



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 07/2

Octubre, 2006

Rev. 3/2009

DIRECCION POR MISIONES: PRIMERAS EXPERIENCIAS DE EXITO

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 © 2006 IESE Business School.

DIRECCION POR MISIONES: PRIMERAS EXPERIENCIAS DE EXITO

Pablo Cardona*

Carlos Rey**

Resumen

Muchas empresas –grandes y pequeñas– han hecho en algún momento de su historia un ejercicio de reflexión sobre el “para qué” de su existencia presentado en forma de misión, valores u otros términos similares. Sin embargo, el verdadero reto consiste en hacer llegar esta misión y valores a toda la empresa de manera que sean una realidad vivida por todos los miembros de la organización. El problema es que, al margen de algunas herramientas de apoyo como son los planes de comunicación, cursos de formación o discursos de directivos, apenas existen herramientas de gestión para lograr lo que podríamos denominar “organizaciones centradas en la misión” (*Mission Focused Organizations*). Por este motivo, la implementación de la misión, más que una metodología específica, queda relegada a la intuición y a las buenas intenciones de determinados líderes, con sus cualidades –más o menos desarrolladas– de comunicación y liderazgo. Conscientes de la carencia de metodologías sólidas para implementar la misión y los valores en la empresa, empezamos en 2002 un trabajo de investigación en búsqueda de ideas y soluciones. Esta labor de investigación, en la que han colaborado más de ciento veinte empresas de reconocido prestigio, junto con otras experiencias de consultoría en empresas de diferentes tamaños y sectores, nos ha permitido desarrollar una metodología de gestión que hemos recogido en diversas publicaciones bajo el nombre de “Dirección por Misiones” (DpM).

* Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** DpM Consulting

Palabras clave: misión, valores, liderazgo, cultura organizativa.

DIRECCION POR MISIONES: PRIMERAS EXPERIENCIAS DE EXITO

Muchas empresas –grandes y pequeñas– han hecho en algún momento de su historia un ejercicio de reflexión sobre el “para qué” de su existencia presentado en forma de misión, valores u otros términos similares. Sin embargo, el verdadero reto consiste en hacer llegar esta misión y valores a toda la empresa de manera que sean una realidad vivida por todos los miembros de la organización.

Desde la aparición del término estrategia en el mundo empresarial de los años sesenta (tomado de la cultura militar), se ha prestado una gran atención a las metodologías de despliegue e implementación estratégica como son, por ejemplo, los sistemas de planificación de los años setenta, los modelos analíticos de finales de los ochenta, la reingeniería de los noventa o, más recientemente, el modelo del *Balanced Scorecard*, que busca crear lo que conocemos como “organizaciones centradas en la estrategia” (*Strategy Focused Organizations*).

Sin embargo, la experiencia demuestra que cuando el foco se centra exclusivamente en la estrategia, la misión y los valores quedan relegados a un segundo orden. En concreto, al margen de algunas herramientas de apoyo como son los planes de comunicación, cursos de formación o discursos de directivos, apenas existen herramientas de gestión para lograr lo que podríamos denominar “organizaciones centradas en la misión” (*Mission Focused Organizations*). Por este motivo, la implementación de la misión, más que una metodología específica, queda relegada a la intuición y a las buenas intenciones de determinados líderes, con sus cualidades –más o menos desarrolladas– de comunicación y liderazgo.

Conscientes de la carencia de metodologías sólidas para implementar la misión y los valores en la empresa, empezamos en 2002 un trabajo de investigación en búsqueda de ideas y soluciones¹. Esta labor de investigación, en la que han colaborado más de ciento veinte empresas de reconocido prestigio, junto con otras experiencias de consultoría en empresas de diferentes tamaños y sectores, nos han permitido desarrollar una metodología de gestión que hemos recogido en diversas publicaciones bajo el nombre de “Dirección por Misiones” (DpM).

En este artículo vamos a presentar en qué consiste esta metodología, que empieza, como podemos imaginar, con la definición de la misión y los valores.

¹ Para más información sobre esta línea de investigación, véase www.iese.edu/dpm

Definición de misión

El primer problema con el que nos encontramos en la DpM es el de trabajar con una definición de misión que sea coherente con el modelo de empresa que buscamos. Tras analizar más de un millar de misiones de empresas de todo el mundo, hemos llegado a la conclusión de que no todas las misiones están bien definidas para ser implementadas correctamente. En la DpM, definimos la misión como: «*La contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización*». Así, por ejemplo, la misión de una empresa debe ser la contribución que caracterice la identidad de esa empresa. Del mismo modo que la misión de un equipo debe ser la contribución que caracterice la identidad de ese equipo.

Algunas “misiones” empresariales no cumplen con esta definición. Todas las que están definidas de modo *posicional*, como por ejemplo ser la empresa número uno de tal sector, o la empresa de referencia, o la mejor, o estar entre los veinte primeros de tal ranking, etc., están relacionadas con la visión (la imagen de futuro que la empresa quiere alcanzar), pero no son realmente la misión. Tener una visión ambiciosa puede ser muy conveniente, y a menudo necesario, pero 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.

En la práctica, la forma más habitual de definir la misión de la empresa es considerando las necesidades de los distintos *stakeholders* de la empresa, como son los accionistas, clientes, empleados, proveedores, la comunidad, etc. Una misión debe ser de contenido amplio y motivador y, a su vez, clara y breve, pues debe centrarse en la esencia del “para qué” de la empresa, de forma que pueda ser comunicada y transmitida con facilidad.

Valores de la empresa

Una vez definida la misión, el siguiente paso es la definición de los valores que caracterizan la misión de la empresa. Los valores son criterios específicos o modos de interpretar la realidad que, con los años, se convierten en una forma de ser y actuar.

Misión y valores son dos realidades íntimamente relacionadas. Una evidencia de esta relación es la práctica habitual de presentar la misión y los valores de forma conjunta.

Ahora bien, primero es la misión, y a continuación, los valores. En la DpM, es el “para qué” el que define el “cómo”, no al revés.

Por este motivo especificamos que los valores deben estar alineados y complementar a la misión. Es decir, de todo el mapa de posibles valores, llamaremos valores de la empresa sólo a aquellos que formen parte de la “razón de ser de la organización”. Generalmente, si se hace este ejercicio de forma correcta, no serán necesarios muchos valores para definir una cultura: basta con tres o cuatro, a lo sumo seis o siete.

Despliegue de la misión y valores

Una vez definida la misión y los valores de la empresa, el siguiente paso es su despliegue a lo largo de la organización. Para conseguirlo de manera efectiva, en los últimos años hemos

desarrollado e implementado con éxito en diversas organizaciones lo que llamamos el “organigrama de la misión”. Este organigrama es un mapa de misiones participadas que nos revela la forma en que las diferentes áreas y/o departamentos contribuyen de forma directa o indirecta a realizar la misión de la empresa.

El criterio de despliegue de la misión en misiones participadas utilizado hasta la fecha varía de unas empresas a otras. Organizaciones estructuradas por departamentos despliegan la misión siguiendo el organigrama jerárquico, obteniendo misiones departamentales que, a su vez, se despliegan en cada subdepartamento. En el caso de grupos u organizaciones matriciales, la misión se despliega en diversas misiones participadas por unidad de negocio, división o área funcional. Otra modalidad, para organizaciones estructuradas por procesos, es el despliegue a través de misiones participadas de proceso.

Junto a las misiones participadas, el organigrama de la misión también puede reflejar lo que llamamos valores específicos que, sin llegar a ser valores aplicables a toda la empresa, se aplican a una o varias misiones participadas en particular. Así, por ejemplo, el valor “transparencia” puede ser un valor específico de la misión de un departamento de contabilidad aunque no sea uno de los valores generales de la empresa.

Tras las primeras implementaciones, hemos observado que el despliegue de la misión en misiones participadas presenta dos grandes avances de tipo organizativo. Por un lado, enriquece y complementa el organigrama tradicional (centrado en funciones), dándole un verdadero sentido de misión y mostrando, a su vez, cómo las diferentes áreas de la empresa deben cooperar entre ellas para lograr un fin común (interdependencias). Como segunda ventaja, y quizá la más importante, el despliegue de la misión no queda sólo en manos de la intuición o buenas intenciones de un determinado líder aislado, sino que se apoya en una metodología específica que se extiende a lo largo de toda la empresa. De esta forma, los mecanismos de despliegue pueden transmitirse orgánicamente de unos a otros (el director ejecutivo a sus directivos, directivos a los mandos medios, y así sucesivamente...), llegando a todos los niveles de la empresa.

Herramientas de gestión de la misión

Una vez realizado el despliegue de la misión y valores, el siguiente paso en la DpM es su implementación mediante herramientas de gestión específicas. Para conseguirlo, nuestro trabajo de implementación consiste en rediseñar y transformar las diferentes herramientas de la empresa (normalmente las ya existentes), convirtiéndolas en un vehículo conductor de la misión a lo largo de toda la organización. La clave de este ejercicio de rediseño de las herramientas de gestión consiste en utilizar la misión y los valores para definir tanto el continente (el diseño de la herramienta) como el contenido (la información que se maneja a través de la herramienta).

Algunos ejemplos de éxito realizados en nuestro trabajo de consultoría de implementación en muy diferentes sectores, pueden servirnos de ayuda para plasmar en qué consiste transformar una herramienta de gestión “tradicional” en una herramienta de dirección por misiones.

Sony: Objetivos ligados a la misión y evaluación por contribución a la misión

En Sony España, filial de la multinacional japonesa, desde la cúpula de la organización hasta la base, todos los objetivos están relacionados, de forma directa o indirecta, con la misión y valores de la empresa. Cuando un directivo o un empleado de Sony establecen sus objetivos, reciben dos *inputs* de referencia: por un lado, las líneas estratégicas del período en curso adaptadas a su área o función; y por otro, el enunciado de su misión participada.

A su vez, la evaluación del desempeño de Sony España es una forma de evaluar por misiones, donde junto a los objetivos financieros se evalúa la contribución del empleado a la misión y el desarrollo de competencias alineadas a los valores comunes de la empresa. De esta forma, el proceso anual de definición de objetivos, su seguimiento periódico y la evaluación del desempeño al final del período, están centrados en la misión y valores, formando un modelo congruente.

En Sony, las herramientas de gestión de la misión, unidas a un plan de desarrollo de liderazgo y una comunicación constante y exhaustiva, han servido de base para un profundo cambio cultural a todos los niveles de la empresa. Además, en tan sólo un año ha obtenido unos sorprendentes resultados en la encuesta de clima laboral, mejorando el 90% de los indicadores.

Abertis: Alinear misión y estrategia

Con Abertis, grupo líder de gestión de infraestructuras, con una plantilla de 10.000 empleados, hemos definido su estrategia alineada a la misión de la empresa². Para conseguirlo, la definición de la estrategia se aborda en función de los diferentes *stakeholders* de la misión de la empresa, clientes, accionistas, empleados y comunidad, hasta asegurar que la estrategia abarca el alcance de la misión. Por otro lado, las líneas estratégicas obtenidas también se revisan a la luz de los valores asegurando que existe verdadera coherencia entre ambos.

En Abertis, el ejercicio de alineamiento de misión y estrategia, unido al despliegue de la misión en misiones participadas en los diferentes negocios que forma el grupo (autopistas, aparcamientos, aeropuertos, logística y telecom) tiene como objetivo reforzar la cohesión y unidad del equipo directivo creando un mayor sentido de misión, empezando, como debe ser, en la cúpula de la organización.

HUF Portuguesa: Competencias alineadas a la misión y valores

En HUF Portuguesa, una de las principales empresas del sector auxiliar del automóvil de su país, cada trabajador puede ver la relación directa entre las competencias a desarrollar y la misión y valores de la empresa. Para conseguirlo, la definición de competencias clave de un determinado puesto está fundamentada en la misión participada y valores de su área o departamento. Esta relación explícita entre competencias, misión y valores ha sido la clave del éxito del sistema de desarrollo personal, que ha ofrecido unos resultados extraordinarios.

HUF Portuguesa, apoyándose en una sólida misión y valores, unidos a diversas políticas excelentes y a un liderazgo consistente a lo largo de los años, ha logrado unos resultados extraordinarios de clima laboral y compromiso de sus trabajadores. Como consecuencia, en los

² En este proyecto agradecemos la colaboración del profesor del IESE Carlos García Pont.

últimos años está entre las diez primeras empresas del ranking “*great place to work*” de su país. Este dato es de especial relevancia si consideramos que la mayor parte de la plantilla corresponde a personal de producción y ensamblaje en líneas de montaje en un sector altamente conflictivo.

Estos casos son ejemplos de cómo la misión y los valores pueden potenciar el proyecto de empresa compartido a través de las herramientas de gestión generando resultados extraordinarios. Otras herramientas, como los sistemas de retribución, la gestión de proyectos, los manuales de políticas y procedimientos o la descripción de puestos de trabajo, pueden seguir transformaciones parecidas. Para cada empresa en particular, la clave está en saber identificar el conjunto de herramientas que rigen el día a día de la empresa y, de forma estructurada, ir transformando el continente y contenido de las mismas hasta lograr un sistema consistente con la misión y valores a lo largo de toda la organización.

Factores generadores del cambio

Cuando empezamos a implementar la DpM en organizaciones de distintos sectores, no tardamos en comprobar que nuestro modelo es algo más que un conjunto de herramientas de gestión. La DpM es el generador de un verdadero cambio cultural que afecta profundamente en la forma en que los directivos y mandos desempeñan su labor de dirección de personas.

Esto es algo que de forma teórica ya preveíamos cuando empezamos a desarrollar la DpM. Sin embargo, en la práctica, la velocidad y profundidad de los cambios han superado en gran medida nuestras expectativas iniciales. Al observar la forma en que la DpM transforma a los líderes y sus organizaciones, llegamos a la conclusión de que existe un patrón común de cambio cultural. Este patrón común puede resumirse en dos palancas básicas:

Las herramientas de la DpM como motor del cambio

Un cambio profundo en los sistemas de gestión, bien liderado, puede llegar a generar un cambio cultural. Un ejemplo de esta transformación se produce con la introducción de los sistemas de dirección por objetivos (DpO). La DpO supone una transición de una cultura de “orden y mando” hacia una cultura de *empowerment*, promoviendo, a través de la delegación, una mayor responsabilidad de los empleados.

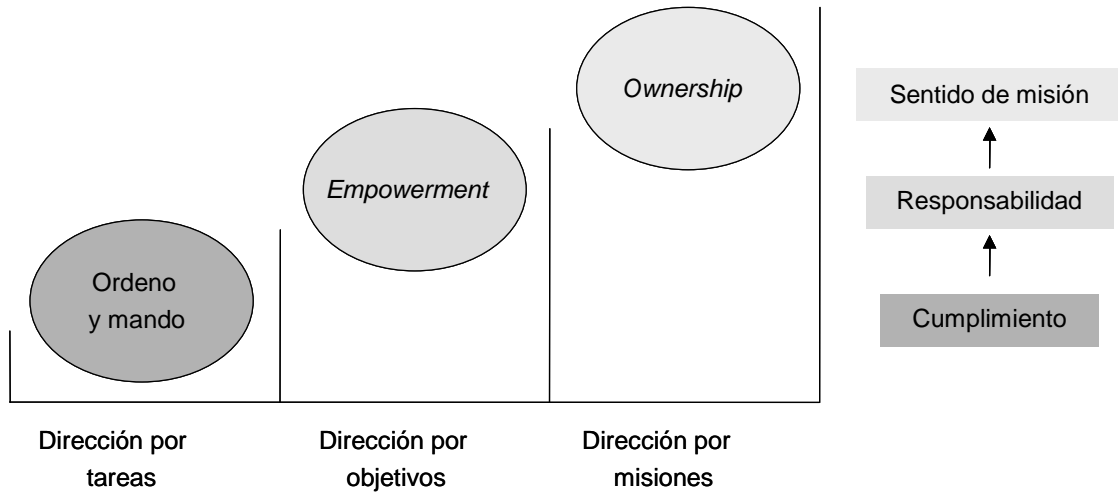
La misma capacidad de cambio es la que observamos en nuestras experiencias de implementación de la DpM. Cuando la misión y los valores se despliegan a lo largo de la organización, las personas no tardan en identificar que se encuentran en un nuevo contexto, una forma diferente de entender su trabajo y lo que se espera de ellos.

De la misma manera que la DpO potencia una cultura de *empowerment*, la DpM se convierte en el motor de un nuevo liderazgo capaz de generar una cultura que podemos llamar de *ownership*, porque genera identificación y compromiso con la misión y los valores (véase Figura 1).

Esto no significa, sin embargo, que la DpM disminuya el *empowerment*. Más bien ocurre lo contrario. Al igual que la DpO complementa la cultura de orden y mando, la DpM enriquece el *empowerment* dándole un mayor contenido y, lo que es más importante, un mayor potencial de

identificación con la misión, sin la cual el *empowerment* resulta ineficaz. De hecho, no es extraño encontrar empresas que intentan dar más *empowerment* a su gente, pero los empleados no quieren asumir esa responsabilidad porque les falta identificación con el proyecto.

Figura 1



El líder como facilitador del cambio

En la DpM, el líder, más que un *conductor* del cambio, es un facilitador que actúa como *hilo conductor* del *ownership* a lo largo de toda la empresa. Si no existe este hilo conductor, toda la potencia de cambio que generan los sistemas de la DpM sólo sirve para consumir esfuerzos y energía, pero no llega a tener impacto verdadero en las personas. Por este motivo, es necesario que los directivos y mandos responsables de una misión practiquen lo que llamamos el Liderazgo Centrado en la Misión (LCM).

Esta conexión entre sistemas y liderazgo no basta realizarla con algunos directivos, o en algunas áreas, o en determinados niveles. Para que la DpM genere resultados tangibles, es necesario que los sistemas de gestión estén conectados, en primer lugar, con la cúpula de la organización y, posteriormente, en cascada a lo largo de toda la empresa. El jefe debe ser un transmisor de la misión y un modelo para sus colaboradores, y así sucesivamente hasta la base de la organización.

Por este motivo, nuestro modelo se implementa “de arriba abajo”, empezando por los primeros directivos. El cambio cultural es un proceso de aprendizaje basado en la coherencia interna entre sistemas y liderazgo. Por ello, el líder es el principal facilitador del cambio, y ambos, sistemas y liderazgo, generan un binomio consistente capaz de transformar la cultura de toda una organización. Esta cultura, a su vez, es la base sólida del proyecto de empresa definido por la misión y los valores (véase Figura 2).

Figura 2



Dimensiones básicas del liderazgo centrado en la misión

Hemos explicado que, en la DpM, las herramientas de gestión, como motor, y el líder, como facilitador, son la base del cambio cultural. Ahora bien, esta transformación no es una consecuencia automática. Es un proceso de aprendizaje en el que los líderes y sus colaboradores generan nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos de forma progresiva.

Por esto, junto al diseño e implementación de las distintas herramientas, es necesario trabajar en el desarrollo de determinadas actitudes y comportamientos en los directivos y mandos, que pueden estructurarse en tres dimensiones básicas:

Compromiso

Cuando desplegamos la misión en misiones participadas, los directivos y mandos se enfrentan a la dificultad de entender en qué medida se sienten comprometidos con la misión y los valores de la empresa. Sólo cuando el líder acepta y asume el compromiso con la misión de la empresa a través de una misión participada, podemos considerar que hemos logrado desplegar la misión con éxito. Por este motivo, no basta con que los directivos y mandos acepten las misiones participadas desde un punto de vista "técnico". Es necesario que los líderes se comprometan con las misiones de su responsabilidad implicándose personalmente. Es entonces cuando la misión participada se convierte en una cuestión de compromiso personal.

Los directivos y mandos deben mostrar un fuerte compromiso con la misión y los valores y, a su vez, deben impulsar este compromiso entre sus colaboradores. Para ello, los líderes deben generar un alto sentido de urgencia (apremio por realizar con excelencia la misión y los valores) y consistencia (perseverancia a lo largo del tiempo), manteniendo la confianza en sus colaboradores para llevar a cabo la misión. En un principio, no todos los colaboradores se adhieren, pero si los líderes muestran un compromiso firme, con el tiempo los empleados acaban aceptando la misión y se comprometen con ella. Cuando esto ocurre, el compromiso con

la misión se transforma en una regla no escrita, una condición necesaria para la integración en el grupo y la pertenencia a la empresa. Es decir, se convierte en parte de la cultura.

Cooperación

La cooperación entre las diferentes áreas, departamentos y personas es probablemente una de las cuestiones más demandadas en la empresa de nuestros días. Sin embargo, tras décadas de intentar introducir la cooperación mediante cursos de formación, incentivos, cambios organizativos, sistemas de evaluación, premios a los trabajadores ejemplares, etc., los resultados son, en general, insuficientes.

En nuestra opinión, la raíz del problema es en cierta medida simple, al menos en su definición. La falta de cooperación entre personas es consecuencia directa de la falta de *motivos para cooperar*. Para cooperar, hacen falta motivos de cooperación, pero éstos sólo son sostenibles cuando se coopera por “sentido de misión”. Esto es debido a que cooperar significa siempre ir más allá de los propios intereses, trascender a mi propio yo. Por este motivo, sistemas de gestión como la DpO, que se centran en la consecución de objetivos individuales, no presentan una base sólida para el desarrollo de la cooperación (y a menudo la dificultan). Frente a esta situación, los directivos se ven forzados a suplir las carencias del sistema intentando promover la cooperación por otras vías, normalmente con mucho esfuerzo y poco resultado.

La DpM, sin embargo, resuelve el problema de la cooperación desde su raíz. Nuestra experiencia hasta la fecha es que, al obtener el compromiso de los trabajadores con una misión común, la empresa se transforma generando una cultura de servicio interno entre áreas, departamentos y personas. Además, en la DpM los líderes no sólo son evaluados por su contribución directa a la misión, sino también por la contribución a otras áreas, necesaria para poder realizar la misión del conjunto. Estas contribuciones, también llamadas interdependencias o contribuciones indirectas, se estudian de antemano entre las unidades afectadas, hasta que se establecen unos objetivos claros y aceptados por todos. Esto contribuye a que exista una verdadera actitud de cooperación por parte de los líderes y que esta actitud se transmita de modo ejemplar a sus colaboradores.

Cambio

Las competencias y el talento necesario para realizar con excelencia la misión de una empresa evolucionan constantemente a medida que lo hacen las expectativas y las necesidades de clientes, empleados, accionistas u otros *stakeholders*. Las expectativas del comprador de un coche hoy son muy diferentes a las de hace veinte años, y dentro de otros veinte serán muy distintas a las actuales. Lo mismo ocurre, por ejemplo, con las necesidades y expectativas de los empleados de una empresa. La misión puede mantenerse “intacta” a lo largo de décadas; sin embargo, la forma de llevarla a término de modo excelente está en constante evolución.

Ciertamente, la misión aporta una base de estabilidad a la identidad y desarrollo de la organización. Pero esta base de estabilidad no significa estancamiento, ni mucho menos rigidez. La misión genera un replanteamiento constante en la forma de hacer las cosas, que permite planteamientos ambiciosos y atrevidos difícilmente defendibles en base a objetivos de corto plazo. La misión anima a seguir el esfuerzo empezado, aunque no dé frutos inmediatos o se desvíe momentáneamente de la moda imperante. Pero incluso en estrategias de continuidad, la excelencia siempre pide nuevos enfoques y actitudes para mejorar aún más la realización de la misión.

El líder comprometido con una misión es el que va por delante e impulsa el cambio buscando la evolución que continuamente exige la excelencia en la misión. Este binomio misión y excelencia es el inicio del cambio, que comienza por el cambio personal y culmina con la generación de nuevos líderes de la misión. En este proceso de generación de cambio, el colaborador pasa de seguidor a líder, y el líder, a ser un líder de líderes. El líder centrado en la misión no es líder de vértice, su liderazgo trasciende a su vez a sus colaboradores en cascada hasta la base de la organización.

Los resultados

A través de varios casos de éxito en empresas de diferentes tamaños y sectores, la DpM ha demostrado ser una herramienta eficaz de implementación de la misión y valores, capaz de crear una cultura de compromiso entre los trabajadores. Entre los beneficios recogidos en diversas empresas, como breve resumen podemos destacar los siguientes:

- Incrementa el compromiso 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 resumen, la DpM se apoya de forma consistente sobre dos vertientes: por un lado, el despliegue e implementación de la misión y valores a través de herramientas específicas de gestión y, por el otro, el desarrollo del liderazgo centrado en la misión. Es precisamente la combinación de ambas vertientes la que genera unos resultados extraordinarios. Por este motivo, estamos convencidos de que, en los próximos años, las empresas irán adoptando progresivamente este nuevo enfoque de gestión.