

Uno de los retos de alta dirección es conseguir que la misión de la empresa y su estrategia en el largo plazo se traduzcan en la gestión diaria.

DIRECCIÓN POR MISIONES: ¿LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN?

Pablo Cardona
IESE
Carlos Rey
Efficiency Coaching, S.A.

Resumen

Se defiende un nuevo enfoque de gestión, que enriquece la dirección por objetivos. Este sistema integra la misión en el sistema de gestión a través de misiones participadas y herramientas de gestión que nacen de la misión. De este modo orienta los objetivos al servicio de la misión y promueve el compromiso de los trabajadores con esa misión.

Muchas empresas –grandes y pequeñas– han hecho en algún momento de su historia un ejercicio de reflexión para definir su propia misión. Esta misión se ha presentado en términos de principios, mandamientos, credos, símbolos, o incluso historias más o menos reales que tratan de captar la cultura heredada de los fundadores. Los beneficios de las empresas que han conseguido una cultura centrada en la misión son bien conocidos (Véase, por ejemplo, **Medtronic**, Cuadro 1). Sin embargo, muchas empresas reconocen que no han logrado llevar a la práctica su propia misión.

A pesar del tiempo directivo y de los recursos empleados en comunicar la misión y los valores de la empresa, se sigue produciendo una dicotomía entre las declaraciones de misión o valores y el día a día de la gestión. Esta diferencia se agudiza a medida que nos alejamos de la alta dirección y nos acercamos a la base de la organización. Es muy frecuente que, a partir de cierto nivel, los empleados ni se acuerden de cuál era la misión (y, por tanto, resulta inútil pedirles que se identifiquen con ella).

Este problema es grave porque revela que el día a día de la empresa no se dirige hacia donde la dirección quiere sino hacia donde la gestión le lleva. Y como la gestión tiende a focalizar los esfuerzos en los objetivos a corto plazo, se hace cada vez más irrelevante el compromiso definido por la misión.

En nuestra opinión, la principal causa de lo que podríamos llamar el “*naufragio de la misión*” se debe a que la misión se ha intentado introducir en la empresa de modo incorrecto. Salvo casos verdaderamente excepcionales, los esfuerzos por hacer que la misión cale en toda la organización no han influido realmente en el sistema de gestión: en los momentos críticos, las decisiones se siguen tomando según algún tipo más o menos estructurado de Dirección por Objetivos (DPO). En ella, el cum-

plimiento de los objetivos aparece como fin último o, en todo caso, como un medio para maximizar los beneficios. De este modo es fácil que la empresa pierda el compromiso de sus trabajadores por la misión y, con él, la motivación necesaria para obtener unos resultados extraordinarios.

Un nuevo enfoque

En este artículo proponemos un nuevo sistema de gestión que pretende solucionar estos problemas desde su raíz. El nuevo sistema, que llamamos Dirección por Misiones (DPM), no anula los objetivos, sino que los enriquece y orienta dándoles una finalidad. La clave del éxito en este nuevo sistema es conseguir que todos los miembros de la organización participen activamente de la misión de la empresa. Para ello es necesario distribuir esa misión hasta hacerla llegar

Cuadro 1.

Medtronic, Inc.

En 2001, la **Academia de Management** premió a **William George**, presidente y director general de **Medtronic, Inc.** como el mejor ejecutivo del año. Desde 1985, los beneficios de la empresa han crecido un 18% al año y los beneficios por acción un 23% anual. George tomó el mando de Medtronic en 1991. Dos años antes, cuando entró en la empresa como director financiero, la empresa tenía un valor en Bolsa de 1.000 millones de dólares; hoy vale 70.000 millones de dólares. Sin embargo, ésta no es la causa por la que ha recibido el premio de la Academia. El resultado económico es sólo la consecuencia de haber hecho las cosas bien. La verdadera causa, como reconoce él mismo, es haber sabido crear y mantener una organización centrada en una misión bien articulada. El argumento es sencillo: “*Cuando una empresa ofrece un sentido de misión de modo coherente a lo largo del tiempo –sin desviarse ni vacilar–, los empleados acaban aceptando la misión y se comprometen con ella*”. Este compromiso lleva a la innovación y a la excelencia en el servicio al cliente lo cual acaba produciendo mayores beneficios.

William George, “Academy address”, Academy of Management Executive, 2001, vol. 15, n.4, pág. 42.)

Los valores son la base de la Cultura

a los distintos departamentos, equipos y, finalmente, personas.

El primer problema con el que nos encontramos a la hora de implantar la DPM es definir la misión de la empresa. No sirve cualquier definición de misión. De hecho, muchas definiciones no son adecuadas para la DPM y se podría dudar de si verdaderamente se trata de misiones en sentido estricto.

En la DPM, una misión se define como una contribución que caracteriza la identidad. Muchas de las "misiones" empresariales no cumplen esta definición. Por ejemplo, todas las que están definidas de modo posicional como: ser la empresa número uno de tal sector o la empresa de referencia. Los posicionamientos pueden llegar a ser objetivos más o menos realistas y útiles para conseguir una misión, pero no son realmente la misión.

La misión es la contribución que debe dar sentido a ese objetivo: ¿para qué queremos ser el número uno en este sector? La misión es una contribución, no una posición. Y una con-

tribución es ante todo un servicio, una manera específica de resolver problemas reales de personas, grupos o de la Sociedad en general.

A modo de ejemplo, una misión genérica de una empresa, enraizada en los diferentes intereses de los accionistas, podría ser la siguiente:

"La misión de nuestra empresa es servir a nuestros clientes y mejorar de forma continua la calidad de nuestros productos y la eficiencia de los procesos. Este compromiso se extiende a la retribución justa a nuestros accionistas, el desarrollo adecuado de los empleados y una contribución activa a nuestra comunidad".

La misión está calificada, a su vez, por unos valores. Los valores son los criterios de actuación que orientan las decisiones ante las distintas alternativas que se presentan en el día a día para realizar la misión. Los valores son la base de la cultura.

Dos empresas pueden tener la misma misión y, en cambio, desarrollar una cultura muy distinta si los valores reales que se viven en cada una son distintos. Los valores pueden ser genéricos o específicos. Los valores genéricos son aquéllos que se definen para la empresa, mientras que los valores específicos responden a las particularidades de uno o varios

departamentos, equipos o puestos de trabajo.

Nuevas herramientas de gestión

Una vez definida la misión de la empresa, hay que concretar esa misión a distintos niveles de la organización.

Las misiones de nivel inferior deben participar de la misión superior (de ahí que las llamemos misiones participadas). Participar significa tomar parte, responsabilizarse de algo integrado en un todo. La misión inferior es, en definitiva, un área de responsabilidad orientada a la consecución de la misión superior. Además, el conjunto de misiones inferiores debe completar la misión superior. Las misiones no estarían completas si, realizando todas las misiones inferiores, no llegara a realizarse la misión superior.

Para que una misión participada esté bien definida debe cumplir tres criterios: inclusión, complementariedad y coherencia.

- **Inclusión.** La misión participada contribuye realmente a la misión superior.

- **Complementariedad.** La misión participada refuerza y completa las demás misiones participadas de su nivel.

- **Coherencia.** La misión participada está alineada con la *intraestrategia*

Cuadro 2	Ventas	Producción	Admón. y finanzas	Otros dptos.
Misión de la empresa				
1. Servir a nuestros clientes	1. Superar las expectativas y necesidades de los clientes	1. Satisfacer las necesidades del cliente a través de la calidad y el servicio	1. Optimizar la financiación de las relaciones con los clientes	1...
2. Retribuir el capital del accionista	2. Asegurar el margen de los productos	2. Garantizar la competitividad en costes	2. Controlar y analizar el retorno de la inversión	2...
3. Impulsar la mejora continua de nuestra empresa	3. Transformar las necesidades de clientes en sugerencias de mejora de los productos y procesos	3. Implementar mejoras en los productos y procesos	3. Facilitar la información necesaria para la realización de la misión de la empresa	3...
4. Promover el bienestar del personal	4. Crear un clima de desarrollo profesional, confianza y reconocimiento	4. Fomentar la motivación y el reconocimiento al trabajador	4. Fomentar la autonomía y el aprendizaje continuo del personal	4...
5. Contribuir a la comunidad	5. Participar activamente en actividades sociales	5. Practicar el uso racional de los recursos respetando el medio ambiente	5. Cumplir la ley y los principios éticos	5...
Valores de la empresa				
Unidad Rentabilidad Calidad Comunicación fluida y sincera Creatividad Formación	Proactividad	Eficiencia Planificación	Transparencia	•... •...

Cuadro 3. El cuadro de mando de la misión

"La misión de nuestra empresa es servir a nuestros clientes y mejorar de forma continua la calidad de nuestros productos y la eficiencia de los procesos. Este compromiso se extiende a la retribución justa a nuestros accionistas, el desarrollo adecuado de los empleados y una contribución activa a nuestra comunidad".

Servir a nuestros clientes		Retribuir al accionista	
Encuesta satisfacción cliente	i ₁	ROI	i ₁
Reclamación del cliente	i ₂	EVA	i ₂
Otros	i _n	Otros	i _n
Eficiencia y mejora continua		Desarrollo de los empleados	
Time to market	i ₁	Encuesta del clima laboral	i ₁
Desarrollo nuevos productos	i ₂	Horas formación/trabajador	i ₂
Otros	i _n	Otros	i _n
Contribuir activamente a la comunidad			
Impacto medioambiental		i ₁	
Iniciativas sociales		i ₂	
Otros		i _n	

de la empresa, es decir, con los criterios marcados para cumplir la misión de orden superior.

Con este despliegue se construye lo que llamamos el Organigrama de la misión: un mapa de las misiones participadas a distintos niveles. Por ejemplo, a nivel de departamento, el organigrama de la misión incluye las misiones participadas de los distintos departamentos de la empresa.

El Cuadro 2 refleja un organigrama de la misión a nivel de departamento basada en la misión genérica antes descrita. Se puede comprobar la coherencia de las misiones participadas en el nivel vertical (el modo en que un departamento concreto participa de los distintos aspectos de la misión) y en el nivel horizontal (el modo en que los distintos departamentos participan conjuntamente en un aspecto concreto de la misión). Este organigrama complementa el organigrama tradicional, que se centra en las relaciones jerárquicas entre los distintos elementos de la organización.

Una vez definidas las misiones participadas, se deben marcar objetivos en cada nivel. La misión y los objetivos se requieren mutuamente: *una misión sin objetivos es una misión muerta, y un objetivo sin misión es un objetivo ciego*. Los objetivos tienen sentido sólo en cuanto conducen a la realización de una misión y es la misión la que exige el cumplimiento de los objetivos. En la DPM, el fin no es conseguir cada año objetivos más altos sino realizar cada vez mejor la misión. La misión da sentido a los objetivos, no al revés.

Este planteamiento es muy diferente al de otros sistemas de gestión propuestos recientemente como el *Balanced Scorecard* (BS). Para el BS, el incremento de la calidad o el tiempo de respuesta a los clientes no son un fin en sí mismo que nace de la misión de empresa sino un medio para mejorar los datos financieros. Como explican **Kaplan y Norton**, "tales mejoras sólo benefician a la empresa cuando pueden ser traducidas en más ventas, menos gastos o mejor utilización de los activos". En la DPM, los recursos financieros no son el fin sino el medio para la realización de la misión.

La implementación del sistema de gestión de la DPM requiere también la creación del cuadro de mando de la misión (*Mission Scorecard*). En este cuadro de mando hay que definir uno o varios indicadores para cada uno de los elementos que componen la misión de la empresa (Cuadro 3). De este modo, el *Mission Scorecard* nace directamente de la misión y no se limita necesariamente a las áreas específicas del *Balanced Scorecard*. Este cuadro de mando se va desplazando a lo largo de la organización utilizando en cada nivel la correspondiente misión participada. Al fijar ob-

La misión da sentido a los objetivos, no al revés

jetivos para cada dimensión, se hacen operativas las distintas áreas de la misión en toda la empresa.

Un sistema que promueve liderazgo y compromiso con la misión

Cuando la empresa tiene una misión profunda y clara, y esta misión se despliega correctamente en misiones participadas, está ofreciendo a las personas de la organización la oportunidad de contribuir a algo que vale la pena. Se desentierra entonces la motivación más potente y rica de las personas: la motivación a contribuir, también llamada motivación trascendente.

Como afirma el profesor **Simons**, de la **Harvard Business School**, "Todos tenemos una necesidad profundamente arraigada de contribuir –de dedicar tiempo y energía a esfuerzos que valen la pena. Pero a menudo las empresas dificultan que los empleados entiendan la finalidad más amplia a la que van encaminados sus esfuerzos o vean cómo pueden añadir valor de una manera distintiva. Los individuos quieren entender la finalidad de la organización y cómo pueden contribuir, pero los altos directivos deben liberar y dar cauce a este potencial".

La DPM supone un cambio necesario en la filosofía de gestión para conseguir el verdadero compromiso de los miembros de la organización. Sin embargo, la creación del sentido de misión no puede dejarse exclusivamente en manos de un sistema formal. Por ello, la responsabilidad final de que la DPM funcione correctamente depende de la calidad directiva en la empresa: del potencial de liderazgo que tengan los directivos en todos los niveles de la organización. Precisamente, la DPM promueve este liderazgo, puesto que no se limita al cumplimiento de unos objetivos, sino que exige por sentido de misión. Se produce así un círculo virtuoso en el que el sistema de gestión favorece el liderazgo y el liderazgo aprovecha al máximo el sistema de gestión. Por ello, no dudamos que, en los próximos años, las empresas irán adoptando progresivamente este nuevo enfoque. ■