



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 08/4

Enero, 2008

Rev. 11/08

## EL LIDERAZGO CENTRADO EN LA MISION: COMO LOGRAR EL LIDERAZGO EN TODA LA ORGANIZACION

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 © 2007 IESE Business School.

# EL LIDERAZGO CENTRADO EN LA MISION: COMO LOGRAR EL LIDERAZGO EN TODA LA ORGANIZACION

Pablo Cardona\*  
Carlos Rey\*\*

## Resumen:

A lo largo de la historia han existido casos de directivos que pueden considerarse *un ejemplo* de liderazgo. Muchos de ellos han sido objeto de estudio y admiración, y han pasado a la historia como un modelo a seguir. En muchos casos se trata de personas con unas cualidades excepcionales, fuera de lo común. Son líderes con unos principios y valores personales fuertemente arraigados que les permitieron lograr lo que hoy en día tantas empresas persiguen: el compromiso de sus empleados con una misión rica en contenido, credibilidad y urgencia.

En general, se trata de eso: casos excepcionales, personas excepcionales, resultados excepcionales. Sin embargo, ¿qué hay de aquellos directivos o mandos medios que no hemos sido bendecidos con unas cualidades fuera de lo común? ¿Es posible promover el liderazgo en organizaciones comunes? ¿Es realmente el liderazgo algo reservado a unos pocos? En los años que llevamos dedicados al desarrollo e implementación de la dirección por misiones (DpM)<sup>1</sup> hemos comprobado que el liderazgo es alcanzable por personas comunes y en todos los niveles de la organización si se dispone de un contexto adecuado. Ahora bien, para conseguir este contexto es necesario abandonar el enfoque personalista del líder que durante décadas ha imperado en las organizaciones.

**Palabras clave:** liderazgo, cambio cultural, valores y misión.

\* Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

\*\* Socio DPM Consulting

---

<sup>1</sup> Dirección por misiones es un modelo de gestión que introduce la misión en la gestión diaria de la empresa. Véase: Cardona, P. y C. Rey, «Dirección por misiones: cómo introducir la misión en la gestión», IESE, OP-03/11, marzo de 2003. Cardona, P. y C. Rey, «Dirección por misiones», Deusto, 2005.

# EL LIDERAZGO CENTRADO EN LA MISION: COMO LOGRAR EL LIDERAZGO EN TODA LA ORGANIZACION

## Tipos de liderazgo

El significado de la palabra liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX. Con el paso del tiempo, el liderazgo ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y ha pasado a ser una competencia crítica buscada en todos los niveles de la organización. En muchas organizaciones, el liderazgo está incluido en los perfiles de competencias esperados de los directivos y mandos medios, y en algunos casos, incluso el personal de base también es evaluado por esta competencia. No es de extrañar que en un estudio realizado por profesores del IESE sobre las competencias críticas más valoradas en 148 grandes empresas, el liderazgo ocupase el segundo lugar en orden de importancia<sup>2</sup>.

Sin embargo, la realidad es muy diferente a lo que en teoría se persigue. Muchas empresas, a pesar de que en sus principios corporativos presentan el liderazgo como uno de sus valores fundamentales, en la práctica, siguen reteniendo el liderazgo en la cúpula de la organización. Esto se debe a que la inercia de la cultura les lleva a seguir practicando un liderazgo de vértice. Como dato que avala esta realidad, en un estudio que hemos realizado recientemente y en el que han participado más de 6.000 directivos y mandos medios de 106 grandes empresas, el liderazgo resultó ser una de las competencias menos desarrolladas en las organizaciones<sup>3</sup>.

Para explicar cómo superar estas limitaciones y conseguir desarrollar el liderazgo de manera efectiva, conviene empezar distinguiendo tres tipos de liderazgo, dependiendo de la relación de influencia que existe entre líder y colaborador<sup>4</sup>: *liderazgo transaccional*, *liderazgo transformador* y *liderazgo trascendente*.

## Liderazgo transaccional

Es el liderazgo definido por una relación de influencia económica. El líder transaccional se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados. De hecho, su capacidad de influencia coincide con su capacidad de dar o retirar incentivos. Para ello, establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo directivo tiende a ser de “orden y mando”,

---

<sup>2</sup> La primera competencia más valorada es “orientación al cliente”. Los resultados completos pueden verse en: García Lombardía, Pilar Pablo Cardona y M<sup>a</sup> Nuria Chinchilla, «Las competencias directivas más valoradas», OP IESE nº 01/4, noviembre de 2001.

<sup>3</sup> Cardona, P. y C. Rey, «La cultura empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas», IESE, 2007.

<sup>4</sup> Cardona, P., «Transcendental Leadership», The leadership & Organization Development Journal, 21, 4, págs. 201-206, 2000.

con énfasis en el control y fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente.

El líder transaccional es, por tanto, un buen gestor, que tiende a la mejora continua a base de mayor estandarización, orden y repetición de los procesos ya conocidos y bien experimentados. Los buenos líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y hasta agresivos, de modo que obtienen el máximo fruto de la relación de influencia económica que han creado. Este fruto, sin embargo, es subóptimo desde el punto de vista de otras relaciones de mayor valor añadido, puesto que abarca –en el mejor de los casos– únicamente aquellos comportamientos exigidos formalmente.

## Liderazgo transformador

Es el liderazgo definido por una relación de influencia profesional. En una relación profesional el colaborador no sólo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo en sí: el reto que supone, el aprendizaje que conlleva, el atractivo que presenta. La influencia del líder transformador es más profunda que la del líder transaccional, pues no sólo puede influir a base de premios y castigos, sino también a base de ofrecer un trabajo atractivo en el que los colaboradores aprendan y se comprometan. Típicamente, el líder transformador es inconformista, visionario y carismático, y replantea continuamente tanto el modo de hacer las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. Es un líder con gran capacidad de comunicación: que arrastra, que convence, que tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, y que tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

El líder transformador no se opone necesariamente al líder transaccional: es un líder transaccional enriquecido. «El liderazgo transformador es una expansión del liderazgo transaccional»<sup>5</sup>. Este es el liderazgo que proponen varios autores como, por ejemplo, W.G. Bennis<sup>6</sup>: «(Los líderes) saben lo que quieren, por qué lo quieren y cómo han de comunicar lo que quieren a otros para ganar su cooperación y apoyo». Este liderazgo crea una distinción clara entre el líder y los que le siguen: el líder es uno y los demás son seguidores. Podríamos decir que el líder transformador *retiene* el liderazgo en el vértice: el líder es el garante de la visión y el generador del cambio en su organización. Sin embargo, aunque en determinados contextos este liderazgo pueda ser efectivo, dificulta enormemente el desarrollo de nuevos líderes a lo largo de la organización y, a su vez, es un freno para la captación, desarrollo y retención del talento de liderazgo. Esto se debe a que los colaboradores que presentan un alto potencial, si no consiguen subir a la cúspide en un plazo relativamente corto de tiempo, suelen verse forzados a buscar alternativas para poder desarrollar su liderazgo en otros ámbitos u organizaciones.

Además, este tipo de liderazgo puede ser especialmente problemático cuando la visión personal del líder se convierte en un fin en sí mismo o, aún peor, en un ejercicio de autoengrandecimiento. La bibliografía está llena de ejemplos de líderes que arrastran a la gente para conseguir una gloria personal. Este tipo de liderazgo transformador se suele llamar

---

<sup>5</sup> Bass, B. M. y B. J. Avolio, «Improving organizational effectiveness through transformational leadership», Sage, Thousand Oaks, CA, 1994, pág. 3.

<sup>6</sup> Bennis, W. G., «On becoming a leader», Addison-Wesley, Reading, MA, 1989.

*narcisista*<sup>7</sup>. El peligro del líder narcisista es que tiende a ser manipulador, si con ello consigue persuadir a los colaboradores para que hagan lo que el líder quiere. Este lado oscuro del líder transformador ha llevado a Bass a distinguir entre el liderazgo verdaderamente transformador y el seudotransformador<sup>8</sup>. El primer tipo lo formarían los líderes transformadores que además de carismáticos tienen un fondo ético, y el segundo tipo lo formarían los que se dejan llevar por la tentación narcisista. Sin embargo, esta distinción es un poco forzada y muestra que, en el fondo, hace falta una categoría nueva para distinguir unos líderes transformadores de otros.

## Liderazgo trascendente

Es el liderazgo definido por una relación de influencia personal. En una relación personal el colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, busca, mediante una labor bien hecha, *satisfacer necesidades reales* de personas, colectivos o la sociedad en general. Este liderazgo no excluye a las personas inconformistas, visionarias o con un especial carisma. Al contrario, estas cualidades podrán impulsar aún más su liderazgo, siempre y cuando el líder ponga sus cualidades o su carisma al servicio de los demás. En este sentido, la influencia del líder trascendente es aún más profunda que la del líder transformador, pues puede influir no sólo con premios y castigos, o con retos profesionales atractivos, sino también apelando a la necesidad que otros tienen de contribuir a un proyecto que vale la pena.

El líder trascendente está fuertemente comprometido con determinadas personas o colectivos, como por ejemplo sus clientes, sus colaboradores, sus compañeros de otras áreas o incluso determinadas causas u obras sociales. Ahora bien, para ser un líder trascendente no basta con estar comprometido con determinados colectivos, sino que, a su vez, el líder debe impulsar este mismo compromiso entre sus colaboradores. Además, al promover este espíritu de servicio, el líder trascendente no retiene el liderazgo a su nivel, sino que procura que el liderazgo trascienda en sentido vertical. *Es un líder generador de líderes* que tiene una mayor capacidad para captar, desarrollar y retener el talento de liderazgo.

Es un líder que entiende su labor como un servicio a sus colaboradores, pues en el fondo, está al servicio de *los otros*. Por ello, está más desprendido de su propio criterio, y hasta de su mismo puesto, cuando esto signifique una mejor manera de servir. Como líder de líderes, exige una mayor responsabilidad y prefiere compartir el éxito con sus colaboradores en lugar de acumular las medallas para sí mismo. Podríamos decir que el líder trascendente es un líder más ambicioso y, a la vez, más humilde que el líder transformador.

Ahora bien, en una organización donde se intente promover e impulsar el liderazgo trascendente, es necesario que los líderes posean un entendimiento común sobre los colectivos a los que deben servir y en qué consisten los compromisos que adquieren con ellos. En caso contrario, cabe el peligro de que, dentro de una misma organización, unos estén al servicio de, por ejemplo, los clientes, y otros al servicio de otros colectivos, como los accionistas, los empleados o la comunidad. Esta situación puede generar inconsistencias e incluso tensiones internas, pues los líderes, aunque ejercen un mismo tipo de liderazgo, no comparten un liderazgo común.

---

<sup>7</sup> Maccoby, M., «Narcissistic Leaders: The incredible Pros, the inevitable Cons», *Harvard Business Review*, enero de 2000.

<sup>8</sup> Bass, B. M. y P. Steidlmeier, «Ethics, character, and authentic transformational Leadership behavior», *Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999, págs. 181-217.

## Misión y liderazgo

Durante las últimas décadas, varios estudios han presentado como aspectos clave del éxito duradero de las empresas su capacidad de transmitir un liderazgo específico a lo largo de la organización<sup>9</sup>. Este liderazgo, sin embargo, no se trata de un liderazgo puramente carismático asociado exclusivamente a la personalidad de un determinado líder. En la mayoría de los casos, en especial de las empresas que han mantenido su éxito a lo largo de los años, se trata de un liderazgo asociado a una misión –también denominada credo, principios corporativos, valores, etc.– que se encuentra íntimamente unida a dicho liderazgo.

Estos estudios confirman una realidad que nosotros hemos podido también corroborar en la práctica. Para conseguir el despliegue del liderazgo, es necesario, a su vez, un sentido de trascendencia fundamentado en una misión común. Esto es lo que se conoce como “sentido de misión”<sup>10</sup>. De esta forma la misión ayuda a concretar el liderazgo trascendente especificando a quién servir y cómo realizar este servicio.

Esta conexión entre la misión y el liderazgo no basta realizarla con algunos directivos o en determinados niveles. Misión y liderazgo deben estar conectados, en primer lugar, en la cúpula de la organización y, posteriormente, en cascada a lo largo de toda la empresa. Cada directivo debe ser un transmisor de la misión y un modelo para sus colaboradores. Su empeño no cesa hasta constatar que sus colaboradores se han convertido a su vez en nuevos líderes al servicio de la misión.

Por este motivo, el liderazgo trascendente se implementa “de arriba abajo”, empezando por los primeros directivos. En nuestra experiencia, este proceso puede realizarse mediante el despliegue de la misión en *misiones participadas* para los distintos departamentos y niveles de la organización<sup>11</sup>. De esta forma, la misión no queda únicamente en unos enunciados genéricos y tiene mayor capacidad para lograr el compromiso e identificación de los miembros de la empresa. En definitiva, para un líder, la misión participada es la respuesta a: ¿Cómo contribuye mi área, mi departamento o mi función a realizar la misión de la empresa?

En este proceso, cada líder es el principal facilitador del cambio, y ambos, misión y liderazgo, generan un binomio consistente capaz de transformar la cultura de toda una organización. Esta unión entre misión y liderazgo es lo que llamamos *liderazgo centrado en la misión (LCM)*, un caso particular del liderazgo trascendente. El LCM, por tanto, no sólo está al servicio de sus colaboradores (como propone el liderazgo servidor<sup>12</sup>), ni sólo al servicio de los clientes, ni sólo al servicio de la comunidad. Al estar al servicio de la misión, su compromiso se amplía abarcando todos los ámbitos de la misión que, además de los colaboradores, suele incluir a los clientes, los accionistas u otros *stakeholders* clave.

---

<sup>9</sup> La evidencia de que el liderazgo y unos principios corporativos son factores clave de las empresas de éxito duradero puede verse en los principales estudios de empresas excelentes de las últimas décadas, entre los que podemos citar (en orden cronológico):

- Peters, T., y R. Waterman, «In Search of Excellence», Harper & Row, Nueva York, 1982.
- Kotter, John P., y James L. Heskett, «Corporate Culture and Performance», The Free Press, Nueva York, 1992.
- Collins, J.C., y J.I. Porras, «Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies», Century Business, Londres, 1996.
- Collins, J. «Good to Great». Harper Business, 2001.

<sup>10</sup> Campbell, A. y L. Nash, «A Sense of Mission: defining direction for the large corporation», Addison-Wesley, 1992.

<sup>11</sup> Para una exposición detallada de la elaboración del despliegue de la misión en misiones participadas, véase Cardona, P. y C. Rey, «En busca de la misión», Alienta, 2008.

<sup>12</sup> Greenleaf, R. K., «The servant as a leader», The Greenleaf Center, Indianápolis, 1970.

En este tipo liderazgo, *dirigir* equivale a impulsar el compromiso con una misión y desarrollar a los colaboradores para que éstos puedan asumir la misión como verdaderos líderes. No hablamos, por tanto, de liderar departamentos, de liderar divisiones o de simplemente liderar personas. El directivo o mando, sea cual sea su nivel dentro de la empresa, lidera una misión, y eso es lo que le transforma en líder. No se trata de que tenga unas cualidades excepcionales o un particular carisma personal –aunque si lo tiene puede ser también de gran ayuda. Este tipo de liderazgo está directamente relacionado con una misión y unos valores que van más allá de la propia persona del líder. Por este motivo, podemos decir que el líder centrado en la misión es aquella persona –ya sea el CEO, directivo o mando intermedio– que está al servicio de una misión y, a su vez, promueve este espíritu de servicio en sus colaboradores.

## Dimensiones del liderazgo centrado en la misión

El cambio cultural que supone la implementación del liderazgo centrado en la misión no es una consecuencia automática de unos cursos o de la aplicación de unas determinadas herramientas. Es un proceso de aprendizaje en el que los directivos y sus colaboradores generan nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos de forma progresiva, hasta asumir la misión a su respectivo nivel con el sentido de responsabilidad personal propio de un líder. Este proceso se puede estructurar en tres dimensiones básicas: compromiso, cooperación y cambio.

### COMPROMISO

La primera dimensión del LCM es la creación de una cultura de alto compromiso en los colaboradores. Junto a la relación extrínseca básica (trabajo por dinero) o intrínseca (la satisfacción del reto), el LCM incorpora la relación trascendente de compromiso (el trabajador se siente participe de una misión que hay que llevar a término). Los colaboradores van asumiendo el compromiso de la misión, y no sólo el interés por el trabajo o la retribución, a medida que el líder sigue los pasos de la Figura 1.

### Figura 1

Proceso del compromiso



*1. Compromiso personal.* En primer lugar, el líder debe estar al servicio de la misión de la empresa, sintiéndose personalmente comprometido con ella. Esta es la primera condición y el primer elemento impulsor de todo el proceso de cambio.

*2. Transmitir el compromiso.* Luego, debe saber transmitir este compromiso personal a sus colaboradores, para conseguir que también ellos se comprometan con la misión. Para ello, la

misión debe ser el eje central de la comunicación del líder con sus colaboradores en las distintas oportunidades que se presentan en el día a día.

3. *Actuar con consistencia.* El líder debe impulsar la misión con sentido de urgencia, concretando objetivos ambiciosos en todos los ámbitos de la misión. Si en la misión, por ejemplo, se recogen las dimensiones de clientes, accionistas y empleados, la consistencia le debe llevar a tratar las tres dimensiones con el mismo sentido de compromiso.

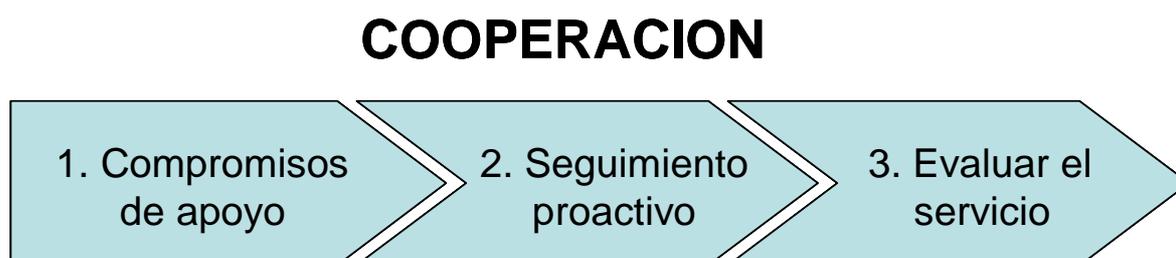
Los tres elementos expuestos –compromiso personal, transmitir el compromiso y actuar con consistencia– no responden únicamente a un esfuerzo puntual o durante un determinado período, sino que el líder debe practicarlos de forma sólida y constante. En caso contrario, si el líder no persevera, difícilmente lo harán sus colaboradores y todo el esfuerzo inicial por lograr el compromiso y crear sentido de urgencia acabará desvaneciéndose. La perseverancia no es un simple mantenimiento del compromiso, sino que exige una continua profundización a nivel personal que refuerce los tres pasos del proceso.

## COOPERACION

La segunda dimensión del LCM es el desarrollo de una cultura de cooperación por sentido de misión: una forma de trabajar en equipo que va más allá de la mera coordinación de funciones o de simplemente cooperar por una cuestión de eficiencia económica. Cooperar por sentido de misión significa entender cómo los demás compañeros contribuyen a realizar la misión de la empresa y apoyarles para que puedan hacer su trabajo de manera efectiva. De hecho, la cooperación por sentido de misión se genera de manera natural cuando existe un verdadero compromiso con una misión común. La manera en que los directivos desarrollan esta particular forma de cooperación la describimos en el proceso que desarrollamos en la Figura 2.

### Figura 2

Proceso de la cooperación



1. *Establecer compromisos de apoyo.* En primer lugar, el líder debe conocer con claridad qué necesitan los demás de él para realizar la misión de la empresa y, mediante acuerdos entre las partes, establecer compromisos de apoyo<sup>13</sup>. De esta forma, el líder centrado en la misión adquiere compromisos de cooperación, no como un favor, o como una molestia, sino por un verdadero sentido de misión y, a su vez, impulsa esta actitud entre los miembros de su equipo.

---

<sup>13</sup> La cuestión de las relaciones cliente-proveedor interno ha sido objeto de estudio y desarrollo de diversas publicaciones desde los años ochenta del pasado siglo. Para conocer más en detalle las técnicas y herramientas que pueden facilitar este proceso, recomendamos la lectura de un buen manual de TQM. La particularidad en este caso es que la misión debe ser el foco central de la cooperación, estableciendo una clara relación entre los servicios a prestar a otras áreas y los beneficios que éstos pueden representar para la misión de la empresa.

2. *Hacer un seguimiento proactivo.* Una vez establecido el compromiso inicial, el líder debe ir ajustando los compromisos de apoyo a la realidad de cada momento, así como resolver los desajustes. De hecho, cooperar por sentido de misión no consiste en un mero cumplimiento de parámetros numéricos, sino en asegurar que la cooperación es realmente efectiva y está teniendo impacto real en la misión de la empresa.

3. *Evaluar el servicio.* Periódicamente, el líder debe buscar la evaluación de sus *clientes internos* para medir los avances en los servicios prestados a otras áreas. No es una evaluación para buscar culpables o inocentes, sino para detectar nuevas necesidades que no se tenían en cuenta o que no se habían priorizado de modo adecuado.

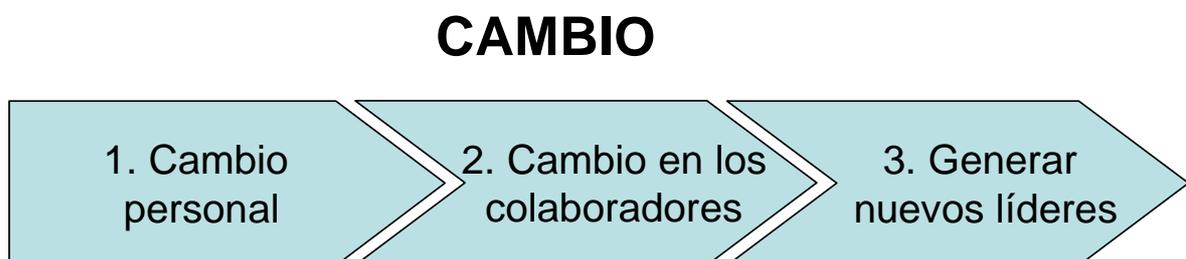
Estos tres pasos –compromisos de apoyo, seguimiento proactivo y evaluar el servicio– son de gran utilidad tanto para la planificación periódica como para la resolución de conflictos puntuales. De hecho, crear una verdadera cultura de cooperación por “sentido de misión” requiere reforzar constantemente el ejercicio de los tres pasos expuestos.

## CAMBIO

La tercera dimensión del LCM es la capacidad del líder para implementar los cambios que exige la misión. Para ello, el líder debe mirar constantemente “hacia fuera”, y entender cómo evolucionan las condiciones de su entorno y las expectativas y necesidades de los stakeholders de la misión (clientes, accionistas, empleados, etc...). Por ejemplo, las expectativas y necesidades del comprador de un coche hoy son muy diferentes a las de hace 20 años, y dentro de otros 20 serán muy distintas a las actuales. Lo mismo ocurre, por ejemplo, con las necesidades y expectativas de los empleados donde aspectos como el desarrollo profesional o la conciliación cobran cada vez más relevancia. De hecho, la misión puede mantenerse “intacta” a lo largo de décadas pero la forma de llevarla a término de modo excelente está en constante evolución. El líder debe impulsar la misión buscando el equilibrio constante entre lo ya conocido (explotación) y el replanteamiento creativo (exploración)<sup>14</sup>. Este proceso de cambio es el que describimos en los pasos de la Figura 3.

### Figura 3

El proceso del cambio



1. *Cambio personal.* El líder centrado en la misión no se aferra a sus planteamientos pues es la misión la que guía el cambio, y una vez identificado el nuevo camino a seguir, el líder debe ser el primero en recorrerlo.

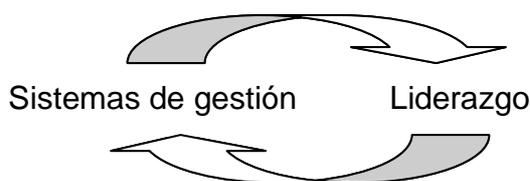
---

<sup>14</sup> March, James G. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, vol. 2, nº 1, 1991, págs. 71-87.

2. *Promover el cambio en los colaboradores.* Una vez iniciado el proceso de cambio personal, aunque sea un proceso largo apenas comenzado, el líder posee la autoridad para promover el cambio en sus colaboradores. En este proceso, el líder ha de ser un auténtico *coach* de su gente: una persona cercana con la que se pueda dialogar acerca de los problemas y de las necesidades, promoviendo el cambio por sentido de misión.

3. *Generar nuevos líderes.* El líder debe conseguir que sean sus propios colaboradores los que impulsen el cambio. De esta forma, los colaboradores empiezan a ver la misión con mentalidad de líderes, asumiendo la responsabilidad de la misión a su nivel.

En estos tres ciclos –compromiso, cooperación y cambio– hemos intentado condensar nuestra experiencia de cómo se genera el LCM a lo largo de la organización. Ahora bien, para lograr la implementación del LCM con éxito, es de gran ayuda el desarrollo de determinadas competencias de liderazgo<sup>15</sup> y el uso de lo que en otras publicaciones hemos llamado *herramientas de gestión de la misión*<sup>16</sup>. Estas herramientas, que son de hecho una adaptación de las herramientas de gestión tradicionales, impulsan y refuerzan la misión y hacen que el LCM sea más coherente con la gestión diaria de la empresa. Estas son, por ejemplo, las interdependencias de la misión –una matriz que clarifica la cooperación entre áreas–, el cuadro de mando de la misión –la concreción de los enunciados de la misión en indicadores concretos–, los objetivos ligados a la misión o la evaluación del desempeño centrada en la misión. De esta forma, los sistemas de gestión y el liderazgo se refuerzan mutuamente, creando un binomio consistente que impulsa el “sentido de misión” en toda la empresa.



## El desarrollo del LCM

El LCM, si se implementa correctamente, tiene la capacidad de “despertar” un liderazgo latente en las personas y, con tiempo y esfuerzo, consigue transformar seguidores en líderes con un alto grado de éxito. A su vez, este proceso de aprendizaje también es válido para aquellas personas que ya son líderes en sus organizaciones. Sin embargo, en estos casos, el aprendizaje del LCM no significa un aprendizaje “desde cero”, sino que debe adaptarse al tipo de liderazgo practicado hasta la fecha. Según sea este tipo de liderazgo, podemos distinguir tres tipos distintos de evolución al LCM:

---

<sup>15</sup> Para más información véase Cardona, P., y P. García Lombardía, «Cómo desarrollar las competencias de liderazgo», Eunsa 2005.

<sup>16</sup> Cardona, P. y C. Rey, «Dirección por Misiones», Deusto, 2005.

<u>Estilo de liderazgo</u>	<u>Aprendizaje</u>	<u>Claves</u>
Transaccional	Progresivo	Replanteamiento de su estilo de liderazgo
Transformador	Rápido	Ponerse al servicio de la misión
Trascendente	Exponencial	Ampliar su compromiso a todos los ámbitos de la misión

*En el caso del líder transaccional*, el liderazgo definido por una relación de influencia económica, la evolución hacia el LCM no siempre es sencilla. El problema es que este tipo de líderes suelen entender la misión como algo teóricamente correcto o incluso interesante como campaña de “marketing interno”, pero no llegan a pensar que les afecte a ellos realmente.

Podríamos decir que este liderazgo se encuentra lejos del LCM. Su compromiso, aunque puede ser muy alto, está centrado en los ámbitos económicos de la misión, su capacidad de trabajar en equipo suele ser baja, y su disposición al cambio responde normalmente a impulsos reactivos cuando los números no ofrecen los resultados esperados.

Para el líder transaccional, la iniciación al LCM suele ser lenta, pues debe vencer la tendencia a valorarlo todo exclusivamente por parámetros estrictamente económicos. Una vez superada esta tendencia, su aprendizaje puede ser progresivo a medida que deja atrás otras prácticas del liderazgo transaccional. La clave para el cambio en este colectivo está en el replanteamiento del propio estilo de liderazgo.

*En el caso del líder transformador*, el liderazgo definido por una relación de influencia profesional, la evolución hacia el LCM es más fácil que en el caso anterior, pero también presenta algunas dificultades. El problema es que estos líderes, generalmente carismáticos o visionarios, acostumbran a ser ellos el centro de donde emana la “inspiración” y motivación de sus colaboradores. En estos casos, aunque pueden llegar a ver la misión con interés como herramienta de *management*, no se sienten cómodos con la idea de que la misión esté por encima de su propio carisma o visión personal.

En cierta medida, el líder transformador se encuentra muy cerca del LCM: fuerte compromiso personal, habilidad para conseguir el compromiso de sus colaboradores, alta capacidad para promover la cooperación y el trabajo en equipo, y una gran tenacidad para emprender cambios e implementarlos en sus colaboradores. Sin embargo, el problema es que el compromiso, la cooperación y el cambio que promueven están centrados en sus fuertes capacidades de mando o carisma personal, pero no necesariamente en la misión de la empresa.

El líder transformador, por lo general, necesita un tiempo de adaptación hasta que se siente cómodo con la idea de ponerse al servicio de la misión. Sin embargo, a medida que va incorporando este nuevo rol de servicio, muestra un rápido aprendizaje. En la práctica, el líder transformador no tarda en darse cuenta de que es más sencillo implementar una visión apelando al sentido de misión de sus colaboradores que hacerlo basándose sólo en sus propias habilidades.

Como puede verse, el desarrollo del LCM no significa abandonar el liderazgo transformador. De hecho, en determinadas posiciones clave es bueno que el líder combine el sentido de misión con una visión y carisma personales. Este es el caso, por ejemplo, de aquellas personas que ocupan la presidencia o la dirección general de la empresa. En estos casos, la clave para evolucionar al

LCM consiste en aprovechar las ventajas que ofrece el liderazgo transformador y, a su vez, poner las capacidades de mando y el carisma personal al servicio de la misión.

*En el caso del líder trascendente*, el liderazgo definido por una relación de influencia personal de servicio a determinados colectivos o personas, la evolución hacia el LCM suele ser mucho más fácil que en los dos casos anteriores. El motivo principal es que el LCM es, en definitiva, un caso particular del liderazgo trascendente. Para estos líderes, el LCM representa una forma concreta y estructurada de realizar lo que, en parte, ya venían haciendo de manera natural.

Podríamos decir que el líder trascendente tiene la base adecuada para el ejercicio del LCM: su compromiso personal y el compromiso de sus colaboradores está centrado en el servicio, fomentando la cooperación y promoviendo el cambio para satisfacer a los colectivos con los que está comprometido. Sin embargo, estos colectivos no abarcan necesariamente todo el ámbito de la misión. Por ejemplo, el liderazgo servidor –del que se ha hablado anteriormente– se centra en servir a los colaboradores, pero no incluye habitualmente a otros colectivos.

Para el líder trascendente, el LCM es una manera de hacer más efectivo y transmitir con más facilidad el liderazgo a sus colaboradores. Su aprendizaje suele ser exponencial y rápidamente se convierten en un referente para el resto de la organización. En este caso, la clave para desarrollar el LCM con éxito consiste en ampliar su compromiso personal y el de sus colaboradores para abarcar todos los ámbitos de la misión.

## La lucha contra el ego

Junto al ejercicio de las tres dimensiones expuestas –compromiso, cooperación y cambio–, existe una batalla personal del líder que ejerce una gran influencia en la eficacia del LCM. Se trata de la lucha por el control del ego personal, algo que deben practicar constantemente todos aquellos directivos y mandos que ejercen en las organizaciones una posición de liderazgo<sup>17</sup>.

Esta preocupación por mitigar los efectos nocivos del ego es una realidad que hemos podido observar como una de las principales preocupaciones de muchos directivos. Algunas organizaciones tratan de mitigar el ego de sus colaboradores mediante políticas como el rango igualitario o la supresión de distintivos externos entre grados, etc. Esto es debido a que, como hemos visto anteriormente<sup>18</sup>, muchos directivos son conscientes de que el ego descontrolado del líder puede ser fuente de múltiples limitaciones. Por ejemplo, un líder con el ego descontrolado suele percibir el liderazgo de sus colaboradores como una amenaza, y a menudo, de manera inconsciente, estos directivos se convierten en un freno para el desarrollo de liderazgo de sus colaboradores.

La perseverancia en la batalla personal contra el ego, que puede manifestarse de diferentes maneras a lo largo de la vida del directivo, es una constante en el ejercicio de lo que hemos definido como el liderazgo centrado en la misión. Es la lucha por trascender al propio “yo”, centrarse en la misión, poniéndola por encima de las opiniones y ambiciones personales y, a su vez, fomentar el liderazgo de los colaboradores, sin miedo a que esto pueda significar una

---

<sup>17</sup> Sobre la importancia del control del ego (humildad) en la labor del directivo, es de especial relevancia el reciente estudio de Collins, J., «Level 5 Leadership: The triumph of Humility and Fierce Resolve», *Harvard Business Review*, enero de 2001.

<sup>18</sup> Maccoby, M. «Narcissistic Leaders: The incredible Pros, the inevitable Cons», *Harvard Business Review*, enero de 2000.

pérdida de poder o de autoridad. De hecho, el efecto de impulsar el liderazgo de los colaboradores es más bien el contrario: refuerza el propio liderazgo personal y robustece la consistencia de todo el equipo.

Es tan importante el efecto del ego en la eficacia del LCM que podemos formular la siguiente ecuación:

$$\text{LCM} = \frac{\text{Compromiso} \times \text{Cooperación} \times \text{Cambio}}{\text{Ego}}$$

Esta ecuación también simboliza que las tres dimensiones del numerador –compromiso, cooperación y cambio– son multiplicativas, es decir, si una de ellas es 0, el liderazgo total es 0. Para lograr el LCM de manera efectiva, debe haber por lo menos una cierta combinación de las tres dimensiones.

## Beneficios del LCM

A través de las diferentes experiencias de proyectos de implementación y despliegue de la misión, hemos podido comprobar que el LCM es capaz de generar unos resultados extraordinarios. Entre los beneficios observados, podemos destacar:

- Promueve la transmisión del liderazgo en toda la organización.
- Incrementa el sentido de urgencia a los diferentes niveles de la empresa.
- Mejora la eficacia de la labor de directivos y mandos.
- Incrementa la cooperación entre áreas y personas.
- Es una herramienta eficaz para la captación, desarrollo y retención del talento de liderazgo.
- Actúa como potente catalizador para acometer cambios estructurales u organizativos.

En definitiva, el ejercicio del liderazgo centrado en la misión, ya sea para los que pasan de seguidores a líderes como para los que ya son líderes en sus organizaciones, no deja de ser un ejercicio de realización personal, fruto de muchas victorias y también de muchas derrotas asumidas con deportividad y espíritu de aprendizaje. En el fondo, no se puede decir que el LCM se haya conseguido de una vez para siempre. Para ejercer el liderazgo centrado en la misión de manera efectiva, siempre habrá que estar reforzando el proceso y no bajar la guardia, impulsando el liderazgo en los colaboradores para que “trascienda” a lo largo de toda la organización.