



**Carlos Rey**  
 Director de la Cátedra Dirección por Misiones y Propósito Corporativo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UIC Barcelona

## El corazón del management

Cuando comencé mi primer trabajo, me comunicaron: “Aquí trabajamos con un enfoque basado en objetivos. Tendrás un salario base y, si logras buenos resultados, recibirás un bonus”. Después de un tiempo, recibí mi primer bonus y compré un coche. Me gustaba la idea del bonus y la autonomía que obtenía al tener objetivos claros en el trabajo. Sin embargo, me preguntaba si este sistema era adecuado en términos de las motivaciones que promovía. Compartí mis inquietudes con un colega experimentado, y me dijo: “Mira, mientras logres los objetivos, no importa si lo haces por el bonus o porque quieres hacer del mundo un lugar mejor”.

Ese día comprendí que la gestión basada únicamente en objetivos es un modelo incompleto. En último término, el trabajo es un servicio y, para que realmente dignifique a la persona que lo realiza, debe estar impulsado por una motivación trascendente<sup>1</sup>: el deseo de tener un impacto positivo en la vida de los demás.

Esta es la clave de lo que, desde hace veinte años, impulsamos en la dirección por misiones (DPM)<sup>2</sup>. La DPM es un método de gestión basado en las motivaciones trascendentes de las personas, sus valores y el sentido de trascendencia en sus acciones.

## Las tres dimensiones de la gestión

Para ilustrar el desarrollo de la dirección por misiones, utilizamos el modelo Propósito 3D3, que refleja la armonía entre cabeza, corazón y manos. La cabeza representa el conocimiento, las manos representan la acción y el corazón representa la motivación trascendente.



La dirección por objetivos tiene dos dimensiones: cabeza y manos. Consiste en alinear el conocimiento y la acción para conseguir las metas propuestas. En la dirección por objetivos, lo relevante es tener claras las metas y hacer lo posible por alcanzarlas. Lo que importa es el resultado, con independencia del tipo de motivación que te impulsa a conseguirlo.

La dirección por misiones, sin embargo, tiene tres dimensiones: cabeza, corazón y manos. Se trata de armonizar el conocimiento, la motivación y la acción en las actividades diarias. Es decir, tener metas claras, saber por qué lo haces y poner los medios para conseguirlo. En la dirección por misiones el motivo por el que haces las cosas es muy importante. Por eso, la DPM empieza con la conexión entre el propósito personal y el propósito de la organización.

### Conectando propósito personal y corporativo

En la DPM pensamos que todas las personas tienen un propósito personal: el motivo por el que han venido al mundo (el “para qué”). El propósito personal es lo que da sentido a la existencia del individuo, su razón de ser. Es algo único y

<sup>1</sup>Pérez López, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp, 7ª Ed.

<sup>2</sup>Cardona, P., & Rey, C. (2022). *Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose* (p. 156). Springer Nature, (Open Access).

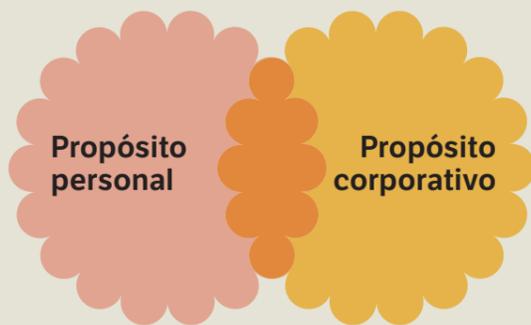
<sup>3</sup>Rey, C., & Bastons, M. (2018). *Three dimensions of effective mission implementation*. *Long Range Planning*, 51 (4), 580-585.



En la conexión entre el propósito personal y el propósito corporativo se genera una inmensa fuente de motivación donde empresa y trabajador dan lo mejor de sí mismos.

específico en cada persona, pues está fundamentado en las motivaciones y valores personales que configuran su identidad.

A su vez, creemos que todas las organizaciones tienen (o deberían tener) un propósito corporativo. El propósito corporativo es el “para qué” de la empresa, la “síntesis de los fines de la organización”. Se suele enunciar en una frase breve e inspiradora que recoge la esencia de lo que la organización quiere aportar al mundo.



En la conexión entre el propósito personal y el propósito corporativo se genera una inmensa fuente de motivación donde empresa y trabajador dan lo mejor de sí mismos. Una conexión que es única y específica para cada individuo pues emana de su propio propósito. En esta conexión, se encuentran las misiones que son, al mismo tiempo, parte del propósito personal y parte del propósito corporativo.

Las misiones tienen la misma naturaleza del propósito, pero de forma más concreta. Hacen referencia al “para quién”, a los beneficiarios del trabajo, concretan el propósito en contribuciones específicas hacia personas o colectivos de

personas (clientes, empleados, proveedores, sociedad, accionistas...). Las misiones ponen en palabras las motivaciones trascendentes que impulsan el propósito de la empresa (ver tabla con ejemplos de misiones).

### Del corazón a la cabeza

En la DPM hay tres tipos de misiones: misiones personales, misiones de equipo y misiones de empresa.

**Las misiones personales** reflejan la forma en que cada persona participa del propósito de la organización. Las misiones personales se trabajan con la cabeza, pero sobre todo con el corazón. Para definir las misiones, las personas se conectan con su propósito vital —el “para qué” estoy en el mundo— y, desde allí, concretan cómo van a poner su propósito al servicio de los otros. Responden a las preguntas: ¿cuáles son mis motivaciones y valores personales?, ¿quiénes son los beneficiarios de mi trabajo?, ¿qué impacto quiero tener en ellos? Las misiones personales están fundamentadas en el conocimiento personal de uno mismo y, a su vez, en el compromiso de contribución al propósito y a las misiones de la empresa.

**Las misiones de equipo** son la agregación de las misiones personales y, a su vez, el despliegue de las misiones de empresa en las diferentes áreas de la organización. Para realizarlas, los equipos contestan a la pregunta: ¿cómo queremos contribuir al propósito y las misiones de la empresa? En estas conversaciones, los equipos utilizan el lenguaje del corazón, reforzando la unidad del equipo a través de la puesta en común de las motivaciones trascendentes de cada uno de sus miembros.

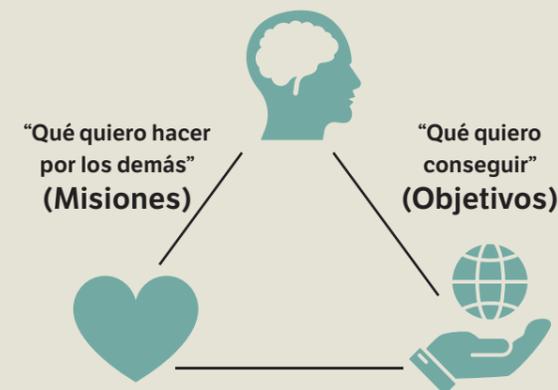
**Las misiones de empresa** son la guía que orienta las misiones de equipo y personales. Reflejan la concreción del propósito de la organización en contribuciones para sus principales grupos de interés (clientes y empleados, sociedad, accionistas, proveedores...). Responden a las preguntas: ¿para quién(es) existe nuestra empresa?, ¿qué compromisos adquirimos con ellos? Las misiones de empresa suelen definirse por el equipo de dirección o el consejo, pero es muy conveniente contar con la participación de los empleados y otros *stakeholders*.

### De la cabeza a las manos

Una vez definidas las misiones, entran en juego los objetivos, entendidos como un medio necesario para realizar las misiones. En la DPM usamos esta máxima: “Una misión sin objetivo es una misión muerta, y un objetivo sin misión es un objetivo ciego”. Los objetivos deben ser ambiciosos y realistas, pero sobre todo alineados con las misiones.



### Dirección por misiones (3D)



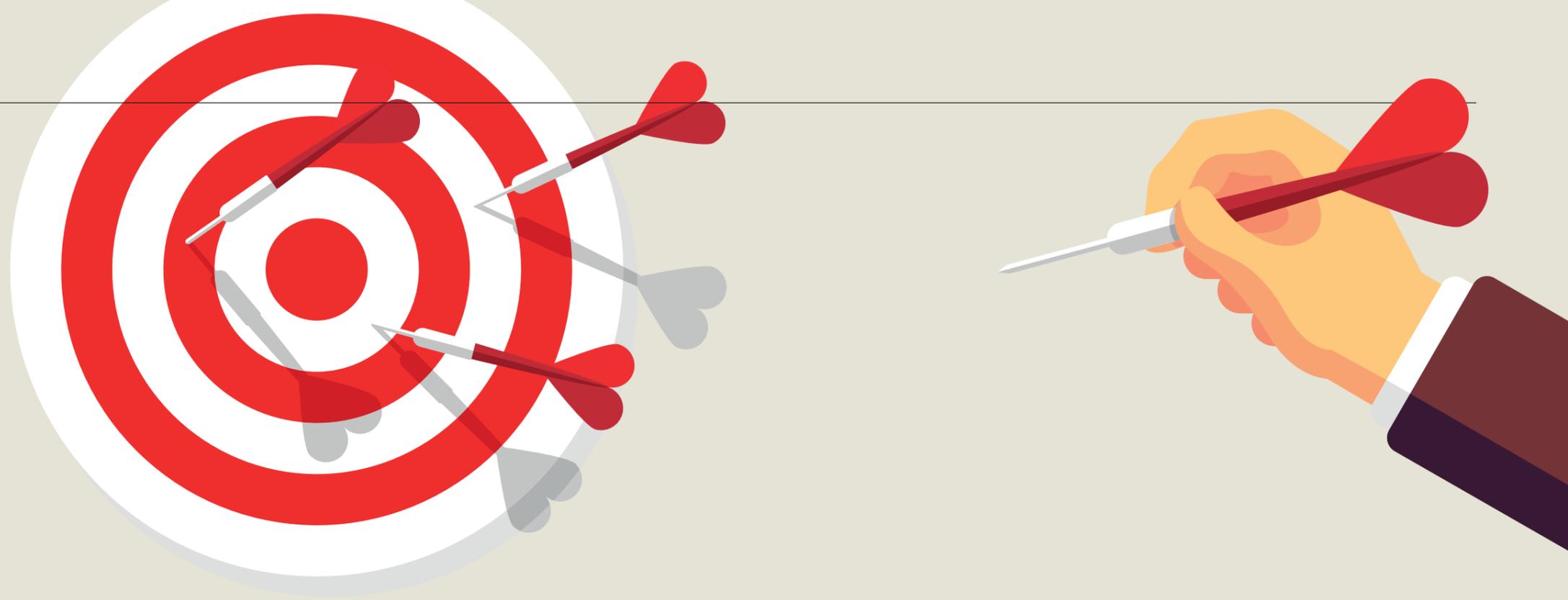
En la DPM, los objetivos son una pieza fundamental del sistema pues ayudan a concretar las misiones en resultados esperados, indicadores y planes de acción que impulsan el avance de las misiones. Por lo general no hace falta fijar muchos objetivos. Una regla general puede ser fijar entre tres y cinco objetivos, poniendo énfasis en aquellas misiones que requieren una especial atención o donde existen mayores oportunidades. En el conjunto, misiones y objetivos impulsan el propósito de la organización promoviendo su autenticidad, coherencia e integridad en los equipos y personas de la empresa.

### Para transformar el mundo empresarial

Durante las últimas dos décadas, la dirección por misiones ha ido ganando presencia en el mundo empresarial. Su aplicación, tanto en el ámbito de empresa como de equipos o personas, ha ido expandiéndose en diversos países y organizaciones de distintos tamaños y sectores, y ha fomentado un enfoque más humano, ético y trascendente en la gestión empresarial.

En el ámbito personal, la DPM aporta una forma nueva de enamorarse del trabajo, incrementa la motivación y el sentido trascendente de los retos y éxitos personales. En el ámbito de los equipos, la DPM genera unidad, mejora la comunicación y promueve la cooperación por sentido de misión. Y en el ámbito corporativo, la DPM refuerza la conexión entre cultura y estrategia, fomenta la innovación y el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

En nuestra experiencia e investigación, hemos constatado que el poder de transformación de la DPM es mayor cuando se desarrolla de manera integral: en la empresa, en los equipos y en las personas conjuntamente. En contraste, su efectividad disminuye cuando se implementa de forma parcial. Esto ocurre, por ejemplo, cuando se definen misiones corporativas, pero no se estimula el desarrollo de misiones personales, o cuando algunos equipos o individuos se comprometen con la DPM, pero la dirección carece de claridad o compromiso con las misiones globales.



En definitiva, la DPM ofrece a las organizaciones una nueva forma de hacer realidad el propósito corporativo. Pero, para que sea efectiva, debe emanar del corazón de cada individuo. La dirección por misiones no puede imponerse: ni a las empresas, ni a los equipos, ni a las personas. Es siempre el resultado de una decisión libre y voluntaria que se actualiza diariamente.

En la práctica, los resultados de la dirección por misiones pueden superar a los de la dirección por objetivos, pero para llegar a ellos hay que hacerlo a través de la ilusión y el convencimiento personal, que es donde se encuentra el verdadero corazón del *management*.

Organización	Propósito	Ejemplos de misiones
Coca-Cola Company	“Refrescar el mundo y marcar la diferencia”	Misiones corporativas de Coca-Cola Company: — Fomentar una red ganadora de <b>clientes y proveedores</b> para crear juntos valor mutuo y duradero. — Inspirar a las <b>personas</b> para dar lo mejor de sí mismas. — Maximizar el rendimiento a largo plazo del <b>accionista</b> siendo responsables en todas nuestras acciones.
Aliaxis	“Aportamos soluciones a los retos del agua y aceleramos la transición a la energía limpia”	Misiones personales de un directivo de Aliaxis EMEA: — Con mi preocupación por el <b>medio ambiente</b> impulso la innovación sostenible en todas las áreas de la empresa. — Con mi empatía ayudo a mis <b>colaboradores</b> a ser felices en el trabajo. — Con mi autenticidad me comprometo a practicar lo que predico, impulsar la reputación de la compañía y generar valor a largo plazo para los <b>accionistas</b> .
Alpha Omega (Israel)	“Creamos espacios donde árabes y judíos puedan trabajar unidos”	Misiones del equipo de RR. HH. de Alpha Omega: — Facilitamos un entorno de <b>empresa</b> acogedor basado en valores compartidos. — Proporcionamos a las <b>personas</b> el lugar adecuado y las herramientas que necesitan para triunfar y sobresalir. — Abrimos las puertas y los corazones para establecer vínculos con el <b>mundo</b> .
ISS Facility Services	“Conectamos personas y lugares para contribuir a un mundo mejor”	Misiones personales de una mujer encargada de la limpieza en una escuela de Dinamarca: — Manteniendo limpia la escuela, ayudo a los <b>alumnos</b> a centrarse en aprender y desarrollar sus talentos, mientras <b>yo</b> hago lo mismo en mi trabajo diario.

Organización	Propósito	Ejemplos de misiones
Grupo IF (Red de bancos)	“Leales al desarrollo de personas y países”	Misiones personales de un miembro del equipo de dirección del Grupo: — Con sencillez, contribuyo a que los <b>clientes</b> conecten con la esencia de nuestros bancos. — Con mi empatía, contribuyo a relacionarnos con nuestra <b>comunidad</b> de manera coherente, íntegra y transparente. — Con mi intuición y empatía contribuyo a crear un clima de confianza, ilusión, respeto y crecimiento entre mis <b>colaboradores</b> .
JDE	“Liberamos las posibilidades del café y el té para crear un futuro mejor”	Misiones de la división de JDE en Iberia: — <b>Para los consumidores</b> , ofrecemos pequeños grandes momentos a través de nuestras marcas. — <b>Para las personas</b> , creamos juntos un entorno donde puedas SER tu mejor versión cada día. — <b>Para la sociedad</b> , impulsamos la solidaridad para tener un impacto positivo en las personas. — <b>Para los inversores</b> , creamos valor sostenible y protegemos la reputación de la compañía.

Los resultados de la dirección por misiones pueden superar a los de la dirección por objetivos, pero para llegar a ellos hay que hacerlo a través de la ilusión y el convencimiento personal, que es donde se encuentra el verdadero corazón del *management*.