



DIRECCIÓN POR MISIÓN: TODOS SOMOS LÍDERES

AUTORES

MARIELA DE GIUDA (1)
DANIEL PIPPOLO (2)
ÁLVARO CRISTIANI (3)

(1) GERENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL. LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY, **LATU**.

(2) DEPARTAMENTO INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL. LABORATORIO TECNOLÓGICO DEL URUGUAY, **LATU**.

(3) ÁREA COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO, **IEEM**.

En una época de cambios organizacionales vertiginosos algunos autores plantean la necesidad de que el líder en su rol en la función directiva de una organización acompañe y solidifique el cambio. Este artículo expone las diferentes teorías de liderazgo a la luz de dos conceptos. El primero es la evolución del líder, necesaria a los efectos de gestionar organizaciones de alto desempeño con ventajas competitivas sostenibles que se establecen por procesos de innovación, gestión de conocimiento y redarquía organizacional*, conceptos surgidos de la evolución del entorno y de las nuevas herramientas disponibles.

El segundo concepto alude a la adaptación a los diferentes requerimientos de los colaboradores y del entorno, complementando la dirección por misión con el liderazgo pretendido en el momento. La meta: lograr que todos los colaboradores se transformen en líderes de su área de competencia y que contribuyan así al logro de la misión de la organización y, con el apoyo de la alta dirección, trabajen su nivel de desarrollo.

Modelos de liderazgo

Los modelos de liderazgo ponen su centro de atención en los tres componentes principales de todo proceso de liderazgo: el líder, los seguidores y la situación, y no en una habilidad innata o adquirida del líder como un individuo capaz de resolver eficazmente cualquier situación. En particular, la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), de Hersey y Blanchard (1998), especifica el tipo de conducta de liderazgo requerida para los distintos niveles de "madurez" del colaborador respecto a la tarea a desempeñar. En gran medida, plantea la TLS, la efectividad del liderazgo dependerá de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de su flexibilidad y adaptabilidad para responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta con el fin de lograr la correcta gestión de su organización, comprometiendo y apoyando a sus colaboradores. El modelo TLS define la existencia de cuatro posibles estilos de liderazgo, del más dirigente al más liberal, en una dirección que indica el nivel de control y atiende a lo requerido por el colaborador: Ordenar, Enseñar, Participar y Delegar.

Para apoyar el desarrollo del líder como tal se han creado diferentes teorías que describen las formas de dirigir una empresa. Primero, una perspectiva mecánica de la organización considera los elementos estrategia, procesos y recursos: la Dirección por Instrucciones (Dpl).

Surge luego la perspectiva orgánica de la empresa, en la que se ponen de relevancia ciertos factores externos que influenciaban la productividad. Se desarrolla la teoría de Dirección por Objetivos (DpO), que incorpora tres elementos: talento de las personas, sistemas de gestión y la contribución de las personas.

Las modificaciones en la función directiva se producen por la necesidad de que la dirección continúe en su papel de liderazgo y compromiso pero en forma diferente, empleando y gestionando las nuevas herramientas y requerimientos de los grupos de interés, como es evaluado por Davenport (2006), hasta la necesidad de más liderazgo planteada por Gallardo (2011): "Las nuevas formas organizativas menos 'ordenadas', el nuevo entorno más complejo, las nuevas generaciones con nuevos paradigmas y valores sobre el trabajo necesitan nuevos líderes que guíen más por esos valores y principios que por 'órdenes y tareas', y esto sin duda requiere más y más liderazgo. El liderazgo no ha muerto, ha cambiado".

Los investigadores de modelos de dirección o liderazgo siguen entendiendo que en las teorías desarrolladas falta incorporar elementos que permitan reflejar esos cambios y requerimientos de la función de liderazgo. Es así

que algunos autores formulan la Dirección por Valores (DpV). Los seguidores de esta teoría postulan que a partir de creencias se da importancia a determinados aspectos o valores (eficacia, creatividad, participación, confianza, etcétera), se genera una predisposición a actuar en dirección a esos valores y, a su vez, se sostienen ciertas conductas o actuaciones que llevan a obtener unos resultados establecidos (Bolívar, 2008).

Otros autores proponen una teoría que integra los diferentes elementos de las perspectivas mecánica, orgánica y cultural con los valores. Esta teoría toma en cuenta la misión de la organización, los valores de la misión y los patrones de comportamiento, busca generar el ownership y promueve la unidad de la organización. Se trata de la teoría de Dirección por Misión (DpM). El despliegue de la misión de la organización en "misiones participadas" en los departamentos y a nivel personal, fomenta que todos sean líderes y contribuyan al verdadero propósito de la empresa (Cardona, 2008). Estas "misiones participadas" se definen en forma participativa con los equipos relacionados, son integradas y complementarias entre sí y colaboran en el logro común de la misión de la organización.

En este trabajo se postula que la Teoría de Liderazgo Situacional complementa la metodología de una Dirección por Misión y permite al líder evaluar la madurez de los colaboradores y adaptar su comportamiento a los efectos de contribuir al logro de la misión de la organización.

A continuación se realiza una breve descripción de las diferentes teorías así como de su evolución, integrando los elementos requeridos para una gestión sustentable

¹ Modelo organizativo emergente de las nuevas redes abiertas de colaboración, en especial web 2.0. Concepto definido por el tecnólogo y emprendedor José Cabrera, las soluciones surgen de abajo hacia arriba, como consecuencia de la inteligencia colectiva de la organización.

de las organizaciones. Finalmente se muestra la necesidad de complementar la teoría de Dirección por Misión con el empoderamiento de los colaboradores, llevándolos a ser líderes todos y cada uno, sin descuidar los diferentes niveles de madurez organizacional y personal desarrollados en la Teoría de Liderazgo Situacional.

Teoría del Liderazgo Situacional

La Teoría de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1977) se basa en la combinación eficaz de dos tipos de comportamiento del líder, en función de la capacidad y motivación de sus seguidores. Un comportamiento orientado a organizar, dirigir y definir las funciones de sus colaboradores -comportamiento de la tarea-, el otro inclinado a mantener las relaciones personales y a brindar apoyo socio-emocional -comportamiento de relaciones-. Está basado en una interacción entre a) la cantidad de dirección que un líder proporciona y b) la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y c) el nivel de disposición que los seguidores exhiben hacia una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo. El nivel de disposición se define como la habilidad y deseo de una persona para tomar responsabilidad por dirigir su propia conducta. Un individuo o grupo no está en el mismo nivel de disposición para todas las tareas. El desempeño varía dependiendo de la tarea, función u objetivo que el líder trata de cumplir.

El modelo de Liderazgo Situacional se puede representar con el esquema de la Figura 1. Se detallan los niveles y estilos en el Cuadro 1.

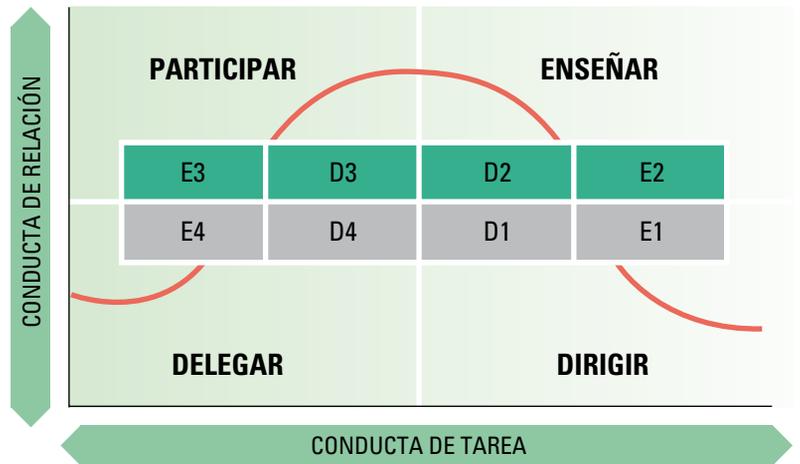


Figura 1. Tabla de Evolución del nivel de desarrollo según la Teoría de Liderazgo Situacional.

LIDERAZGO SITUACIONAL	
NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO
D1 Poca competencia Poco interés	E1 Dirigir: Estructurar, controlar y supervisar
D2 Poca competencia Algo de interés	E2 Instruir: orientar y ayudar
D3 Mucha competencia Interés variable o bajo	E3 Apoyar: elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 Mucha competencia Mucho interés	E4 Delegar: dar la posibilidad de la toma de decisión

Cuadro 1. Relación del nivel de desarrollo y el estilo de liderazgo adecuado.

Teoría de Dirección por Instrucciones (Dpl)

La teoría de principio del siglo pasado, también llamada "Dirección por Acción" u "Organización científica del trabajo" fue creada por Frederick Winslow Taylor, quien es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial. Con su obra "Principios de la Administración Científica" da los primeros pasos del pensamiento administrativo a partir de los siguientes principios:

- Organización del Trabajo.
- Selección y entrenamiento del trabajador.
- Cooperación y remuneración por rendimiento individual.
- Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

Se ha demostrado tradicionalmente que la utilidad de la Dpl se manifiesta claramente en dos tipos de situaciones bien distintas:

- En situaciones repetitivas de baja complejidad, tales como

ejecución de tareas puntuales por parte de personas poco “instruidas” y en entornos estables en los que se busca una producción cuantitativa mediante planteamientos racionales y disciplinados.

- En situaciones de urgencia en las que hay que actuar de forma rápida y automática, si no se quiere poner en peligro a la empresa.

Teoría de Dirección por Objetivos (DpO)

López explica que, según “The Economist Guide to Management Ideas and Gurus” (2009), la Dirección por Objetivos (DpO) o Management by Objectives (MBO) fue un concepto que inicialmente aparece en la literatura con Peter Drucker en “The Practice of Management”. En dicha obra elaboraba una lista de prioridades para el manager del futuro, en la que la DpO se situaba como la más importante. Drucker señalaba que en lo que denominaba “The Activity Trap”, “la trampa del día a día”, los managers se veían tan envueltos en su rutina diaria que en ocasiones perdían la noción de hacia dónde se dirigían. La DpO dio un salto exponencial sólo cuando fue adoptada por la multinacional americana Hewlett Packard. Bill Packard, cofundador de la compañía, decía al respecto de la teoría: “Ninguna política operativa ha contribuido más al éxito de Hewlett Packard. La DpO se refiere a un sistema en el que los objetivos son claramente definidos y acordados de manera que cada uno tenga la flexibilidad de decidir por su cuenta la manera de conseguirlos, dentro de su área de responsabilidad. Mediante dicho sistema, el proceso de planificación no era responsabilidad exclusiva de la cúpula directiva de la empresa, sino que sería

delegado en las distintas capas de la organización”.

Tras un tiempo, el propio Drucker contemplaba la DpO desde un punto de vista algo más distante: *“La DpO es sólo otra herramienta. No es la gran cura para la ineficiencia de algunos managers. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos. El 90 % del tiempo no lo sabes”*.

Teoría de Dirección por Valores (DpV)

Con un enfoque de desarrollo organizacional, surge en 1997 una nueva herramienta de liderazgo estratégico, la Dirección por Valores (Managing by Values), con dos publicaciones simultáneas, una en España y otra en Estados Unidos. La Dirección por Valores pretende introducir la dimensión personal dentro del pensamiento directivo, no únicamente de manera formal, sino en la práctica diaria. Se centra en configurar empresas que integren, por tanto, el capital humano en su totalidad, en su dimensión racional y en su

dimensión emocional. Es un marco global desde donde rediseñar una cultura organizacional que genere adhesión, compromiso y entusiasmo, puesto que es desde la conexión emocional a través de valores como la confianza o la creatividad donde el rendimiento profesional alcanza su máxima calidad. Así, la DpV representa una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores de orientación al control hacia una nueva cultura de valores de desarrollo (Huerta Navarro, [s.d.]).

En el Cuadro 2 se muestra la evolución desde las creencias con las que se logra ir estableciendo los valores. Éstos predisponen a actuar con actitudes acordes a ellos, logrando de esta forma las conductas y los resultados esperados. En el Cuadro 3 también se expresan ejemplos de valores denominados “de control” y la teoría explica que a partir de ellos se espera lograr en consecuencia los denominados “valores de desarrollo”, que también se ejemplifican en el Cuadro 3.

CREENCIAS	Se desarrollan determinadas creencias
VALORES	A partir de las creencias se desarrollan valores como ser eficacia, creatividad, contribución, participación, confianza, etc.
ACTITUDES	Esto predispone a tener actitudes de actuar en la dirección de esos valores
CONDUCTAS Y RESULTADOS	Se desarrollan así conductas que son orientadas por los valores. Estos valores son elecciones estratégicas de formas de pensar y conseguir los objetivos de la organización, logrando el éxito empresarial, organizativo y personal

Cuadro 2. Evolución de creencias a conductas y resultados esperados.

VALORES DE CONTROL	VALORES DE DESARROLLO
<p>1 Eficacia Calidad Responsabilidad Cumplimiento Ausencia de problemas Seguridad Racionalidad Seriedad</p>	<p>2 Confianza Calidez Autonomía Creatividad Potenciación Aprendizaje de errores Riesgo Flexibilidad Alegría</p>

Cuadro 3. Ejemplos de valores de control y valores de desarrollo.

Dirección por Misiones (DpM)

La última teoría sobre liderazgo, desarrollada por Cardona (2008) es conocida como "Dirección por Misión" (DpM) y hace una integración de las anteriores (Dpl, DpO, DpV), poniendo foco en la sostenibilidad de la organización y trabajando desde la misión de forma de contribuir con ella. Se desarrollan así elementos de evaluación y de trabajo que permiten reforzar la ventaja competitiva de la organización, que nace de fortalecer la misión y gestionar el conocimiento de todos sus integrantes.

Cardona (2008) plantea en DpM distribuir la misión de la organización en misiones mediante sus diferentes niveles, a los que denomina "misiones participadas"; ya que cada misión participa en las misiones del orden superior, de manera que todas y cada una se alinean para el logro de la Misión de toda la Organización. La misión se hace operativa a través de objetivos que no tienen sentido en sí mismos, sino que son herramientas para el logro de la misión. Esta nueva filosofía de gestión es mucho más rica y contribuye a la identificación de las personas con la organización en la que trabajan, lo que permite lograr un mejor

rendimiento en todos los niveles de la organización.

En el contexto de la DPM la misión define la identidad de la organización. Todas las misiones definidas de modo posicional ("ser la número 1") describen objetivos útiles para cumplir la misión pero no son la misión. La misión engloba las herramientas con las que se resolverán los problemas reales en todos los nodos de interacción con la compañía.

A su vez, la definición de la misión vendrá calificada por una serie de valores que orientarán a la empresa en la toma de decisiones sobre las alternativas del día a día de cómo realizar la misión. Estos valores son únicos. Sucederá que empresas con la misma misión harán una aplicación diferente y llegarán a resultados diferentes, debido a los valores subyacentes que modificarán sus decisiones en cuanto a la consecución de la misión (Cardona, 2008).

La metodología sugiere, en primer lugar, que se debe definir la misión de la compañía para después pasar a definir las misiones participadas, misiones de inferior nivel que responden por una parte del todo.

El conjunto de misiones participadas debe completar la misión superior. Además, toda misión participada debe cumplir con los siguientes atributos:

Inclusión: tiene que contribuir a la misión superior.

Complementariedad: completa a las demás misiones de su nivel sin solaparse.

Coherencia: está alineada con el cumplimiento de la misión superior.

Comunicación y seguimiento

Una vez definida la misión y misiones participadas obtendremos un organigrama de misiones a distintos niveles, pudiendo en este momento definir objetivos para cada misión. Cabe destacar, que los objetivos solo tienen sentido cuando sirven a una misión. En la gestión por objetivos si éstos están bien definidos obviamente sirven a la misión global, la diferencia con la DpM radica en comunicar a cada empleado su misión específica y por tanto qué se obtendrá con el logro de los objetivos y cómo contribuye a la consecución de la misión global.

En la DpM el fin no es conseguir objetivos más altos sino realizar cada vez mejor la misión.

Implantación

Para implantar la DpM desplegaremos un cuadro de mando (Mission Scorecard) donde definiremos indicadores por cada elemento de la misión. De hecho, estamos haciendo operativas las distintas partes de la misión al definir objetivos por dimensión. Este cuadro nace directamente de la misión y no está necesaria-

mente limitado a las áreas específicas del Balanced Scorecard.

Se puede trabajar la DpM estableciendo para cada misión delegada criterios de eficacia de un equipo (adaptado de Hill, 1995), estableciendo por nivel de la organización el equipo con su misión:

Desempeño/productividad: *¿se conoce la misión del equipo/nivel de la organización?, ¿se conoce su contribución a la misión de toda la organización?, ¿se sabe por qué y cómo los objetivos fijados son herramientas para contribuir al logro de la misión?, ¿se alcanzaron los objetivos?, ¿cumple con los estándares de los grupos de interés?*

Bienestar/cohesión: *¿la misión es compartida?, ¿los miembros disfrutan trabajando juntos?, ¿existen instancias formales/informales donde se trabajen las emociones de cada miembro?*

Aprendizaje/desarrollo: *¿la experiencia del equipo mejora la capacidad de los miembros de trabajar y aprender juntos?, ¿la experiencia grupal es un instrumento de desarrollo y crecimiento?, ¿el aprendizaje se analiza en función de su contribución al logro de la misión de la organización?*

Integración: *¿el equipo nutre y es nutrido por el resto de la organización?, ¿se trabajan las misiones complementarias?*

En resumen, la DpM promueve la motivación, ya que cada colaborador puede contribuir a la consecución de su misión y la de la organización. Aunque la DpM consigue el compromiso real de los miembros de la empresa con la misión, el éxito en el cumplimiento no depende del sistema de gestión escogido sino de la calidad de los

directivos y de su capacidad de liderazgo.

El propio sistema de DpM favorece el liderazgo (exige cumplir con el sentido de la misión) y el liderazgo aprovecha el sistema de gestión, creándose un círculo de realimentación de todo el sistema que no se interrumpe si se potencia con el estilo de líder requerido en cada situación.

La DpM supone una mejora del sistema de gestión por objetivos, ya que tiene relación directa con la misión principal, define responsabilidades parciales de esta misión por empleado (misiones participadas) y está apoyada por objetivos. Por estos motivos, las probabilidades que tiene la empresa de cumplir su misión aumentan exponencialmente. Es en este punto que se plantea la necesidad de encontrar apoyo en la TLS, dado para que cada colaborador o equipo logre su "misión participada" requiere que el líder superior actúe en función del nivel de desarrollo.

Conclusión

Se puede hablar de una evolución en las teorías de liderazgo, tal como se expresa en la Figura 2.

La DpM es una integración de todas las perspectivas (mecánica, orgánica, valores) e introduce la cultural, con foco en la Misión de la Organización, sin embargo debemos considerar el entorno, la situación, basándonos en el nivel de madurez de los colaboradores para trabajar con estos en el logro de organizaciones competitivas y sustentables. Las misiones deben atender ese nivel de madurez además de buscar la integración y complementariedad, de esa forma sí se logrará la misión de la organización.

La implementación completa de la DPM supone que cada integrante contribuya al logro de la misión, transformándose en un líder. La teoría de liderazgo situacional complementa esta fase posicionando a cada colaborador en el estadio de "dirigir" dentro de su ámbito de competencia. Para el logro de la misión organizacional se debe asumir que todos somos líderes.

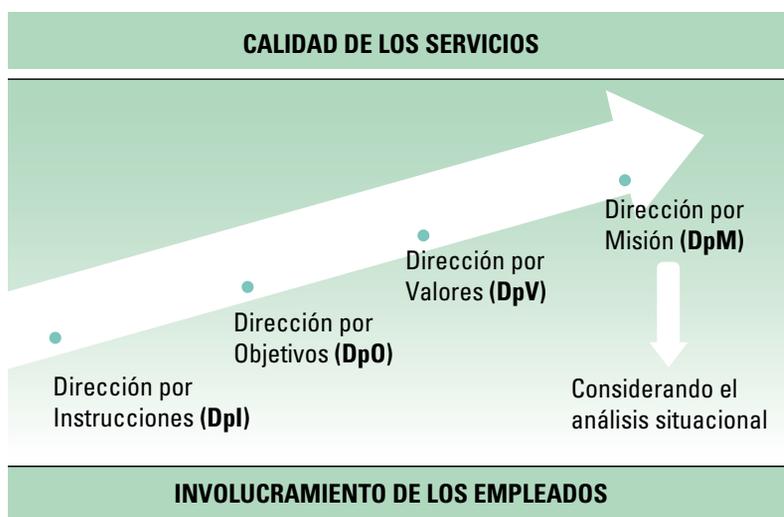


Figura 2 Evolución de las teorías de liderazgo.

Referencias

BOLÍVAR, C.; SÁNCHEZ, E. Dirección por valores: caso práctico. En: *Harvard Deusto Business Review*. 2008, (109):2-9.

CABRERA, José. *Conversaciones sobre redarquía* [En línea]. [s.l.]: [s.n.], [2011]. [Consulta 15 de abril de 2011] Disponible en: <http://redarquia.wordpress.com/>

CARDONA, P.; REY, C. *Dirección por misiones. Cómo generar empresas de alto rendimiento*. Deusto: Barcelona, 2008.

DAVENPORT, THOMAS H. El trabajo del conocimiento y el futuro de la dirección. En: BENNIS, Warren [et al.]. *Líderes del management. Habilidades directivas. Las claves del liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana*. Cap.4. Barcelona: Deusto, 2006. p. 53

GALLARDO, V. ¿Porqué hay tanta insatisfacción con los líderes? [En línea]. [s.l.]: [s.n.], [s.d.]. [Consulta 30 de julio de 2011] Disponible en: <http://www.linkedin.com/news?viewArticle=&articleID=671540298&gid=58557&type=member&item=64372567&a>

rticleURL=http%3A%2F%2Fsupervivenciadirectiva%2Ecom%2F2011%2F07%2F30%2F%25C2%25BFpor-que-hay-tanta-insatisfaccion-con-los-lideres%2F&urlhash=R4di&goback=%2Egde_58557_member_64372567.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.; JOHNSON, D. *Administración del comportamiento organizacional*. 7a. ed. México D.F.: Prentice Hall, 1998

HILL, LINDA A. Managing your team. En: *Harvard Business School Teaching*. 1995, (Note 9):494-081.

HUERTA NAVARRO, D. *Dirección por valores* [En línea]. [s.l.]: [s.n.], [s.d.]. [Consulta 9 de mayo de 2010]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos81/direccion-valores/direccion-valores2.shtml>

LÓPEZ, A. *La dirección por objetivos según Drucker y Mintzberg* [En línea]. [s.l.]: [s.n.], 2009. [Consulta 15 de julio de 2011]. Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/drucker-mintzberg-y-la-direccion-por-objetivos-dpo/>