
NUEVA EDICIÓN ACTUALIZADA Y AMPLIADA

DIRECCIÓN POR MISIONES

CONECTANDO A LAS PERSONAS
CON LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL PROPÓSITO



PABLO CARDONA
CARLOS REY

DEUSTO

Dirección por misiones

Conectando a las personas
con la estrategia a través del propósito

**PABLO CARDONA
CARLOS REY**



EDICIONES DEUSTO

© Pablo Cardona Soriano y Carlos Rey Peña, 2005, 2021

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2005, 2021

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3217-2

Depósito legal: B. 21.503-2020

Primera edición actualizada y ampliada: febrero de 2021

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Romanyà Valls, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo.....	9
Nota a la edición actualizada y ampliada.....	13
Revisión terminológica.....	14
Agradecimientos.....	17

PRIMERA PARTE

MITOS Y REALIDADES EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS

1. ¿Existe alguna relación entre cultura y beneficio?.....	25
La unidad: el <i>bottom line</i> de la dimensión cultural.....	27
Culturas de empresa.....	36
Compartir prioridades.....	40
Caso 1. Creciendo en tiempos de crisis.....	41
2. Diferentes formas de entender una organización.....	45
Perspectiva mecánica.....	46
Perspectiva orgánica.....	48
Perspectiva cultural.....	52
El modelo integral de la empresa.....	56
Caso 2. Más allá del negocio.....	57
3. Los límites de la dirección por objetivos.....	61
Los problemas de la dirección por objetivos.....	63
Culturas «a medio gas».....	70

Más allá de la dirección por objetivos.....	73
Caso 3. «Nos faltaba algo...».....	74

SEGUNDA PARTE
EN BUSCA DE LA CULTURA EMPRESARIAL

4. El <i>para qué</i> de la empresa.....	81
El beneficio como medio o como fin.....	82
El peligro de la simplificación.....	85
El propósito de la organización.....	89
El propósito personal.....	97
Caso 4. «Value life».....	100
5. Misiones: ¿ <i>para quién</i> existe la empresa?.....	103
Propósito y misiones.....	105
Características de las misiones: contenido, credibilidad y urgencia.....	106
El modelo de los <i>stakeholders</i>	109
Caso 5. Propósito y misiones que marcan la diferencia.....	113
6. Los valores de una cultura equilibrada.....	117
El origen de los valores.....	118
Valores corporativos y valores reales de una organización ..	119
Características de los valores corporativos.....	121
Valores y motivación.....	122
Valores equilibrados.....	125
Evolución y cambio en los valores.....	128
Caso 6. Transformar la agricultura.....	130

TERCERA PARTE
HACIA UN NUEVO MÉTODO DE GESTIÓN

7. El despliegue del propósito.....	137
Misiones participadas.....	138
Organigrama del propósito.....	144
La matriz de interdependencias.....	147
Caso 7. Pioneros en la dirección por misiones.....	150
8. Herramientas de gestión del propósito.....	153

¿Nuevas herramientas de gestión?	154
Planificación estratégica: una cuestión de congruencia	155
Despliegue de objetivos.	158
Cuadros de mando.	161
La gestión de competencias	164
La evaluación del desempeño.	166
Sistemas de gestión y liderazgo	169
Caso 8. Recuperando el compromiso	170
9. Liderazgo centrado en misiones	175
Tipos de liderazgo	176
Propósito y liderazgo	179
Dimensiones del liderazgo centrado en misiones.	180
La lucha contra el ego	186
Caso 9. Desarrollando el ecosistema local	189
Epílogo.	193

¿Existe alguna relación entre cultura y beneficio?

Tras cincuenta años de debate sobre esta cuestión crucial, las evidencias son cada vez más sólidas a favor del «sí». En el conocido estudio «Corporate Purpose and Financial Performance»,⁴ Gartenberg, Prat y Serafeim demuestran, con una amplia muestra de datos de más de novecientas empresas y medio millón de empleados, que las empresas pueden obtener mejores resultados si incorporan prácticas que fomenten el sentido de propósito y compromiso de la gente. Este resultado parece ser válido para muy diferentes tipos de industrias y para gran variedad de compañías —desde empresas manufactureras a organizaciones de servicios—, y para diversas estrategias de negocio dentro del espectro coste-diferenciación.

No es el único estudio que lo prueba. En las últimas décadas, los estudios de Gallup muestran que, cuando las empresas consiguen el compromiso de sus empleados y clientes, experimentan un aumento del doscientos cuarenta por ciento en los resultados de rendimiento en comparación con las empresas que no tienen empleados ni clientes comprometidos.⁵ Conclusiones similares

4. C. Gartenberg, A. Prat y G. Serafeim, «Corporate Purpose and Financial Performance», *Organization Science*, vol. 30, n.º 1, 2019, pp. 1-18.

5. Véase: <<https://news.gallup.com/businessjournal/176063/five-ways-top>>

arrojan los estudios de Julian Birkinshaw que muestran el refuerzo entre propósito y beneficio en empresas duraderas, tales como HCL Technologies, IKEA, LEGO Group, Novo Nordisk, Roche, Tata Group, Whole Foods Market o W. L. Gore & Associates.⁶

Estas evidencias nos llevan a concluir que tanto el rendimiento de una empresa como su supervivencia a largo plazo dependen, en gran medida, del tipo y profundidad del compromiso de sus miembros con la misma. Esta idea no es nueva, pero nunca como ahora había tomado tanta fuerza. En la era digital, resulta necesario contar con talento comprometido para competir con éxito en un entorno marcado por la incertidumbre, la hipercompetitividad y el constante cambio. Además, este talento es cada vez más *líquido*: no está ligado a una geografía, ni a un empleo de por vida. El talento aparece y desaparece con una rapidez inusitada, y ello está provocando una verdadera batalla por captar y retener a los mejores.

Por ello, el impacto de las decisiones directivas en el compromiso de los empleados está recibiendo una atención nunca vista anteriormente. Los departamentos de recursos humanos están adoptando la mentalidad y las métricas de marketing para evaluar la reputación de la empresa y la experiencia del empleado (conocidos, como *employer branding* y *employee experience*). Empresas tan dispares como Unilever e IBM están poniendo todo su conocimiento de inteligencia artificial y tecnología digital al servicio del empleado. Saben que su propia continuidad depende de ello.

Los cambios generacionales están ejerciendo también de catalizador en este proceso. Los ya conocidos como *millennials* (nacidos en la década de 1990) y los *centennials* (nacidos desde principios del siglo XXI), además de ser nativos digitales, llegan con unos valores y una visión del trabajo muy distinta de las generaciones anteriores. Un valor importante, derivado de su experiencia virtual, es la flexibilidad. El nuevo talento huye de los

-performing-companies-engage-customers.aspx>. [Consulta: 11/11/2020]

6. J. Birkinshaw, N. J. Foss y S. Lindenberg, «Combining Purpose With Profits», *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 49, 2014.

horarios rígidos y de trabajar en una oficina fija. En su mundo, no tiene sentido «ir a trabajar», cuando se puede perfectamente trabajar sin «ir».

Además de la flexibilidad, los nuevos talentos aspiran a contribuir con su trabajo en empresas con valores sostenibles. Esto lo saben muy bien las empresas que cuidan el *employer branding* y necesitan ajustar sus objetivos y sus mensajes para que la empresa aparezca como una entidad socialmente responsable y con valores sostenibles. William Pollard, presidente de ServiceMaster, expresa así esta misma idea:

Si nos centramos exclusivamente en el beneficio seríamos una empresa que ha olvidado alimentar su alma. Las empresas que hacen esto experimentan una pérdida de dirección y de finalidad de su gente, una pérdida de clientes y, después, una pérdida de beneficios. Tanto las personas como el beneficio son parte de nuestra misión.⁷

La unidad: el *bottom line* de la dimensión cultural

Así pues, cultura y beneficio están relacionados. Toda decisión directiva tiene, se quiera o no, una consecuencia externa en términos de mayor o menor beneficio económico, así como una consecuencia interna en términos de refuerzo o debilitamiento del compromiso y la confianza de la gente para con la empresa. Además, como hemos visto, el compromiso del empleado acaba influyendo en el beneficio de la empresa. Por eso, las decisiones que evalúen sólo una variable (como el beneficio) son, como mínimo, incompletas, si no peligrosas para el funcionamiento de la compañía y su supervivencia.

El rendimiento económico tiene un claro parámetro de control: el beneficio, que puede ser medido de muchas maneras (ROI, ROE, beneficio sobre ventas, etc.). Este parámetro es muy

7. ServiceMaster Annual Report, Downers Grove (Illinois), 2. Citado en Pfeffer, op. cit., 1998, p. 298.

útil para tomar decisiones y evaluar la actuación directiva. Durante generaciones, el presupuesto ha servido de guía para decidir sobre inversiones y gastos de todo tipo, identificando la buena gestión con el ajuste al presupuesto diseñado con meses de antelación. Sin embargo, la dimensión cultural es difícil de evaluar, precisamente porque carece de un parámetro claro de medida. Muchos directivos se preguntan con razón: «¿Es posible tener un parámetro que abarque una dimensión tan complicada y subjetiva?».

A primera vista puede parecer que existen demasiados aspectos que afectan a los comportamientos de las personas en su empresa. Afortunadamente, la gran mayoría de los estudios sobre este tema llegan a un mismo principio: la raíz y esencia de la dimensión cultural son la confianza mutua y el compromiso con la empresa de sus empleados. Estos dos elementos se refuerzan mutuamente y no pueden darse el uno sin el otro, ya que, en el fondo, son dos caras de una misma moneda que llamamos *unidad*. La unidad empieza por los de «dentro», los miembros de la organización, y se expande «hacia» fuera, creando relaciones sólidas y duraderas entre la empresa y sus *stakeholders*.

La unidad es necesaria para la vida de cualquier organismo u organización social, y no puede confundirse con la rigidez para el cambio o la uniformidad. Un cuerpo uniforme suele ser un cuerpo muerto. El organismo vivo se compone de miembros muy diversos que interactúan continuamente aportando distintos elementos necesarios para obtener un fin común: la diversidad y la interdependencia son condiciones necesarias para la verdadera unidad, y la unidad es condición de vida. Cuando un organismo pierde la unidad, empieza a descomponerse. Por eso, las empresas de larga vida se caracterizan precisamente por tener un alto grado de unidad.

Definimos *unidad* como el grado de confianza mutua y compromiso con la empresa que experimentan las personas que contribuyen a la realización de su propósito. Esta definición puede ser aplicada a cualquier nivel de la empresa: división, departamento o grupo; y puede llegar a incluir a *stakeholders* externos, como los clientes, socios o proveedores. Las empresas que mues-

tran altos niveles de unidad reciben distintos nombres en la literatura del *management*: «Excellent Companies»,⁸ «High Trust Organizations»,⁹ «Citizen Corporations»,¹⁰ «The Individualized Corporation»,¹¹ «Conscious companies»,¹² «Purpose Driven Organizations»,¹³ etc. Con distintos matices, todas estas empresas tienen políticas que aumentan la confianza mutua y el compromiso de sus empleados. Así, la unidad aparece como un *bottom line* preciso y útil para la dimensión cultural: un criterio sencillo con el cual podemos evaluar la eficacia de las decisiones directivas en esta dimensión.

Aunque no existe un estándar de medida de la unidad, existen diversas medidas para evaluarla, tales como la medida «Organizational Commitment».¹⁴ La revista *Fortune* utiliza una medida llamada «The Great Place to Work Trust Index» para distinguir las cien mejores compañías norteamericanas en términos de confianza en la dirección, orgullo en el trabajo o en la empresa y camaradería. Esta medida es bastante aproximada a lo que llamamos *unidad*.

Unidad y supervivencia

Las compañías incluidas en el *ranking* de *Fortune* tienen altos niveles de unidad, y, por tanto, según Arie de Geus, son buenas candidatas para sobrevivir más tiempo que otras compañías

8. T. Peters y R. Waterman, *En busca de la excelencia*, op. cit.

9. R. B. Shaw, *Trust in the Balance*, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

10. C. Handy, «The Citizen Corporation», *Harvard Business Review*, vol. 75, n.º 5, 1997, pp. 26-27.

11. S. Ghosal y C. A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, Nueva York, 1997.

12. J. Mackey y R. Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press, Boston (Massachusetts), 2014.

13. C. Rey, M. Bastons y P. Sotok, *Purpose-Driven Organizations: Management Ideas for a Better World*, Springer Nature, Londres, 2019, p. 138.

14. J. P. Meyer y N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks (California), 1997.

del mismo entorno competitivo.¹⁵ Las compañías con altos niveles de unidad pueden adaptarse mejor a los cambios del entorno porque la confianza es necesaria para fomentar la iniciativa individual, la transferencia de conocimientos y el aprendizaje organizativo que se requieren en cualquier cambio organizativo.

Así lo demuestran los estudios de Douglas y Truelove sobre la forma en que empresas como Sephora, Four Seasons o Danone North America se recuperaron rápidamente de la pérdida de beneficios durante la crisis financiera de 2007. La clave estuvo en mantener y reforzar el compromiso de las personas a través de la credibilidad y el liderazgo, generando altos niveles de unidad en toda la organización. ¿Cómo lo hicieron? En lugar de centrarse sólo en el beneficio, sus empleados colaboraron para crear un propósito común que reemplazó los objetivos individuales y representó el elemento clave para superar la crisis.¹⁶

La misma estrategia estamos viendo en la reciente crisis de la COVID-19: empresas como Microsoft, Google o Disney están realizando grandes esfuerzos para evitar despidos y mantener el compromiso y la implicación de su gente. Starbucks ha abierto una línea de salud psicológica para dar soporte a sus empleados durante la crisis.¹⁷ Estos y muchos otros ejemplos muestran que las empresas no se mueven exclusivamente por motivos económicos, ni siquiera a largo plazo. Porque el largo plazo sólo existe para las empresas que perviven, y sólo las empresas que alcanzan cierto nivel de unidad interna pueden sobrevivir a las crisis económicas.

15. A. D. Geus, *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business Review Press, Boston (Massachusetts), 1997.

16. D. A. Ready y E. Truelove, «The Power of Collective Ambition», *Harvard Business Review*, diciembre de 2011.

17. Véase: <<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/03/17/50-ways-companies-are-giving-back-during-the-corona-pandemic/#7ab6ee724723>>. [Consulta: 9/11/2020]

Unidad y beneficio

Existen al menos dos posibles confusiones que aparecen cuando se intenta simplificar demasiado la relación entre unidad y beneficio. La primera es asumir ingenuamente que existe una relación directa entre unidad y beneficio. Los directivos que siguen este enfoque piensan que, si los empleados están más comprometidos, la empresa necesariamente tendrá mayores beneficios. Sin embargo, numerosos estudios han demostrado que la unidad, por sí misma, no es suficiente para generar beneficio.¹⁸ El problema es que este enfoque puede conducir a estrategias oportunistas, que utilizan la unidad simplemente como otro medio de conseguir beneficio a medio plazo. Estas estrategias acaban fracasando debido a que, en los momentos críticos, las prioridades económicas a corto plazo se anteponen a las de medio plazo, y acaban dinamitando el nivel de unidad en la empresa.

La segunda confusión se basa en una falsa dicotomía entre unidad y beneficio. Este enfoque supone que existe una relación inversa entre la unidad y el beneficio. Los directivos que siguen este enfoque piensan que incrementar el compromiso de los empleados es caro y que, por tanto, tiene un impacto negativo en el beneficio. Este modo de pensar es también ingenuo, como lo sería pensar que la calidad y el coste son medidas contrapuestas. Es cierto que la calidad tiene un coste, pero también lo tiene la falta de calidad. Y, hoy en día, sólo sobreviven las empresas que mejoran a la vez tanto el coste como la calidad. Del mismo modo, las empresas que sobrevivirán en los próximos años son las que pueden mejorar al mismo tiempo el beneficio y la unidad.

Para no caer en simplificaciones, es mejor representar estas dos dimensiones en una matriz de dos por dos. Dadas las relaciones entre unidad, beneficio y supervivencia, existen algunas limitaciones en cuanto al espacio de posibles posiciones en las que una empresa puede encontrarse. Como estas limitaciones toman la forma de un embudo, llamamos a esta matriz el «embudo de

18. J. D. Margolis y H. A. Elfenbein, «Do Well by Doing Good? Don't Count on it», *Harvard Business Review*, enero de 2008.

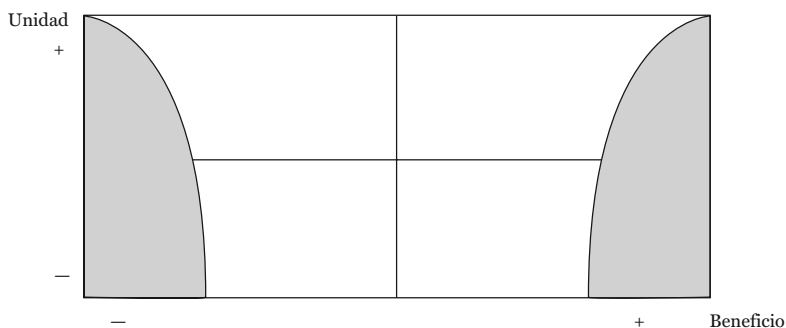
diagnóstico empresarial» (véase la figura 1.1). En esta figura, las empresas sólo pueden sobrevivir dentro del área blanca, es decir, dentro del embudo. Las zonas sombreadas son zonas de no supervivencia. Aunque la forma del embudo puede cambiar para diferentes industrias y periodos de tiempo, la estructura básica se mantiene.

Las compañías con niveles más altos de unidad pueden existir con menores niveles de beneficio, y, por tanto, tienen más oportunidades de sobrevivir en tiempos de crisis. Empresas como Barclays podían haber tenido muchos más problemas para sobrevivir en la crisis financiera y de reputación que sufrieron en 2008 si su nivel de unidad hubiera sido menor. Para sobrevivir a la crisis se centraron en tres ámbitos: a) buscar sinergias entre propósito y beneficio; b) la importancia de reconocer el propósito a nivel individual y cómo se integra en el propósito de la organización, y c) vencer el miedo a la pérdida a corto plazo y utilizar medidas de rendimiento que van más allá de nuestro sentido de control.¹⁹ De hecho, fueron capaces de superar la crisis con un alto sentido de misión en lugar de empezar con una espiral de despidos que frecuentemente acaba en lo que Jeffrey Pfeffer llama la «espiral de rendimiento descendente».

En el otro lado del embudo, las empresas con alto nivel de unidad pueden conseguir mayores beneficios, debido a que tienen menores costes de transacción y control, más estabilidad en su talento clave y una mayor capacidad creativa ante las dificultades. Como demuestra Pfeffer, si saben alinear bien sus prácticas directivas con la estrategia, las empresas con un nivel de unidad más alto tienen capacidad de conseguir mayores beneficios.²⁰

19. A. White, B. Yakis-Douglas, H. Helanummi-Cole y M. Ventresca, «Purpose-led Organization: “Saint Antony” Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice», *Journal of Management Inquiry*, vol. 26, n.º 1, 2017, pp. 101-107.

20. J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts), 1998. Versión castellana de Carlos Ganzinelli, *La ecuación humana: cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*, Gestión 2000, Barcelona, 1998.

Figura 1.1. Embudo de diagnóstico empresarial (EDE)

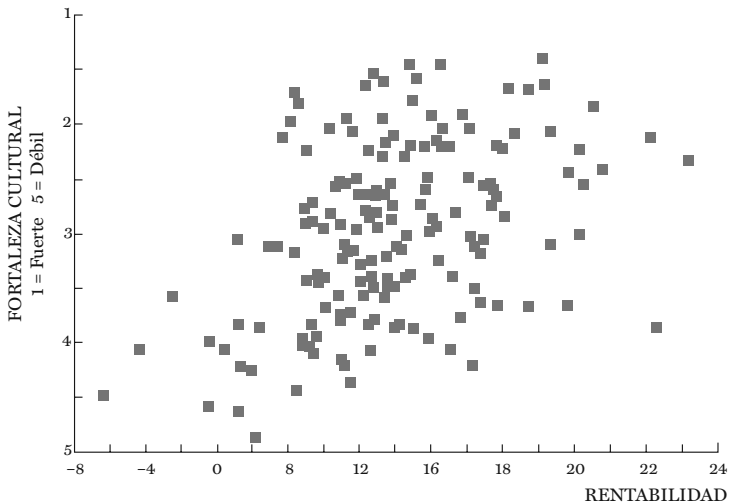
Las empresas pueden estar en cualquier posición del embudo. Pero, dentro de ese espacio, su posición no es estática, sino que se mueven dinámicamente como resultado de las decisiones de sus directivos, del desarrollo de las competencias de su gente y de los cambios en el entorno competitivo. Por ejemplo, el *ranking* de *Fortune* de 2012 incluía entre las diez primeras empresas las siguientes: Walmart, General Electric, Ford General Motors y Hewlett Packard. De entre éstas, en la clasificación del año 2019 sólo Walmart se mantenía entre las diez más altas. Si una empresa no toma decisiones, no se mantiene en la misma posición, sino que tiende a bajar en las dos dimensiones del embudo. Es decir, para mantener el mismo nivel de beneficio y unidad, una empresa debe estar continuamente tomando buenas decisiones tanto a nivel económico como a nivel cultural.

Verificación del modelo

En la década de 1990, dos profesores de Harvard, Kotter y Heskett, realizaron un estudio sobre la relación existente entre el grado de fortaleza de la cultura y los resultados económicos. Tomaron doscientas empresas de veintidós sectores distintos midiendo las dos variables a lo largo de un periodo de diez años. Los resultados obtenidos utilizando el ROE como indicador de

rendimiento económico pueden verse en la figura 1.2. La correlación bilateral entre fortaleza cultural y rentabilidad es ligeramente positiva (0,31), pero no es estadísticamente significativa. Este estudio demuestra que beneficio y unidad no están linealmente relacionadas.

Figura 1.2. Fortaleza cultural y rentabilidad



Fuente: Corporate Cultures and Performance.

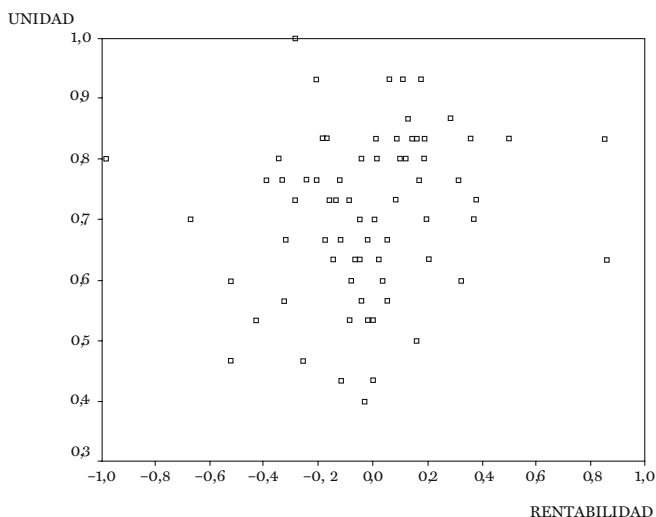
Sin embargo, el estudio de Kotter y Heskett no es apropiado para detectar relaciones más profundas entre las dos variables, dado que el impacto de la unidad en el beneficio suele ser a medio plazo. Por eso, realizamos otro estudio empírico con doscientas veinte empresas, de las que seleccionamos setenta y seis que pertenecían a los sectores de alimentación, maquinaria, farmacéutico, electrónico, químico y servicios. En este estudio, medimos la dimensión cultural mediante la variable unidad.²¹ Para

21. La medida de unidad se construyó con la media normalizada de cinco preguntas, cada una de las cuales se respondía en una escala de 1 a 7 de menor a mayor acuerdo:

- Hay un proyecto de empresa conocido internamente que ilusiona a la gente.

medir la variable de beneficio a medio plazo, realizamos una comparación de los resultados económicos de cada empresa (ROE medio a tres años) con la media de su sector, obteniendo su valor normalizado en la escala de beneficio de la matriz: el valor es positivo si el ROE medio de los tres últimos años de la empresa supera al del sector, y es negativo si es inferior. Los resultados de este estudio pueden verse en la figura 1.3.

Figura 1.3. Unidad y beneficio



De nuevo, la correlación bilateral entre unidad y rentabilidad es ligeramente positiva (0,16), pero no es estadísticamente significativa. A su vez, las correcciones aplicadas en nuestro estudio nos permiten observar con mayor detalle los espacios prohibidos

-
- Existen objetivos de empresa importantes y conocidos a medio y largo plazo que no son de índole financiera.
 - La gente clave de la empresa confía plenamente en la dirección.
 - Existe un alto grado de cooperación entre todo el personal.
 - Hay un alto grado de compromiso de la gente con la misión y los objetivos de la empresa.

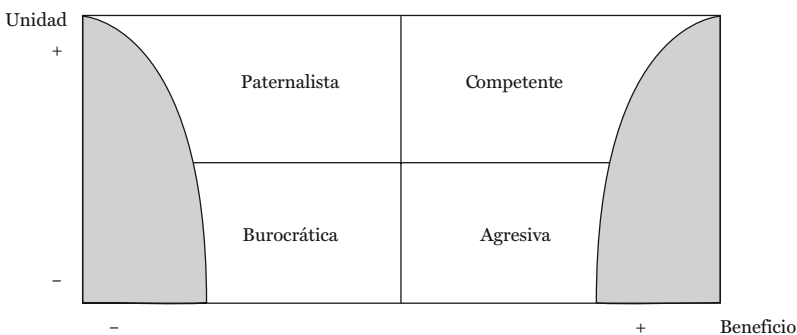
La medida de unidad reunió las características necesarias de fiabilidad en una escala de este tipo, con un alfa de Cronbach de 0,84.

del embudo: si observamos la figura 1.3, vemos que es más difícil encontrar empresas en las dos esquinas inferiores, tal y como propone el modelo. A medida que aumenta la unidad, las empresas pueden ocupar espacios más amplios dentro de la matriz.

Culturas de empresa

Como hemos dicho al principio, la gran mayoría de las decisiones directivas afectan tanto al beneficio como a la unidad. Por ello sería insuficiente tomar decisiones directivas teniendo en cuenta solamente una de las variables. Es más, una estrategia por sí misma, incluso la mejor de ellas, sería poco útil si no existiesen personas capacitadas lo suficientemente comprometidas para llevarla a la práctica. Dependiendo de cómo se van tomando las decisiones directivas, las empresas adquieren una cierta tipología cultural. En concreto, podemos distinguir cuatro culturas de empresa en el embudo de la figura 1.1: paternalista, burocrática, agresiva y competente. Esta tipología está representada en la figura 1.4.

Figura 1.4. Tipología de culturas de empresa



Los directivos de las empresas **paternalistas** toman decisiones que producen altos niveles de unidad, pero son poco efectivas desde la perspectiva del beneficio. Los directivos de las empresas **agresivas** toman decisiones que producen resultados económicos

razonables, pero lo consiguen en detrimento de la unidad. Los directivos de las empresas **burocráticas** toman decisiones que no son eficaces ni para el beneficio ni para la unidad. Los directivos de las empresas **competentes** toman decisiones orientadas a conseguir altos niveles de unidad y beneficio al mismo tiempo.

Esta tipología es coherente con el estudio cualitativo de Kotter y Heskett sobre las empresas situadas en los extremos de la matriz. Tras documentarse en profundidad acerca de la historia y evolución de estas empresas, y habiendo realizado múltiples entrevistas con directivos y empleados de las mismas, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las empresas con fuerte cultura y baja rentabilidad (paternalistas) fueron empresas de éxito en el pasado. En todos los casos analizados, la causa principal de los malos resultados se atribuye a la incapacidad de adaptarse a fuertes cambios en el mercado o a la aparición de nuevos competidores. Tal como definen los autores, estas empresas poseen una cultura centrada en los éxitos del pasado y la autocomplacencia. Muchos de los encuestados, cuando se les preguntaba en qué se basaba la fortaleza de su cultura, afirmaban: «En nosotros mismos».
- Las empresas con cultura débil y alta rentabilidad (agresivas) presentan una posición dominante en el sector defendida por fuertes barreras de entrada a nuevos competidores o entornos legales que les conceden unas ventajas competitivas excepcionales. A la luz de los datos obtenidos, los autores llegan a la conclusión de que, efectivamente, es posible obtener buenos resultados con una cultura débil, pero sólo en entornos *protegidos* por condiciones de monopolio u oligopolio.
- Las empresas con cultura fuerte y alta rentabilidad (competentes) poseen dos características fundamentales que las diferencian especialmente de las demás empresas de la muestra. Por un lado, son culturas centradas en lo que los autores identifican como *stakeholders* clave: clientes, accionistas y empleados. Por el otro, muestran relaciones jefe-subordinado basadas en el liderazgo a lo largo de toda la organización.

Dinámicas críticas de evolución cultural

Como hemos dicho anteriormente, las empresas no se mantienen estáticas en el embudo: si no hacen nada, cada vez pierden más en las dos dimensiones (beneficio y unidad). En otras palabras: para mantener su posición, las empresas deben tomar constantemente decisiones correctas a nivel económico y cultural. Este efecto podría representarse visualmente en la figura 1.1 situando un ventilador en el extremo superior derecho de la matriz. El ventilador crea una corriente hacia el vértice opuesto, es decir, hacia el cuadrante de la empresa burocrática. Cuando la empresa no hace nada, entra en una dinámica que podríamos llamar de *caída libre* hacia la zona burocrática.

Una dinámica que aparece con cierta frecuencia en un entorno cada vez más competitivo y global es la que podríamos llamar dinámica de *zeta invertida*. Esta dinámica empieza con una empresa competente que pierde competitividad a nivel económico (por un cambio tecnológico, por la entrada de nuevos competidores internacionales o por cualquier otro motivo). Con el tiempo, la empresa pasa a la zona paternalista, hasta que «se toman medidas» para cambiar la situación. Este cambio puede darse de manera brusca, por ejemplo, si la empresa paternalista es comprada por otra compañía.

Para ilustrar el ejemplo, pensemos en una empresa española que ha pasado de competente a paternalista y es comprada por una multinacional norteamericana. Para revitalizar la empresa, envían desde la central, en Nueva York, a un joven ejecutivo. La experiencia demuestra que, muy probablemente, la empresa se moverá hacia la zona agresiva del embudo. Esto ocurre porque, en Nueva York, sólo miden el resultado económico y, para avanzar en esa dimensión, lo más fácil es avanzar hacia abajo (igual que ocurre con el binomio coste-calidad, en el que la forma más sencilla y rápida de mejorar el coste es bajar la calidad).

Si la empresa consigue remontar económicamente, aun a base de perder unidad, el directivo se verá recompensado, y, posiblemente, acabarán promocionándolo a la central, donde se van acumulando los directivos que saben hacer «regates en corto» de este

estilo (y, por tanto, este modo de dirigir agresivo se refuerza). El problema es que la empresa se ha metido en una trampa, ya que mejorar económicamente en detrimento de la unidad no es un procedimiento sostenible. Por debajo de cierto nivel de unidad, la empresa puede empezar a perder talento crítico: directivos y empleados que no aceptan el cambio cultural y deciden cambiar de trabajo. Cuando esto ocurre, algunas compañías pueden empezar a perder terreno también en la dimensión económica.

A veces, las empresas necesitarán hacer ajustes dolorosos ante situaciones de crisis. Puede que incluso sea necesario perder algo de unidad para recuperar rentabilidad. El problema aparece cuando sólo se evalúa el resultado económico y, por tanto, no se es consciente de hacia dónde se está yendo. Y como no se es consciente, es un proceso difícil de frenar. En cambio, si se tiene el mapa claro, con las dos dimensiones, es más fácil saber dónde estamos y dónde queremos llevar a la organización, aunque en un momento dado haya que hacer un viraje hacia la zona agresiva. En estos casos, una vez pasado el momento de crisis, podemos recuperar el terreno perdido. La empresa realiza entonces una dinámica que podemos llamar de *zigzag*, que es un buen modo de avanzar «contra el viento» hacia el cuadrante competente.

Cuando lo único que se mide es el resultado económico de las decisiones, en un entorno competitivo es muy difícil dirigir empresas hacia el cuadrante competente. Esto provoca que, poco a poco, veamos a más empresas engrosando el cuadrante agresivo, creyendo que lo hacen muy bien porque ganan dinero, sin reflexionar en lo que dejan de ganar por no ser realmente competentes. Aunque en empresas pequeñas un buen director general puede dirigir su organización a base de golpes de timón, en una empresa mediana (y aún más en una grande) el directivo necesita apoyarse en sistemas adecuados que midan y valoren también la dimensión cultural de la empresa. Estos sistemas actúan como un segundo ventilador, ahora en el vértice opuesto (el vértice inferior izquierda), que mueve la organización hacia el cuadrante competente. Estos sistemas son los que llamamos «sistemas de dirección por misiones».

Compartir prioridades

Es imposible generar unidad de modo consistente sin que exista un propósito y valores estables subyacentes. Las estrategias oportunistas que buscan resultados económicos a corto plazo no producen unidad, sino agresividad e incluso cinismo. Muchos ejemplos muestran cómo en las empresas de alto rendimiento y larga vida sus directivos poseen un fuerte sentido de misión que va más allá de la maximización del beneficio.²² Ésta es, por ejemplo, la filosofía del Grupo Tata, conglomerado industrial indio fundado en 1868 por Jamsetji Tata (1839-1904). Como afirma Ratan Tata, bisnieto de Jamsetji y expresidente de la compañía, «el beneficio es como la felicidad, ya que es un subproducto de otras cosas [...]», las empresas necesitan estrategias de sostenibilidad que reconozcan que se puede ganar dinero haciendo cosas buenas en lugar de al revés.²³ Con el propósito de «mejorar la calidad de vida de las comunidades a las que servimos», el Grupo Tata ha diversificado su actividad en industrias tales como las del acero, los automóviles, los productos químicos, los servicios de IT y los hoteles, llegando a ser una de las principales corporaciones de la India.

La generación de unidad a través de un proyecto común es fundamental para la sostenibilidad de la empresa y representa su mayor fuente de generación de riqueza. Por ello, la dirección por misiones se basa en compartir prioridades entre los distintos *stakeholders*. Cada vez son más las empresas que definen un propósito que va más allá del beneficio económico. Estas empresas deben buscar directivos que se identifiquen verdaderamente con ese propósito y que sean capaces de actuar sobre la organización para conseguir el verdadero compromiso de sus miembros. Por este motivo, la capacidad de generar unidad en la organización es una competencia de liderazgo cada vez más valorada. De la misma

22. J. Almandoz, Y. Lee y A. Ribera, «Unleashing the Power of Purpose: 5 Steps to Transform Your Business», *IESE Insight*, vol. 37, segundo cuatrimestre, 2018, pp. 44-51.

23. J. Birkinshaw, N. J. Foss y S. Lindenberg, «Combining Purpose With Profits», *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, n.º 3, 2014, p. 49.

forma que la búsqueda del potencial máximo de las personas (que se conseguía con el *empowerment*) supuso un cambio en la concepción del directivo del pasado siglo xx, la búsqueda de la unidad (que también llamamos *ownership* y *sentido de pertenencia*) supone un cambio revolucionario de la gestión en nuestros días.

Caso 1. Creciendo en tiempos de crisis

Jiménez Maña es un grupo empresarial cuya principal actividad consiste en la distribución de recambios para el automóvil a través de una red de tiendas franquiciadas y tiendas propias. Actualmente, la empresa cuenta con un equipo humano de quinientas personas, cincuenta y cuatro puntos de venta propios y diecisiete franquicias distribuidas por toda Andalucía occidental.

Manuel Jiménez Maña, nieto del fundador y director general de la empresa, afirmaba que «la empresa siempre había sido reconocida en el mercado por una gran cercanía al cliente y un alto compromiso de la gente». Durante el período 1992-2007, bajo la dirección de Manuel, la empresa vivió unos años de bonanza y desarrollo. Sin embargo, con el crecimiento, la empresa fue perdiendo la esencia que la caracterizaba. «Habíamos pasado de ser una pequeña empresa “con alma” a ser una gran empresa burocrática», comenta Manuel.

En 2007, en los inicios de la crisis económica mundial, Manuel estaba convencido de que algo tenía que cambiar, y que necesitaba hacerlo en breve. El diagnóstico de la cultura de su empresa indicaba unos síntomas muy claros: departamentos aislados unos de otros, lejanía del cliente, una falta de comunicación generalizada y la generación de cuellos de botella. Tras analizar algunas propuestas, se decantaron por implementar la dirección por misiones (DPM).

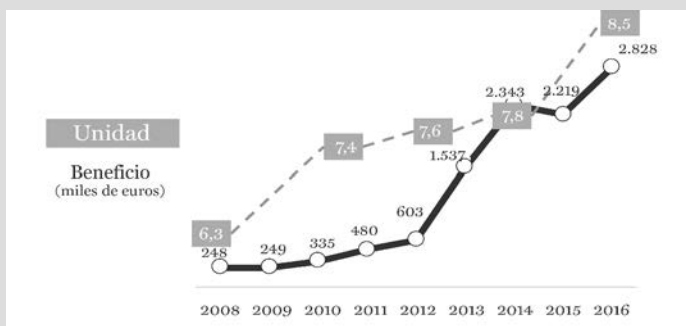
Durante los primeros años de la implantación, la empresa concentró sus esfuerzos en generar unidad en la organización y recuperar el *alma* de la compañía. Se empezó por encuestar a algunos clientes y a proveedores representativos, y también se realizó

una encuesta a todos los empleados. El objetivo de estas actividades era conocer qué esperaban de Jiménez Maña sus principales *stakeholders* e identificar los «aspectos positivos» que se habían desvirtuado en el proceso de crecimiento de los últimos años.

Una vez recogida la información, se realizaron diversos talleres para, a partir de los resultados obtenidos, deliberar sobre el *para qué* de la empresa. En palabras de Manuel, «el propósito de la empresa se define con y para los *stakeholders*, son ellos los que nos dicen para qué y para quién existe la empresa. Hay que ser valiente, preguntar y escuchar para conocer la realidad, aunque no te guste lo que te van a decir».

Los resultados de la DPM de los primeros tres años se manifestaron en un incremento sustancial de la unidad de la organización. El beneficio también se incrementó ligeramente, pero todavía por debajo del verdadero potencial de la empresa (véase la figura 1.5). «En plena crisis financiera mundial, lo más natural hubiera sido centrarse en reducir los costes, pero nosotros no pensábamos así. Estábamos convencidos de que lo prioritario eran las personas, recuperar el “para qué” de la empresa conectando con nuestros grupos de interés. Los beneficios vendrían después. Lo primero es el propósito, y luego los resultados, no al revés.»

Figura 1.5. Evolución de la unidad y beneficio durante 2008-2016*



* Los datos de unidad están obtenidos a partir de la encuesta realizada periódicamente a la totalidad de la plantilla de la empresa. El beneficio está referido al resultado después de impuestos.

Las predicciones de Manuel no tardaron en cumplirse. En 2013, los resultados económicos se multiplicaron por 2,5, marcando una tendencia ascendente que se consolidaría en los siguientes años, en los que la empresa pasó a duplicar su tamaño y facturación. «Creo que fue entonces cuando empezamos a ver la fuerza de generar unidad sin renunciar al beneficio. Pero no podíamos dormirnos en los laureles, teníamos que seguir trabajando para consolidar la unidad que habíamos conseguido. No podía ocurrirnos como en el pasado, cuando los buenos resultados nos hicieron perder el rumbo.» La empresa continuó con el despliegue del propósito y las misiones, redoblando esfuerzos en formación y en el desarrollo de la gente; así, en pocos años, la corporación Jiménez Maña se convirtió en un referente, tanto para empresas de su sector como de otros sectores.

Con la llegada de la crisis de la COVID-19, la empresa se mantuvo firme en su compromiso. Como comentaba Manuel: «Cuando estamos inmersos en una pandemia como la actual, a nivel empresarial, surgen miedos originados por lo que podemos perder, por la “muerte o enfermedad” de la empresa: la seguridad, dinero, ilusiones, relaciones, el prestigio, el estatus... En definitiva, tenemos miedo a perder algo muy relacionado con lo que entendemos que nos ayuda a ser felices o con la felicidad de gente querida (y que, por lo tanto, nos produciría un desgarró interior también a nosotros). En el fondo, la felicidad es lo que todos buscamos. Y para nosotros la felicidad tiene mucho que ver con nuestro propósito y el servicio que prestamos a nuestros *stakeholders*.

»En definitiva, todo esto tiene mucho que ver con cómo colaboramos a la felicidad de nuestros *stakeholders*. Si mantienes siempre este horizonte en mente, te das cuenta de que las personas son siempre lo primero y que es el compromiso de la gente lo que saca adelante las empresas. A pesar de que en la crisis de la COVID-19 tuvimos que cerrar casi dos meses, hemos permanecido muy unidos y la recuperación ha sido extraordinariamente rápida. Y el mercado ha respondido muy positivamente, mucho mejor que a nues-

tros competidores. De hecho, mucha gente que nunca nos había comprado, ahora ha empezado a hacerlo. Una vez más hemos visto cómo la unidad y el beneficio se refuerzan mutuamente. Pero hay que tener las prioridades claras. Las crisis te hacen más fuerte, pero sólo si mantienes la firme creencia de que lo primero es el compromiso con un propósito común».