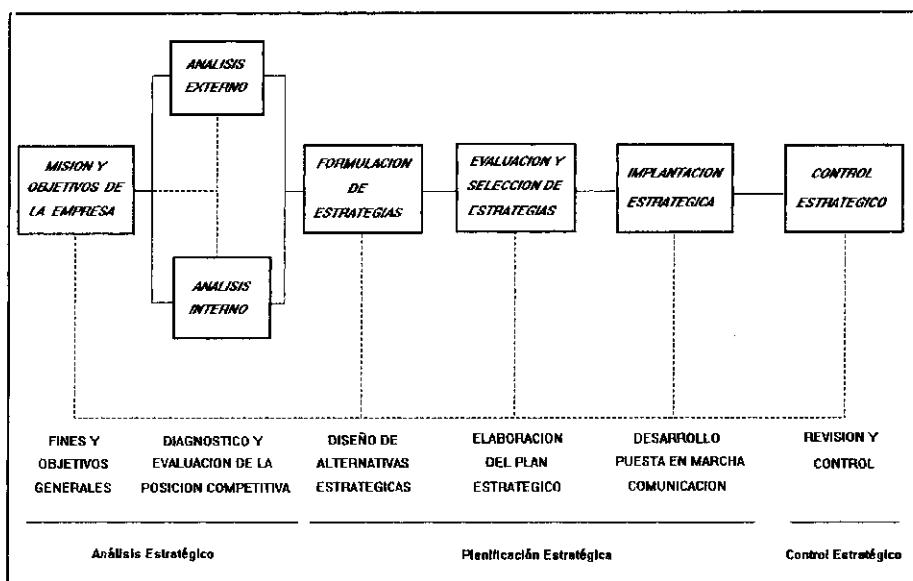


Figura 1: Fases del Proceso de Dirección Estratégica.

El problema que tratamos en el presente artículo se enmarca dentro del análisis estratégico. De acuerdo con Bueno (1987; pp. 31 y 34), el análisis estratégico no es sino el proceso mediante el cual es posible determinar "el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva y la correspondiente formulación de una estrategia competitiva, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa".

Con esta finalidad, aunque el análisis estratégico comienza con la definición de la misión y los objetivos generales de la empresa éste se compondrá esencialmente del estudio de otras dos partes que, junto a la anterior, constituirán los ejes o pilares sobre los cuales se construirá la denominada "estrategia competitiva": el análisis externo e interno. Estos dos elementos de diagnóstico, junto con un tercero que incorpora el análisis de objetivos y misiones de la empresa, determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa.

LA MISIÓN: ASPECTOS CONCEPTUALES

El análisis minucioso de este concepto -la misión- nos ha llevado a separarlo de lo que la mayoría de los autores consideran que debe ser su origen: la planificación estratégica.

En general, todas las empresas se enfrentan a unos problemas comunes que siempre han existido, pero que van en aumento como resultado lógico del cambio en las condiciones de mercado y los problemas específicos de la rama de actividad en la que se desenvuelven. El elemento esencial para dar solución a estos problemas es la declaración de una misión para la organización. La alta dirección debe comprometerse en el desarrollo y fomento de este componente estratégico, y a partir de él esforzarse por lograr ventajas sobre sus competidores.

Una declaración efectiva de la misión de una empresa debe definir su propósito fundamental, que probablemente será único en relación con las demás empresas del sector en el que actúa, identificando el alcance y pretensiones de la empresa en términos de producto, servicio o mercado. La misión debe dotar a la organización de una identidad propia, una forma especial de satisfacer necesidades, en definitiva, de un reconocimiento que le permitirá identificarse de los competidores y ganar prestigio. Se trata, por lo tanto, de una declaración duradera.

Cuando esta declaración tiene una concepción formal se puede presentar en un documento escrito bajo diversas denominaciones: "declaración de propósitos", "filosofía de la empresa", "definición de la empresa", etc. Con independencia de la denominación utilizada, la declaración de la misión proporciona a la empresa la identificación de sus prioridades en términos estratégicos y operativos. Es, por lo tanto, el punto de partida para el diseño de estructuras e incluso de la dirección.

En una primera aproximación al concepto, Lazer y Culley (1983; p. 130), nos definen la misión como la razón fundamental para que la organización exista. Esto se determina a través de dos preguntas:

- ¿En qué negocio está la organización?
- ¿Cuál será nuestro negocio?

Sin embargo, no podemos pasar por alto la dinamicidad del entorno; en esta nueva consideración, tal vez fuese necesaria la sustitución de los interrogantes anteriores por otros dos que harían el concepto considerado un poco más dinámico. Los nuevos interrogantes propuestos serían:

- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Ackoff (1987; p. 30), comparte estas opiniones al establecer que "la declaración de la misión no debería comprometer a una firma respecto de lo que tiene que hacer en orden a garantizar su supervivencia, sino en la elección que ha de hacer para desarrollarse y prosperar."

Posiblemente, la definición más frecuente del concepto de misión es la que establece que es un extenso y sufrido manifiesto de propósitos que distingue a la organización de otras de su tipo e identifica el ámbito de sus operaciones en términos de producción y mercado. Siguiendo los preceptos de esta definición, podemos entender que la misión es de gran valor y ayuda para la organización, ya que orienta sus recursos para conseguir fines específicos.

Byars y Neil (1987; p. 34), aseguran que donde la declaración de filosofía define los valores y creencias de una organización, una declaración de misión define las actividades de negocios actuales y futuros y que tal declaración proporciona una fuerza unificada, un sentido a la dirección y una guía para la toma de decisiones en todos los niveles de dirección.

Para estos autores, la declaración de la misión debe dar respuesta, como mínimo, a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son nuestras actividades de negocios actuales?
- ¿Nuestras actividades presentes encajan en términos de clientes servidos, sistemas de distribución, tecnologías empleadas o eficiente utilización de los recursos financieros?
- Si la respuesta a la cuestión precedente es no ¿podrían nuestras actividades ser cambiadas para ser compatibles con dichas cuestiones?
- ¿Estamos en los negocios correctos?
- ¿Cambiaríamos nuestras actividades de negocios?

Como podemos observar, existe una amplia convergencia en todas las definiciones expuestas, por lo que desde el punto de vista teórico, la misión está perfectamente delimitada.

Realizando una revisión de la literatura, podemos aún establecer ciertas características que unos y otros autores han atribuido a este concepto:

1.- La misión debería ser un elemento de diferenciación de la organización en el mercado. Esta característica de la misión es defendida, entre otros, por Griffith (1988; p. 43) cuando manifiesta que "a través del concepto de misión una compañía debería diferenciarse de otras compañías. Debería establecerse la individualidad y unicidad de la firma. De esta forma, una compañía que busca lo que la mayoría de las compañías buscan, pierde su tiempo en establecer una declaración de misión".

2.- La misión debe contener los objetivos de la firma que permitan su medida. Los objetivos que no pueden ser utilizados para evaluar los resultados no tienen ningún valor. A menos que la adopción de la misión cambie el comportamiento en la organización, ésta no tendrá valor. En este sentido se manifiesta McMillan (1985), al defender la tesis de que algunas empresas adoptan unas misiones demasiado generales e ineficaces para promover acciones.

3.- La misión definirá los negocios en los que la empresa quiere estar. Esta tercera característica de la misión supone la consideración de los nego-

cios actuales de la empresa sin excluir aquellos en los que pudiera estar en un momento futuro (Drucker; 1974).

4.- Una misión debería ser excitante y creativa. Efectivamente, según Zaleznik (1978), las misiones efectivas ayudan a satisfacer las necesidades de los miembros de la organización, producir cosas de valor, ganar reconocimiento, ayudar a los demás, vencer las dificultades y ganar respeto.

5.- Una declaración de misión debería ser relevante para todos los interesados en la firma. Según Ackoff (1987; p. 31), la misión debería manifestarse relevante al menos para los clientes, compradores, el público, los accionistas y los empleados. La misión debería establecer cómo intenta la compañía servir a cada uno de ellos.

A pesar de lo trascendente de las definiciones y características que hemos comentado, la misión tiene un reconocimiento muy pequeño en la mayoría de las estrategias de planificación, posiblemente debido a la escasa comprensión de la importancia de la misma. Sin embargo, algunos autores como Leontiadis (1982) y Sloane [mencionado por Pasarella (1983; p. 77)], opinan que el desarrollo de la misión debe entenderse en sí mismo, como parte del proceso de planificación estratégica, de acuerdo con el siguiente esquema:

- 1.-Desarrollo completo de la misión
- 2.-Desarrollo de las estrategias
- 3.-Formulación específica de planes y programas

En estos mismos términos se manifiesta Reeves (1983; p. 2): "cada organización tiene una misión o un propósito. La estrategia es una aproximación integrada para mover la organización hacia el cumplimiento de la misión. La misión es una declaración abstracta, de alto nivel, de lo que la organización debería ser. La estrategia ofrece reglas para realizar los intercambios precisos para cumplir la misión en un entorno cambiante caracterizado por la escasez de recursos. La planificación es el proceso de tomar decisiones hoy basándose en sus efectos futuros". Vemos pues cómo Reeves centra el proceso de planificación estratégica, como en el caso precedente, en tres elementos básicos: misión, estrategia y planes. Aún, podemos agregar dos elementos más, también esenciales, con los que se definiría el espacio para planificar y el plan resultante, como son: las acciones a llevar a cabo y los resultados deseados.

Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica debe iniciarse con una revisión crítica de la declaración de misión de la organización y a partir de aquí evaluar todas las opciones que se le vayan presentando a la empresa. Este postulado según Grant (1990; p. 17), involucra a cuatro componentes en el proceso de evaluación estratégica:

1. La misión, una afirmación del único propósito al que sirve una organización
2. El poder, la habilidad (autoridad y responsabilidad) para hacer que el propósito manifestado anteriormente, se lleve a cabo con éxito

3. La estructura, políticas y prácticas puestas a disposición de la misión en el proceso planificador

4. Los recursos, el personal, equipo, mercado y disponibilidad efectiva de capital asignado

En el proceso de planificación habrá de alcanzarse un equilibrio entre los cuatro componentes, cosa que sólo será posible a través de una perfecta integración de los grupos que hayan de participar en el proceso.

Por último, queremos hacer referencia en este epígrafe a la multitud de factores que pueden suponer un cambio en la misión de la organización. El más obvio de estos factores es la rentabilidad. La caída de beneficios la mayoría de las veces fuerza a una organización a considerar cambios en sus actividades de negocios. Para algunas organizaciones ser rentables y crecer, cambiar la posición competitiva, aplicar nuevas tecnologías, la disminución de las disponibilidades o el incremento de los costes de los recursos, así como los cambios en la alta dirección, en la demografía de los mercados, en las regulaciones de los gobiernos o la demanda de los consumidores pueden suponer también cambios en una misión preestablecida. En un epígrafe posterior mostraremos la forma en que deben abordarse los cambios en la declaración de la misión.

COMPONENTES DE LA MISIÓN

Los esfuerzos de la literatura especializada por delimitar el concepto de misión y sus componentes ha ido avanzando lentamente. Actualmente parece que el análisis y descripción de los componentes de la misión está, al igual que el concepto mismo, bien consensuado en las organizaciones, a pesar de que las publicaciones empíricas que pudieran facilitar su desarrollo sean mas bien escasas.

La misión se describe como un manifiesto que representa a los principales objetivos, características y filosofías que participan en la postura estratégica de una firma, por ejemplo, identificar el ámbito de operaciones en términos de producción y mercado, según se ha comentado anteriormente.

No podemos presentar una lista cerrada de los componentes aludidos, sin embargo, pensamos que posiblemente los más relevantes se encuentran en la propuesta de Want (1986), quien considera necesarios, para una misión efectiva, los siguientes:

-**Propósito.** Se expresa claramente la justificación principal de la existencia de la organización, las principales líneas de negocio para la compañía, los productos y servicios y la forma en que son proporcionados. Otros autores, como Pearce (1982), definen este componente en función del mercado primario y la tecnología que la empresa utiliza para proveer de productos y servicios.

-**Principales objetivos.** Estos objetivos enfocan y definen el plan de la

empresa. Podemos mencionar: cuota de mercado, rentabilidad o tamaño, las estrategias para lograr crecimiento y una productividad óptima, el impacto sobre la competencia, etc; y otros más generales tales como la estabilidad y la supervivencia.

-Identidad corporativa. Este componente es especialmente útil en organizaciones que se enfrentan a la liberalización de mercado o que están comprometidas en una diversificación importante de sus servicios. Tal declaración de identidad indicaría: cómo quiere ser reconocida la compañía en el mercado por los clientes y por los competidores, cómo debiera ser vista por la sociedad y cómo debe ser vista por sus empleados para que desarrollen su compromiso con la empresa. Pearce (1982) se refiere a este componente con la denominación de "imagen pública".

-Políticas. Reflejaría los procesos en sentido amplio por los que la empresa se gobierna: filosofía y forma de liderazgo, forma de dirección y control, relaciones entre dirección general, directivos funcionales y propietarios de la empresa, condicionamientos en la toma de decisiones por razones geográficas, funcionales, condiciones de mercado y líneas de negocio.

-Valores. Este es un elemento clave por el que una organización puede ser evaluada desde el exterior. Los clientes vigilarán si son suficientemente considerados y si la compañía se esfuerza por proporcionarles servicios óptimos, los competidores vigilarán si la compañía contribuye a proteger la imagen por la que ha de ser reconocida la industria, los empleados se interesarán por el ambiente de trabajo positivo, los gobiernos vigilarán los valores tradicionalmente reconocidos en el funcionamiento de mercado y el público en general estará atento a la responsabilidad social de la empresa.

A partir de estos componentes se han realizado estudios empíricos que tratan de contrastar la utilidad e intensidad de uso de los mismos en distintas instituciones². El resultado de la investigación empírica ha puesto de manifiesto la importancia que para la misión tienen los componentes aludidos.

La declaración de la misión se convierte en un elemento imprescindible al efectuar un cambio en la estrategia, por lo que su desarrollo rebasa a las variables del sector industrial, el tamaño de la organización, su madurez y la estructura de propiedad.

A los efectos de distinguir la declaración de la misión respecto a la declaración de principios filosóficos dentro de la misma, nos detenemos, a continuación, en este componente. En el desarrollo de la planificación estratégica son de una importancia crucial tanto la declaración de la filosofía de la organización como el establecimiento de unos objetivos para la definición de la misión organizativa.

En la declaración de filosofía se establecen los valores, creencias, y guías que determinan el camino por el que la organización desarrolla sus negocios y

² Véase el trabajo de Cochran, David y Gibson (1985).

determina las relaciones con los agentes que intervienen en la empresa -empleados, clientes, accionistas, proveedores, el gobierno y el público en general- (Byars y Thomas; 1987).

Sin una concreta declaración de filosofía, los valores y creencias de la organización tienen que ser interpretados a través de los actos y decisiones de los directivos individuales y esto hace virtualmente imposible el desarrollo de objetivos y estrategias.

De esta forma, pensamos que en la declaración de los valores y creencias de la organización, ésta debe sentirse especialmente comprometida con sus empleados, porque a fin de cuentas depende de ellos la consecución de los objetivos que se marque la dirección. Esta es una razón suficiente para establecer, con imaginación, un sistema de contraprestaciones equilibrado que vaya más allá del estrictamente monetario.

Pensamos en la filosofía como el elemento de integración necesario para el éxito en la declaración de la misión, de ahí que hayamos hecho, de forma esquematizada, una breve mención al concepto individualizado.

Recientemente, algunos autores han planteado la necesidad de dar prioridad en la definición de la misión a los planteamientos de futuro más que a los actuales. Es decir, se trata de responder a la pregunta ¿qué queremos ser o a dónde queremos llegar? Esta nueva concepción de la misión puede ser denominada como "propósito estratégico".

El propósito estratégico tiene en cuenta cómo debe ser la posición de la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. Para Hamel y Prahalad (1990) el propósito estratégico reúne tres características esenciales:

-Incorpora la idea profunda de triunfo: el propósito estratégico plantea el futuro deseado generalmente en términos muy ambiciosos.

-Es estable a lo largo del tiempo: planteado el propósito estratégico a largo plazo pretende dar coherencia a la acción a corto plazo al tiempo que deja espacio para la reinterpretación a medida que surgen nuevas oportunidades.

-Ha de merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución: el propósito estratégico debe motivar al personal mediante la comunicación del valor del objetivo, dejando sitio para las apotaciones individuales y de los equipos. Esto no se consigue formulando el propósito estratégico exclusivamente en términos de beneficio o maximización de la riqueza de los accionistas. La responsabilidad de la consecución del propósito implica una responsabilidad recíproca, lo cual significa ganancia compartida y sacrificio compartido.

Según Hamel y Prahalad (1990; p. 80), "el propósito estratégico crea un extremado desajuste entre los recursos y las ambiciones. La dirección reta entonces a la organización a eliminar el desfase, estimulándola a crear sistemáticamente nuevas ventajas". Estos retos, planteados a más corto plazo y con objetivos menos ambiciosos, fuerzan a la organización a ir avanzando en la

dirección correcta hasta la consecución del propósito estratégico. En la medida en que se vayan consiguiendo, sirven de estímulo y motivación para que la organización se plantee nuevos retos progresivamente más ambiciosos.

UNA PROPUESTA PARA LA REVISIÓN DE LA MISIÓN

A pesar de su carácter estable, la misión puede verse alterada por una incapacidad de la empresa para hacerle frente, bien debido a deficiencias detectadas en el análisis interno -en alguna de sus áreas- o a amenazas observadas en el análisis externo.

En las circunstancias anteriores, la misión debe readaptarse para seguir siendo una guía fiel para la planificación estratégica. Esta tarea puede llevarse a cabo, de acuerdo con Fritz (1989), en las siguientes tres etapas :

1. Hacer una nueva valoración de los fundamentos de la misión y, si fuera necesario, ponerla al día. Cuando los entornos son inestables los enfoques anticuados o mal planteados pueden lograr un éxito relativo a corto plazo, pero la no incorporación de alguno de los factores vitales de éxito puede comprometer los resultados empresariales a largo plazo.

2. Plantear reuniones educativas para juzgar la oportunidad de cada uno de los puntos esenciales sobre los que se configura la misión. En este caso, se abrirían interrogantes concernientes a la necesidad de cada punto para el futuro de la organización, a las acciones que potencian, desde el momento actual, cada uno de estos puntos vitales y a cuáles son las tendencias de la industria en cada punto en concreto.

3. Justificación de los nuevos proyectos que se abordan sobre la base de la nueva misión o misión revisada.

Las tres fases anteriores pueden formalizarse mediante cuestionarios que se adaptarían a las necesidades específicas de cada organización. A continuación mostramos un ejemplo de formalización para cada una de las fases que acabamos de describir. Para tal fin, tomamos como referencia tres de los componentes de la misión descritos en el epígrafe anterior: estructuras, grupos de interés y valores o compromisos.

FASE N° 1: Actualización de la misión

Componentes que forman parte de la misión	Palabras de la misión que se corresponden con el componente definido	¿A partir de que herramientas pueden mejorarse estos componentes?
Estructuras		
<ul style="list-style-type: none"> - Viabilidad financiera - Coste competitivo - Calidad - Distribución - Otros 		
Grupos servidos y soportados		
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Competidores - Empleados - Público en general 		
Valores y compromisos		
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios óptimos - Imagen - Ambiente de trabajo - Responsabilidad Social 		

FASE N° 2:

Compromisos y tendencias que afectan a los componentes declarados

	¿Qué compromisos actuales afectan a este componente? ¿Qué tendencias actuales afectan a este componente?	¿Qué método debe seguirse en este caso? ¿Qué materiales deben usarse?
Estructuras		
<ul style="list-style-type: none"> - Viabilidad financiera - Coste competitivo - Calidad - Distribución - Otros 		
Grupos servidos y soportados		
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Competidores - Empleados - Público en general 		
Valores y compromisos		
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios óptimos - Imagen - Ambiente de trabajo - Responsabilidad Social 		

FASE N° 3: Justificación de los nuevos proyectos

	¿Qué componente justifica este proyecto? ¿Qué acciones se llevarán a cabo en cada componente?	¿Cómo enlazamos esta propuesta con un componente específico de la misión?
Estructuras		
<ul style="list-style-type: none"> - Viabilidad financiera - Coste competitivo - Calidad - Distribución - Otros 		
Grupos servidos y soportados		
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Competidores - Empleados - Público en general 		
Valores y compromisos		
<ul style="list-style-type: none"> - Servicios óptimos - Imagen - Ambiente de trabajo - Responsabilidad Social 		

CONCLUSIÓN

El origen de la misión empresarial debe buscarse en la necesidad que las empresas tienen de llevar a cabo una planificación estratégica eficaz. Conceptualmente este instrumento del análisis estratégico está bien delimitado y se constituye en la razón de ser de la empresa. La idea básica que encierra la misión se determina dando respuesta a las siguientes dos cuestiones: ¿En qué negocio estamos? ¿Cuál será nuestro negocio? Tales respuestas deben ser suficientes para distinguir a la empresa del resto de competidores en términos de producción y mercados.

Considerando las aportaciones de la literatura especializada, puede decirse que los componentes de la misión están tan bien consensuados como el propio concepto. Todos estos componentes se constituyen en una base ideal para que la dirección siga unas pautas de comportamiento definidas a lo largo del tiempo, y en cierta medida, suponen un elemento de control a la discrecionalidad directiva. De esta forma, las misiones muy estrechas eliminarán la mencionada discrecionalidad pero impregnarán a la organización de una enorme rigidez. Misiones amplias, por el contrario, aumentarán la discrecionalidad y flexibilidad de los cuerpos directivos.

Desde otro punto de vista, la misión corporativa puede ser utilizada como un instrumento de consenso de los intereses de los distintos grupos. Por lo tanto, la misión debe arbitrar un procedimiento, aceptado por todos, en donde se revisen los intereses de la organización.

Finalmente, la misión es un elemento susceptible de cambio. El proceso de *revisión de la misión, cualquiera que sea el procedimiento seguido, debe ser muy formalizado, con el fin de no incurrir en cambios no justificados y que se contrapongan a la cultura, valores y compromisos consensuados con anterioridad.*

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D. A. (1987).- "Management Estratégico de Mercado", Hispano Europea, Barcelona.

ACKOFF, R. L. (1987).- "Mission Statements", Planning Review, vol. 15, nº4, pp: 30-31.

BUENO CAMPOS, E. (1987).- "Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos", Pirámide, Madrid.

BYARS, L. L.; NEIL, T. C. (1987).- "Organizational Philosophy and Mission Statements", Planning Review; vol. 15, nº4, pp: 43-46.

COCHRAN, D. S.; DAVID, F. R.; GIBSON, C. K. (1985).- "A Framework for Developing an Effective Mission Statement", Journal of Business Strategies, vol. 2, nº 2, pp: 4-17.

DRUCKER, P. F. (1974).- "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", Harper and Row, Nueva York.

FRITZ, R. (1989).- "The Mission Statement: Framework for the Hospital's Strategic Plan", Trustee, vol. 42, julio, pp. 8-25.

GRANT, M. K. (1990).- "Mission Based-Planning", Healthcare Forum Journal, vol. 33, nº 1, pp: 15-19.

GRIFFITH, J. R. (1988).- "The Mission of the Well-Managed Community Hospital", Michigan Hospitals, vol. 24, nº 7, pp: 43-46.

HAMEL, R.; PRAHALAD, C. K. (1990).- "El propósito estratégico", Harvard-Deusto Business Review, 1er trimestre, pp. 75-94.

LAZER, W.; CULLEY, J. D. (1983).- "Marketing Management, Foundations and Practices", Houghton Mifflin, Boston.

McMILLAN, N. H. (1985).- "The Mission Statement: Where it All Begins", en *Planning for Survival. A handbook for Hospitals Trustees*, American Hospital Association, Chicago, 2ª ed.

MENGUZZATO, M.; RENAU, J. J. (1991).- "La Dirección Estratégica de la Empresa, Un Enfoque Innovador del Management", Ariel, Barcelona.

PASCARELLA, P. (1983).- "Is Your Mission Clear?", Industry Week, vol. 219, nº4, pp: 75-77.

PEARCE, J. A. II. (1982).- "The Company Mission As a Strategic Tool", Sloan Management Review, vol. 23, nº 3, pp: 15-24.

REEVES, P. N. (1982).- "Case Studies in Health Administration", en Strategic Planning for Hospitals, vol. 3, Foundation of the American College of Hospital Administration, Chicago.

WANT, J. H. (1986).- "Corporate Mission", Management Review, vol. 75, august, pp: 46, 50.

ZALEZNIK, A. (1978).- "Power and Politics in Organizational Life", Harvard Business Review, vol. 48, nº 3, pp: 47-60.