

En qué mejora la dirección por misiones a la dirección por objetivos

Con una dirección por misiones, los objetivos están al servicio de un propósito superior. Carlos Rey, Nuria Chinchilla y Nuno Pitta desgranán los atributos de las misiones y cómo las aplican empresas de distintos sectores, tamaños y nacionalidades.



19 de junio de 2017

Hoy en día, la gran mayoría de las empresas hacen explícita su misión corporativa. De hecho, según nuestros datos, el 98% de las empresas del Fortune 500 disponen de una. Pero, lejos de limitarse al nivel corporativo, las misiones están entrando cada vez más en divisiones, proyectos, departamentos, iniciativas e incluso puestos de trabajo. Este uso de las misiones en diferentes niveles de la organización es lo que denominamos dirección por misiones (DPM).

Bajo diferentes formas, la dirección por misiones puede observarse en empresas de distintas nacionalidades, tamaños y sectores. Gracias a este tipo de dirección, empresas como ISS Facility Services, Unilever, Telefónica, Medtronic, Repsol o Heineken están consiguiendo una mejor forma de estimular el sentido de propósito y el rendimiento de sus empleados.

Así, de igual forma que a lo largo del siglo XX los objetivos fueron ganando terreno en la empresa para dar lugar a la dirección por objetivos (DPO), la creciente presencia de las misiones durante las últimas décadas representa el inicio de una nueva forma de dirección.

Objetivos y misiones

Para entender la dirección por misiones y el porqué de su expansión necesitamos adentrarnos primero en los principios que rigen la DPO.

A principios de siglo XX, empresas como General Electric, Du Pont o General Motors empezaron a utilizar los objetivos. Su uso fue extendiéndose hasta que, en los años cincuenta, Peter Drucker acuñó el concepto de dirección por objetivos. La popularidad de esta forma de dirección se basó en el hecho probado de que las personas que se fijan objetivos rinden más que las que no lo hacen, o las que se limitan a decir: "Haré todo lo que pueda".

En los años sesenta, las primeras investigaciones sobre la efectividad de la DPO mostraron sus efectos positivos sobre el rendimiento y la planificación, pero también sus deficiencias. Un artículo publicado en 1973 desvelaba que la DPO comportaba una serie de problemas. Por poner algunos ejemplos, los empleados se resistían a fijar objetivos ambiciosos o bien los objetivos se utilizaban como una forma de presión.

La respuesta a estas problemáticas no tardó en llegar. A mediados de los años setenta, el mismo Peter Drucker propuso la introducción de las declaraciones de misión en el mundo de la dirección de empresas. Esta práctica está basada en la idea de que las personas que orientan sus objetivos hacia una misión (un "para qué"), establecen objetivos más coherentes

y ambiciosos, al tiempo que obtienen mejores resultados.

En las últimas décadas, la misión ha ido cobrando cada vez más relevancia en los distintos ámbitos de la organización hasta considerarse el primer paso en la mayoría de los modelos de planificación estratégica. En la gestión de equipos o proyectos, las misiones son un paso fundamental antes de establecer los objetivos. Y en los procesos de *coaching* o de desarrollo de liderazgo, es habitual comenzar con algún tipo de reflexión sobre la misión personal o del puesto de trabajo que añade coherencia y robustez a los objetivos individuales que se van a desarrollar.

En este contexto, los objetivos no desaparecen; al contrario, siguen siendo fundamentales y necesarios para el éxito de la empresa. En realidad, con la presencia de la misión, los objetivos dejan de ser un fin en sí mismo para estar al servicio de un propósito superior.

Mientras la DPO busca que todos los empleados tengan claros sus objetivos particulares y conozcan cómo contribuyen a los objetivos de la organización, la DPM promueve que todos los empleados tomen conciencia de la misión particular de su rol profesional y la conecten con el propósito de la organización.

Combinando misiones y objetivos conseguimos potenciar las dos principales fuentes de motivación del ser humano: la motivación por el reto y la que se deriva de la contribución a una causa. Viene a ser como tener dos motores en una lancha: se obtiene mayor potencia y más capacidad para maniobrar en los momentos de cambio.

Cómo definir las misiones

Definir las misiones, especialmente cuando se establecen a nivel de equipos o del individuo, requiere un cambio de paradigma que no siempre resulta sencillo.

Cuando preguntamos a un vendedor, un financiero o un operario cuál es la misión de su puesto de trabajo, solemos escuchar frases como incrementar la cifra de ventas, reducir la ratio de endeudamiento, reducir los costes o aumentar la productividad. Pero todas estas afirmaciones dicen poco más que lo obvio. Quedan lejos de la idea de misión. Y es que, acostumbrados al contexto de dirección por objetivos, a menudo las personas confunden las misiones y los objetivos.

A partir de la investigación de mejores prácticas y nuestros más de diez años de experiencia ayudando a cientos de equipos a tomar conciencia de su misión, utilizamos la siguiente máxima: mientras los objetivos tienen que ser SMART, por sus siglas en inglés para

específicos (*specific*), medibles (*measurable*), alcanzables (*achievable*), relevantes (*relevant*) y acotados en el tiempo (*time-bound*), la misión debe ser WISE.

Es decir, la misión debe ser amplia (*wide*), inspiradora (*inspirational*), con espíritu de servicio (*service-oriented*) y evaluable (*evaluable*). A continuación describimos qué significa cada uno de estos atributos.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 33 \(T2 2017\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[En qué mejora la dirección por misiones a la dirección por objetivos](#)" (ART-3015) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



Nuria Chinchilla

Profesora del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE y titular de la [Cátedra de Mujeres y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera](#). Se especializa en mujer y liderazgo, trabajo y familia, autoliderazgo y gestión del tiempo.

www.iese.edu/es/insight