

LA DIRECCION POR MISIONES: COMO INTRODUCIR LA MISION EN LA GESTION

Pablo Cardona

Carlos Rey

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2003 IESE Business School.

LA DIRECCION POR MISIONES: COMO INTRODUCIR LA MISION EN LA GESTION

Pablo Cardona¹

Carlos Rey²

Resumen

La dirección por objetivos tiene unas limitaciones que no se resuelven fácilmente añadiendo objetivos no financieros o a base de comunicar con mayor intensidad un sistema de valores desde fuera del sistema de gestión. Por ello es necesario plantear un nuevo sistema de gestión que oriente y enriquezca los objetivos. La dirección por misiones (DpM) resuelve los problemas de la dirección por objetivos y engloba, a su vez, otras propuestas innovadoras de los últimos años, como la gestión por competencias y la gestión por valores. La DpM se basa en distribuir la misión de la empresa en misiones a distintos niveles de la organización. Cada misión participa de las misiones de orden superior, de tal modo que todos participan de la misión de la empresa. La misión luego se hace operativa a través de los objetivos. Los objetivos no tienen sentido en sí mismos, sino que son medios para cumplir la misión. Esta nueva filosofía de gestión es mucho más rica y tiene mayor capacidad para identificar a las personas con la empresa en la que trabajan y lograr un mayor rendimiento en todos los niveles de la organización.

Palabras clave: sistemas de gestión, motivación, valores, misión, cultura de empresa y dirección por objetivos.

¹ Profesor de Dirección de Personas en la Organización, IESE

² DpM Consulting

LA DIRECCION POR MISIONES: COMO INTRODUCIR LA MISION EN LA GESTION

En el año 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 crecieron 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; diez años más tarde, la empresa valía 70.000 millones. Sin embargo, ésta no es la causa por la que recibió 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»¹. Este compromiso lleva a la innovación y a la excelencia en el servicio al cliente, lo cual acaba produciendo mayores beneficios.

A pesar de la creciente presión global por los resultados económicos a corto plazo, no faltan en la historia de los últimos años empresas que han alcanzado un éxito duradero apoyándose en una misión que da sentido al trabajo de sus empleados. De hecho, las empresas con mayor éxito suelen haber encontrado un modo de crear sentido de misión. En un estudio mundialmente reconocido², Collins y su equipo rastrearon más de 1.400 empresas que habían pertenecido a la lista de *Fortune 500* y seleccionaron las once empresas con los resultados más extraordinarios sostenidos en el tiempo. Cuando buscaron una causa común del éxito de estas empresas, lo que encontraron es un tipo de liderazgo característico que creaba o reforzaba el sentido de misión. Aun siendo las empresas con mayor rentabilidad en bolsa, ninguna de ellas basaba sus decisiones en maximizar el retorno de los accionistas. En el caso de Medtronic, George asegura que, de hecho, los resultados espectaculares de su empresa no hubieran sido posibles con una filosofía de corto plazo que buscara maximizar el valor del accionista. «Con el tiempo, el valor de las acciones se estanca y acaba bajando cuando la estrategia de la empresa se orienta únicamente por consideraciones financieras»³.

¹ George, William, «Academy address», *Academy of Management Executive*, 2001, vol. 15, nº 4, pág. 42.

² Collins, Jim, «Level 5 Leadership», *Harvard Business Review*, enero de 2001.

³ George, William, obra cit., pág. 40.

La eficacia de crear un sentido de misión en la empresa está fuera de toda duda: las empresas más exitosas siempre han creado un sentido de misión. Además, no es agradable dirigir una empresa a cuyos trabajadores sólo les interese el dinero que ganan a fin de mes. Muchos directivos prefieren trabajar con gente motivada y comprometida. Hace más de veinte años que sabemos que la búsqueda de la excelencia empieza por definir la misión. Y son muchas las empresas –grandes y pequeñas– que han hecho en algún momento de su historia un ejercicio de reflexión para definir su propia misión. Sin embargo, son muy pocas las empresas que han sabido crear y sostener un sentido de misión que realmente mueva a su gente en el día a día. Muchas definiciones de misión aguardan el descanso de los justos en un cajón olvidado de la sala de juntas o del despacho del director de recursos humanos. Este proceso puede acentuarse como consecuencia de las fusiones y adquisiciones provocadas por la creciente globalización de las empresas. En estos casos, la empresa adquirida o fusionada tiende a experimentar una importante pérdida de identidad que hace aún más difícil mantener vivo el sentido de misión.

En nuestra opinión, la causa de lo que podríamos llamar el *fracaso de la misión* se debe a que ésta se ha intentado introducir en la empresa de modo incorrecto. Históricamente, la misión se ha presentado en términos de valores, mandamientos, credos, símbolos o, incluso, historias más o menos reales que tratan de captar la cultura heredada de los fundadores. Sin embargo, y salvo casos verdaderamente excepcionales respaldados por líderes de gran categoría, estos esfuerzos sólo han influido en el sistema de gestión desde fuera, y en el momento de la verdad han quedado relegados por la tiranía e inmediatez de los objetivos financieros. La dirección por objetivos (DPO) toma entonces el mando de la gestión, y se corre el peligro de que la misión quede desdibujada y pierda fuerza como criterio de decisión. En estos casos, el cumplimiento de los objetivos aparece como fin último o, al menos, 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.

Recientemente se han propuesto nuevas soluciones para enriquecer la DPO, que van desde la inclusión de objetivos no financieros (como es el caso del cuadro de mando integral), al fortalecimiento del sistema de valores (como la llamada dirección por valores). Independientemente de su mayor o menor popularidad, estas soluciones no acaban de resolver el problema de fondo de la DPO, que radica en centrar la gestión alrededor de objetivos exigentes (el qué hay que conseguir), sin tener clara la misión a la que sirven estos objetivos, es decir, el para qué se han puesto estos objetivos y no otros. Sin conocer el para qué, es muy difícil concretar el cómo y conseguir el compromiso real de la gente. En este artículo proponemos un nuevo sistema de gestión que pretende solucionar estos problemas en su raíz. El nuevo sistema, que llamamos dirección por misiones (DpM), no anula los objetivos, sino que les da una finalidad que los enriquece y orienta. 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 a los distintos departamentos, equipos y, finalmente, personas.

Definición de misión

El primer problema con el que nos encontramos a la hora de implantar la DpM es el de definir la misión de la empresa. No sirve cualquier definición de misión. De hecho, muchas definiciones de misión que tienen las empresas no son adecuadas para la DpM, e incluso no pueden llamarse misiones en sentido estricto. En la DpM, una misión a un determinado nivel se define como *una contribución que caracteriza la identidad* de ese nivel. Así, por ejemplo, la misión de una

empresa debe ser una contribución que caracterice la identidad de esa empresa, y la misión de un equipo debe ser una contribución que caracterice la identidad de ese equipo. No es necesario que exista una única misión en cada nivel, pero sí es necesario que cualquier misión sea parte de su 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, o la mejor, o estar entre los primeros de tal ranking, etc. 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 contribución es ante todo un servicio, una manera específica de resolver problemas reales de personas, grupos, o de la sociedad en general. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo son una misión aquellas contribuciones que caracterizan la identidad, que dan sentido a la existencia de aquella empresa, departamento, equipo o profesional. Por ejemplo, repartir un 1% de los beneficios en obras sociales puede ser una contribución importante, pero seguramente no será la contribución que caracteriza a la empresa y, por tanto, no es su misión (aunque siga siendo una aportación valiosa y coherente con los valores de la empresa que sea bueno mantener).

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 perseguir la misma misión y, en cambio, desarrollar una cultura muy distinta, si los valores reales que se viven en cada una son distintos. Lo único que se pide a los valores en la DpM es que sean coherentes con la misión, es decir, que sirvan a la misión. Por ello, no se pueden concretar los valores hasta definir la misión. Y si, por cualquier motivo, cambia la misión, habrá que replantearse si los valores anteriores tienen ahora sentido. Los valores pueden ser genéricos o específicos. Los valores genéricos son válidos para toda la empresa, mientras que los valores específicos son válidos sólo para un departamento, equipo o puesto de trabajo.

Finalmente, la misión debe cumplir tres características fundamentales: contenido, credibilidad y urgencia.

Contenido

El contenido de la misión es la capacidad de identificación que tiene la misión para las empresas que la realizan. Este contenido puede ser más o menos amplio, más o menos profundo, más o menos rico. Por ejemplo, si la misión de una empresa es exclusivamente la maximización del beneficio del accionista, resultará complicado que los empleados se identifiquen con esta misión (a no ser que sean también accionistas). Por eso, entre otras razones, la mayoría de las empresas definen su misión con un mayor contenido, expresando el compromiso que tienen con los distintos *stakeholders* (empleados, clientes, accionistas, comunidad, etc.).

Credibilidad

De nada serviría crear una misión de alto contenido si faltara la credibilidad. De hecho, éste es el problema de muchas empresas y también de muchos directivos. Por un lado, tenemos una misión profunda y unos valores ricos, pero, por el otro, tenemos un sistema de gestión que

evalúa y premia en base a objetivos económicos cada vez más agresivos, que a veces incluso van en contra de la misión. Esta incoherencia no se resuelve (sino más bien se agrava) con los mensajes de comunicación interna o con los discursos del director general sobre la importancia de la misión. La misión es lo que la empresa hace, no lo que le gustaría hacer o lo que se supone “políticamente correcto”. Cuando definimos una misión, debemos asegurarnos de que no estemos hablando de algo ajeno a la realidad actual de la empresa y que sus sistemas de gestión estén realmente alineados con esa misión.

Urgencia

Si no hay apremio por conseguir algo, es que no existe realmente sentido de misión. Un equipo o una organización que no tiene metas exigentes y apremiantes, es que ha caído en el paternalismo, entendido como enfermedad de la misión. Las empresas excelentes no se conforman nunca con lo ya obtenido: es una exigencia del sentido de misión. Los buenos líderes son exigentes y los muy buenos líderes son muy exigentes. Pero también son realistas. El directivo que fija metas imposibles de alcanzar, no es un buen líder, es un déspota. La “exigencia realista” es un equilibrio que requiere gran conocimiento del mercado, de la capacidad de las personas y de la tecnología disponible.

Misión y gestión: una cuestión de congruencia

Muchas personas, al leer los enunciados de una misión, afirman que son demasiado genéricos o que tienen muy poco que ver con el día a día de la gestión. El principal problema radica en una deficiente concreción de la misión de la empresa a nivel estratégico y operativo. Cuando esto ocurre, se crea una dicotomía fundamental entre la misión y la gestión de la empresa, y muy difícilmente conseguimos que el personal se identifique realmente con la misión. La realidad demuestra que, para crear sentido de misión y lograr el compromiso de los miembros de la organización, la comunicación de la misión no es suficiente. Es necesario hacer operativa la misión en el día a día de la empresa: *introducir la misión en la gestión*. Podríamos decir que se trata de una cuestión de congruencia entre lo que la empresa “predica” y lo que la empresa “practica”. En la dirección por misiones, introducir la misión en la gestión significa pasar de la intención a la acción, de lo genérico a lo específico, transformando los distintos enunciados de la misión en acciones concretas y medibles.

Sin embargo, es frecuente encontrar empresas, incluso grandes multinacionales, que definen su estrategia en términos que poco o nada tienen que ver con la misión. Este sería el caso, por ejemplo, de una empresa farmacéutica que tuviera por misión “preservar y mejorar la vida” o “aliviar el dolor y curar enfermedades” y, a la vez, centrara sus planteamientos estratégicos en lemas como “doblar la facturación en diez años” o “ser líderes en el mercado del sur de Europa”. ¿Qué tiene que ver “preservar y mejorar la vida” con “doblar la facturación”? Probablemente, mucho o, probablemente, nada. Para un director ejecutivo comprometido con la misión, no sería difícil que nos explicara la relación: doblar la facturación, aumentando los clientes, significa realizar más y mejor la misión llegando a un mayor número de gente a la que preservar y mejorar la vida. Ahora bien, ¿es éste el mensaje que percibirá el director de producción, el jefe de ventas o el operario de la línea de empaquetado?

La solución a este problema no es un simple ajuste de definiciones o de frases representativas. El problema se encuentra en que el planteamiento estratégico se apoya en una visión mal

definida. Cuando la misión y la visión están correctamente enunciadas, ambas tienen una relación de causa-efecto y se refuerzan mutuamente: la misión orienta a la visión y, a su vez, a través de la visión la empresa dinamiza su propia misión.

Despliegue de la misión: las misiones participadas

Una vez definida la misión de la empresa, el reto de la DpM consiste en hacerla operativa a todos los niveles de la organización, evitando que la misión se limite en unos enunciados más o menos genéricos. Para conseguir este objetivo, nuestro modelo despliega la misión de la empresa en lo que llamamos *misiones participadas*. Las misiones participadas deben contribuir a la misión superior (de ahí que las llamemos misiones participadas). Participar significa tomar parte, responsabilizarse de algo integrado en un todo. La misión participada es, en definitiva, un área de responsabilidad orientada a la consecución de la misión superior. Por ejemplo, la misión de un miembro de un equipo debe orientarse a la misión del equipo. Así, todo el mundo participa, de un modo u otro, de la misión de la empresa. 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.

En la DpM no existen misiones abstractas, en el sentido de ser misiones “sin dueño”. Toda misión es misión de alguna persona o de varias. Así, por ejemplo, la misión de la empresa es a su vez la misión del director general, y la misión de un departamento es la misión del director del departamento. La persona inmediatamente responsable de la misión recibe el nombre de líder de la misión. Además de su misión específica, todo directivo tiene una misión directiva propia: la de contribuir al desarrollo de sus subordinados. El directivo debe, por tanto, tener aptitud tanto para realizar su misión específica como para realizar su misión directiva.

Para que una misión participada esté bien definida, necesita cumplir tres criterios: inclusión, complementariedad y coherencia. El criterio de inclusión comprueba si la misión participada contribuye realmente a la misión superior. El criterio de complementariedad mira si la misión participada refuerza y completa las demás misiones participadas de su nivel, de modo que dos misiones no compitan entre sí (aunque sí puede haber solapes). El criterio de coherencia comprueba si la misión participada está alineada con la intrategia⁴ de la empresa, es decir, con la línea marcada por la empresa para cumplir la misión de orden superior.

El conjunto de misiones participadas constituye lo que llamamos el organigrama de la misión (*mission chart*): un mapa de misiones participadas a distintos niveles que especifica cómo contribuyen las distintas misiones a realizar la misión de la empresa. Este organigrama enriquece y complementa el organigrama tradicional (*organizational chart*), que se centra únicamente en las relaciones jerárquicas.

Las misiones participadas también son relevantes a la hora de solucionar los problemas de identidad derivados de las numerosas fusiones y adquisiciones de las últimas décadas. En muchos de estos casos, las empresas subsidiarias pueden encontrarse con dificultades para

⁴ Así como la estrategia es el proceso que busca la coherencia de los objetivos entre sí para conseguir un objetivo superior (o una visión), el proceso que busca la coherencia de las misiones participadas para conseguir la misión de la empresa es lo que en otro artículo hemos llamado intrategia (véase Cardona, P., y N. Chinchilla, «Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», *Harvard Deusto Business Review*, nº 85, julio-agosto de 1998, págs. 36-41).

definir y concretar su misión, ya sea por una falta de cohesión en la dirección o por carecer del grado de autonomía necesario. Varios directivos de empresas subsidiarias nos han preguntado si, en nuestra opinión, estas organizaciones tienen su propia misión. Nuestra respuesta es afirmativa: las empresas subsidiarias deben buscar y defender una identidad propia adaptada a su historia y su entorno y, a la vez, definir cuál es su misión participada, es decir, la forma en que contribuyen a la realización de la misión del grupo o holding al que pertenecen.

A medida que la globalización se impone como modelo económico, la forma de enfocar la misión participada de las empresas subsidiarias se hace cada vez más compleja y varía en función de cómo estén estructurados los centros de decisión. Por ello, es de especial importancia que los organismos de gobierno de las grandes multinacionales sepan desplegar su misión dando cauce a los directivos de las subsidiarias locales para adaptar la misión de la empresa al entorno y circunstancias particulares del país, región o sector en el que operan.

El cuadro de mando de la misión

En la gestión operativa diaria, la medición a través de indicadores y ratios es una necesidad defendida por una gran cantidad de directivos y expertos de *management*: “Lo que no se mide, difícilmente se gestiona”. Ciertamente, cuando no hay medición, es fácil que los objetivos queden como una declaración de intenciones más o menos genérica. Algo parecido puede ocurrir con la misión de la empresa si no va acompañada de alguna forma por indicadores o ratios que nos den información sobre el modo en que la estamos realizando.

Por este motivo, la implementación del sistema de gestión de la DpM requiere la creación de un *cuadro de mando de la misión* (CMM). El cuadro de mando contribuye enormemente a concretar los diferentes enunciados de la misión en áreas de resultado concretas y medibles. En este cuadro de mando se definen uno o varios indicadores para cada una de las dimensiones que componen la misión de la empresa. De este modo, el CMM nace directamente de la misión y no se limita necesariamente a indicadores de índole financiera o a unas áreas o perspectivas preestablecidas.

En la realización de este cuadro de mando se pueden aprovechar muchos de los indicadores que se utilizan comúnmente. Sin embargo, en algunos casos será necesario agudizar el ingenio y crear nuevos indicadores, especialmente para aquellos enunciados de misión que contienen elementos más intangibles. Una vez realizado el cuadro de mando de la misión de la empresa, éste puede desplegarse a lo largo de la organización utilizando en cada nivel la correspondiente misión participada.

Junto a los beneficios que de por sí representa la elaboración de un cuadro de mando, el cuadro de mando de la misión es un potente impulsor del liderazgo y promueve una mayor coherencia entre la misión y la práctica. Ahora bien, para ello, lo fundamental es que los indicadores cumplan siempre su función de servicio a la misión y no se conviertan en un fin en sí mismos.

Interdependencias de la misión

Uno de los errores de los sistemas de gestión tradicionales es «la habitual suposición de que si cada componente o división [de una organización] cumple su parte, toda la compañía cumple el

objetivo final. Esta afirmación no es por lo general válida: los componentes son casi siempre interdependientes»⁵. Por este motivo, para desplegar la misión no basta con definir cómo cada área contribuye a realizar la misión de la empresa (contribución directa). Es necesario explicitar, a su vez, cómo las distintas áreas cooperan entre sí para realizar la misión del conjunto (contribución indirecta). Esta relación de servicio y apoyo entre los distintos departamentos es lo que llamamos las *interdependencias de la misión*.

Identificar las relaciones de interdependencia que existen entre áreas o departamentos es, por lo general, un ejercicio complejo. En la práctica, debemos preguntarnos: ¿qué necesito de otras áreas para realizar mi misión participada? (proveedores internos). Y a su vez, ¿qué contribución necesitan otros de mí para poder llevar a cabo su misión participada? (clientes internos). Normalmente, estas relaciones son más o menos conocidas por los diferentes miembros de la empresa. Sin embargo, la mayor dificultad radica en saber determinar una matriz de interdependencias que sea realmente eficiente (que es lo contrario a la burocracia). Por este motivo, es conveniente enfocar el ejercicio con la ayuda de una adecuada comprensión de los procesos internos de la empresa y ampliarlos con una perspectiva de misión que contemple todos los elementos de la misma.

Las interdependencias de la misión resuelven el problema de la cooperación desde su raíz, pues la falta de cooperación que sufren muchas organizaciones, en la mayoría de los casos, no es una cuestión de falta de aptitud, sino de motivos para cooperar⁶. En este sentido, las interdependencias de la misión ofrecen una nueva perspectiva para la cooperación orientándola a un fin mayor: *cooperar por sentido de misión*. Esta nueva forma de entender la cooperación –que va más allá de cooperar por objetivos estrictamente económicos o por mutuo interés– es, en cierta medida, uno de los mayores avances de la aplicación de la dirección por misiones.

Objetivos ligados a la misión

Una vez establecidas las misiones a distintos niveles, éstas deben hacerse operativas a través de objetivos concretos. 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*. Al igual que en la DPO, en nuestro modelo los objetivos son una pieza fundamental del sistema, pero bajo un enfoque específico y claro: los objetivos sólo tienen sentido cuando representan un servicio a la misión de la empresa.

Esta forma de enfocar los objetivos al servicio de la misión está, de alguna forma, implícita en la mente de los directivos. Sin embargo, hacer el ejercicio de forma explícita enriquece todo el proceso de definición de objetivos y, cuando la misión está bien definida, se mejora la gestión en su conjunto. En caso contrario, por ejemplo, puede ocurrir que, a pesar de que la misión haga especial hincapié en aspectos como el servicio al cliente y el desarrollo del personal, la gran mayoría de los objetivos de la empresa sean exclusivamente de índole económico-financiera y, como consecuencia, la empresa pierda consistencia y foco en la misión.

⁵ Edwards Deming, W., «The new economics», MIT, 1994. Otra referencia exhaustiva a las relaciones de interdependencia la podemos encontrar en: Pascale, Richard T., «The art of Japanese Management», Simon & Schuster, cap. 5, 1981.

⁶ Barnard, Chester I., «The Functions of the Executive», Harvard University Press, 1938.

Cuando los objetivos están definidos al servicio de la misión, es ésta la que exige el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos pueden cambiar mucho –o incluso totalmente– sin que haya variado la misión. El líder de una misión debe plantearse cuáles son los objetivos más adecuados para cumplir su misión, pues es el primer responsable a la hora de marcar objetivos a su nivel. Obviamente, estos objetivos deben estar orientados –y finalmente aprobados– por el directivo de nivel superior, ya que su propia misión dependerá de la realización de las misiones de sus colaboradores. Se establece así un equilibrio entre el proceso de despliegue de objetivos hacia abajo (*top-down*) y hacia arriba (*bottom-up*). El directivo puede poner objetivos a sus colaboradores, pero es crítico que también apele a la responsabilidad de cada persona para que muestre iniciativa a la hora de establecer sus propios objetivos.

En la DpM, el fin no es conseguir cada año objetivos más altos, sino realizar cada vez mejor la misión. No es suficiente con incrementar los objetivos un 2 o un 5%, por ejemplo, a no ser que este aumento sea un medio para realizar mejor la misión. Tal vez hay que incrementarlos un 50%, o reducirlos un 20%. La misión da sentido a los objetivos, no al revés.

La evaluación del desempeño

Podemos decir que existe una relación directa entre cómo se dirige una empresa y cómo se realiza la evaluación del desempeño de sus trabajadores. Por ejemplo, en una dirección por tareas –basada en el ordeno y mando– la evaluación suele realizarse en base a los errores cometidos. En una dirección por objetivos –basada en el *empowerment*–, se evalúa a las personas en relación a los resultados conseguidos.

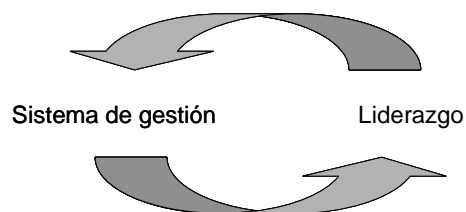
En la dirección por misiones aplicamos lo que llamamos la *evaluación integral*: un modelo centrado en la contribución a la misión. Este método combina el cumplimiento de los objetivos de la misión con otros aspectos cualitativos o de carácter intangible, como pueden ser factores ligados al comportamiento o al desarrollo personal de competencias. En la DpM evaluamos el modo en que cada trabajador contribuye a la realización de la misión de la empresa (contribución directa e indirecta). Para ello, los aspectos intangibles pueden tener una relevancia equiparable a los aspectos tangibles o cuantitativos. Por ejemplo, en el caso de un director de ventas, la evaluación integral no se limita a contabilizar la cifra de negocio aportada. Junto a los resultados obtenidos, también es posible evaluar otros aspectos de especial importancia para la realización de su misión, como pueden ser la colaboración con otros departamentos, la satisfacción de los clientes o el desarrollo de unas determinadas habilidades de liderazgo.

Sistema de dirección	¿Qué se evalúa?
Dirección por tareas	Errores
Dirección por objetivos	Resultados conseguidos
Dirección por misiones	Contribución a la misión

La evaluación integral en la DpM es una forma efectiva de desarrollar el máximo potencial de cada persona al servicio de la misión de la empresa. Se sigue manteniendo un claro enfoque hacia los resultados, pero a la vez se complementa con una visión más amplia hacia el largo plazo y los valores de la organización. Quienes consiguen introducir con éxito estos métodos de evaluación desarrollan sin duda una ventaja competitiva. Sin embargo, debemos advertir que para implementar este modelo es necesario que se den, en cierto grado, dos características fundamentales: confianza y flexibilidad.

El liderazgo en la DpM

El beneficio más importante de la DpM es que, al introducir las misiones dentro del sistema de gestión, la empresa contribuye enormemente a que los directivos sean verdaderos líderes, esto es, a crear sentido de misión en sus colaboradores. Obviamente, 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. La creación del sentido de misión no puede dejarse exclusivamente en manos de un sistema formal. A pesar de que la DpM facilita enormemente el ejercicio de un auténtico liderazgo, no sustituye la acción del directivo en el día a día. Para que la dirección por misiones llegue realmente a las personas y se traduzca en resultados concretos para la empresa, es necesario crear un círculo virtuoso donde gestión y liderazgo se refuercen mutuamente. De esta forma, el sistema de gestión favorece el liderazgo, y el liderazgo aprovecha al máximo el sistema de gestión.



Junto a la implementación del sistema de gestión de la DpM, es necesario, por tanto, un desarrollo paralelo en liderazgo. En concreto, es importante desarrollar las competencias que se refieren a la dimensión interpersonal del liderazgo, como, por ejemplo, la comunicación, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo.

En teoría, no es estrictamente necesario que exista una misión articulada en cada nivel de la empresa para que un directivo concreto consiga crear sentido de misión en sus colaboradores. Hay casos ejemplares de verdaderos líderes que realmente dirigen por misiones porque han definido los objetivos con una misión específica en mente. Pero estos líderes suelen ser incomprensidos por sus propios jefes y, en casos casi patológicos, hasta temidos y perseguidos. En general, el potencial de liderazgo de una empresa será proporcional a la capacidad de identificación con la misión. Es lógico, por tanto, que la maximización de beneficios no se caracterice precisamente por generar líderes. Y es que esta "misión" tiene poca capacidad de identificación.

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 trascendente⁷. Como afirma el profesor de Harvard Robert Simons⁸, «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».

Beneficios de la DpM

Cada vez más empresas están aplicando estas ideas, demostrando que este modelo funciona realmente en la práctica y que, en la mayoría de los casos, es capaz de generar unos resultados extraordinarios. Entre los principales beneficios que hemos observado, podemos destacar los siguientes:

- Incrementa el compromiso y el liderazgo de los miembros de la organización.
- Rompe silos funcionales y mejora la cooperación entre áreas/departamentos.
- Mejora la comunicación y favorece el despliegue de la estrategia.
- Promueve la generación de ideas y la implicación personal.
- Incrementa la motivación.
- Mejora el clima de trabajo.

En la DpM, la misión ya no es un elemento secundario o de valor simbólico, sino que estructura el sistema mismo de gestión y orienta el propio significado de lo que entendemos por éxito. Pasamos entonces del *fracaso de la misión* al *éxito de la misión*. En definitiva, dirigir por misiones es una forma de gestionar empresas más humana, más rica y exigente –por sentido de misión–, y con una mayor capacidad para orientar y dar sentido al trabajo de las personas.

⁷ Pérez López, J. A., «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid, 1993.

⁸ Simons, Robert, «Control in the Age of Empowerment», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995.