

Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 29
Enero de 2016

La misión de la empresa y la responsabilidad social

Prof. Antonio Argandoña

Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuaderno Nº 29 - Enero de 2016

La misión de la empresa
y la responsabilidad social

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	¿QUÉ ES LA MISIÓN DE UNA EMPRESA?	8
2.1.	La misión externa y la misión interna	8
2.2.	La visión y los valores	10
3.	LA DECLARACIÓN DE MISIÓN	11
3.1.	Las funciones de una declaración de misión	12
3.2.	La elaboración de la declaración de misión	12
3.3.	Comunicar y hacer operativa la misión	14
3.4.	Por qué fracasa la misión	14
3.5.	Por qué en muchos casos no se elabora una declaración de misión	15
4.	LA MISIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	16
5.	CONCLUSIONES	17
6.	BIBLIOGRAFÍA	18
7.	ANEXO	20

INTRODUCCIÓN

«Una empresa no se define por su marca, por sus estatutos o por su escritura de constitución. Se define por su misión como empresa. Solo una clara definición de su misión y de su propósito como organización hace posible que tenga objetivos de negocio claros y realistas».

Peter Drucker (1973)

Una empresa que trate de ejercer, verdaderamente, su responsabilidad social empresarial (RSE) será, sin duda, una empresa con misión, puesto que una compañía no puede actuar con responsabilidad si no cuenta con una idea clara acerca de cuál es el contenido de su responsabilidad, ante quién lo es y cómo lo manifiesta, lo cual tiene, en su conjunto, mucho que ver con la misión. Otra cuestión es que, en muchos casos, la declaración de misión de una empresa no es lo suficientemente clara, precisa y orientadora, y su estrategia de RSE no está debidamente orientada hacia la misión y, por ello, no la refleja adecuadamente.

Este Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo trata de explicar qué es la misión de una organización, cuál es su función, cómo se elabora, qué defectos pueden hacerla poco operativa, cómo se proyecta sobre la RSE y qué relación establece con la misma.

Una empresa que trate de ejercer, verdaderamente, su responsabilidad social empresarial (RSE) será, sin duda, una empresa con misión

2. ¿QUÉ ES LA MISIÓN DE UNA EMPRESA?

La misión es una declaración pública de los compromisos de una organización, con sus stakeholders y con la sociedad en general, acerca del propósito o la razón de ser de su actividad.

El término «misión», aplicado a las organizaciones con fines de lucro, es de reciente creación. Como ocurre con frecuencia, se han propuesto contenidos diferentes para este término que reflejan cuestiones diversas con finalidades distintas. No es de extrañar, pues, que **no exista una definición ampliamente aceptada de «misión»**. Conceptualmente, esto parece ser una desgracia, porque, a menudo, no sabemos de qué estamos hablando, porque estamos presentando cosas distintas bajo el mismo nombre. Pero, en la práctica, esto no debe constituir un obstáculo si somos capaces de proponer un concepto de misión que sea útil, así como comprensible y utilizable, sin grandes confusiones, por diferentes personas. Teniendo en cuenta, pues, que no existe una definición de «misión» generalmente aceptada, y que aquí no tenemos derecho a imponer la nuestra, a continuación presentamos una posible definición para empezar a pensar sobre ella:

La misión es una declaración pública de los compromisos de una organización, con sus stakeholders y con la sociedad en general, acerca del propósito o la razón de ser de su actividad.

Veamos algunos caracteres de esta definición:

La misión externa: la descripción de qué necesidades reales de qué personas concretas trata de satisfacer la empresa.

- La misión puede estar solo en la mente de los propietarios o directivos de la empresa, pero no será efectiva mientras no sea conocida; por ello se dice que es una **declaración pública** ante sus empleados, clientes y proveedores, ante las comunidades en las que opera y ante la sociedad en general.
- No basta con haber formulado una declaración pública si esta no responde a una realidad; la **«misión pensada» o «sentida» es previa a la «misión declarada»**, es su base y es la que la puede hacer efectiva. Muchas empresas que no han formulado una declaración de misión tienen, sin embargo, una misión pensada y asumida. Y otras muchas, que tienen una misión declarada, no han realizado con la suficiente profundidad el ejercicio previo de pensarla, por lo que su declaración es vacía e inefectiva, si no perjudicial.
- La verdadera misión puede servir como un ejercicio de marketing, de relaciones públicas o de propaganda, pero debe ser mucho más que eso, porque **incluye promesas, compromisos y responsabilidades asumidas** acerca de su propósito principal. Esas promesas no tendrán, probablemente, fuerza legal, pero la organización debe sentirse comprometida por ellas y la sociedad puede reclamar que sus acciones sean consistentes con su misión.
- Si la declaración de misión de una empresa es solo una imitación o copia de la de otra, difícilmente definirá lo que esa empresa hace en la sociedad: la misión debe identificar **lo que la motiva y lo que la hace única**. La misión no coincide con la **identidad** de la empresa, pero forma parte de ella y la manifiesta.
- En consecuencia, la misión es capaz de **proporcionar unidad, propósito y sentido** a los que participan en la empresa; puede inspirar sus estrategias, políticas y procesos; motivar y disciplinar a los directivos, empleados y accionistas; e impulsar sus sistemas de autorregulación y control.
- La misión **no coincide con la estrategia y los objetivos** de la organización, pero es lo que les da unidad y dirección. Y, a su vez, la estrategia y los objetivos la hacen operativa¹.
- La misión es una necesidad no solo de las empresas de negocio, sino de **cualquier organización**, ya sea pública o privada, con o sin fines lucrativos. Podemos hablar, pues, de la misión de un Gobierno, un partido político, un sindicato, una entidad sin ánimo de lucro, una fundación o una asociación, por ejemplo.
- La declaración de misión no será eterna, pero debe ser lo **suficientemente duradera** como para servir de guía a su acción.

2.1. LA MISIÓN EXTERNA Y LA MISIÓN INTERNA

Los compromisos que asume la misión se refieren a lo que hace la empresa públicamente, a **su papel en la sociedad**. Por lo tanto, se supone que la misión debe definir **cuáles son sus clientes** (para quién trabaja la organización), **qué necesidades de esos clientes trata de satisfacer** (para qué trabaja) **y por medio de qué productos o servicios** (cómo). Esta es la **misión externa**: la descripción de qué necesidades reales de qué personas concretas trata de satisfacer la empresa². Satisfacer necesidades reales es mucho más que vender determinados productos o servicios; por eso, la misión no se debe limitar a enumerarlos.

¹ Cf. David (1989).

² Cf. Pérez López (1993).

La misión externa proporciona sentido a la empresa, porque define su contribución principal a la sociedad; materializa su compromiso o responsabilidad y permite a los consumidores y a la sociedad en general conocer lo que pueden esperar de ella.

La misión define también sus **compromisos con otros stakeholders**, internos (accionistas, directivos, empleados) o externos (proveedores, distribuidores, comunidad local), porque también a ellos llegan los compromisos de la empresa (que serán distintos de los que tiene ante sus consumidores y usuarios). Esta es su **misión interna**, que no se define de modo más o menos casual o arbitrario mediante un listado de acciones que la empresa lleva a cabo con sus *stakeholders* internos (directivos, accionistas, empleados y, en ocasiones, también proveedores, distribuidores y otros intermediarios, e, incluso, sus clientes), sino por la referencia a la misión externa.

La misión interna define las necesidades reales que la empresa trata de satisfacer en sus stakeholders internos, en tanto que ellos contribuyen a la producción de los bienes y servicios que son objeto de la misión externa. Esos *stakeholders* internos deciden participar en las tareas de la organización empujados por motivaciones muy variadas, extrínsecas (remuneración, prestigio, carrera profesional), intrínsecas (aprendizaje de conocimientos, desarrollo de capacidades, satisfacciones personales) y trascendentes o prosociales (servicios a otras personas, que se valoran no por el retorno para el empleado o directivo, sino por el impacto que tienen en esas otras personas)³. La empresa acoge esas variadas motivaciones y las orienta hacia la misión externa, **comprometiendo a los stakeholders internos a un propósito común**, el cual está definido por la misión externa.

La misión interna está, pues, subordinada a la externa, aunque es muy importante por sí misma, ya que de su cumplimiento dependerá la posibilidad de cumplir la misión externa y el desarrollo de las competencias distintivas de la organización. Es, de alguna manera, una **internalización de la misión externa** e implica la existencia de una misión externa **asumida y compartida** por todos. Y esto, como veremos más adelante, es muy importante para la gestión de la empresa. De todos modos, no hay que exagerar la diferenciación entre ambos tipos de misiones. Así, una empresa social puede tener un objetivo social (la movilización de recursos en favor de determinados colectivos, por ejemplo, de trabajadores potenciales con riesgo de exclusión) con preeminencia sobre el objetivo económico (la sostenibilidad de la organización a largo plazo, conseguida mediante su actividad económica principal). La misión externa, enfocada hacia la definición del papel de la empresa en la sociedad, deberá centrarse, primero, en aquel colectivo (los trabajadores en riesgo de exclusión, en el ejemplo), que son sus «clientes» principales, y, luego, en la de los otros «clientes» externos, a quienes proporciona bienes y servicios con el objetivo (instrumental, pero muy importante) de garantizar la continuidad de la empresa. La misión interna se fijará, pues, en los stakeholders internos que, en el ejemplo, serán los profesionales y directivos que no son objeto de la acción social de la empresa, pero también en los empleados que reciben esa acción social, si los hay. Esto puede implicar que la organización deba tener varias misiones, tanto externas como internas, o una visión amplia y pragmática que incluya las otras.

Lo que podemos llamar la «**misión institucional**», esto es, el papel de la empresa en la sociedad, será la conjunción de la misión externa y la interna.

La misión interna define las necesidades reales que la empresa trata de satisfacer en sus stakeholders internos, en tanto que ellos contribuyen a la producción de los bienes y servicios que son objeto de la misión externa.

La visión suele ser una percepción clara y compartida de lo que la empresa trata de conseguir en el medio y el largo plazo; una proyección ideal pero factible de lo que la compañía puede ser y pretende conseguir en el futuro.

³ Cf. Pérez López (1993).

2.2. LA VISIÓN Y LOS VALORES

Los valores son ideas o creencias profundamente apreciadas sobre la conducta deseable que trascienden las situaciones específicas y que guían la elección y la valoración de las conductas.

Los valores son importantes en la empresa porque «pueden servir como una guía y una manera de tratar la incertidumbre de los acontecimientos difíciles o intrínsecamente incontrolables».

Tal como se ha indicado, no existe una concepción única de la misión ni se emplean siempre los mismos términos para presentarla. A menudo, se alude a ella con los términos «visión», «creencias», «credo» o «valores»⁴, aunque estos conceptos suelen tener un sentido distinto al de «misión».

La visión suele ser una percepción clara y compartida de lo que la empresa trata de conseguir en el medio y el largo plazo; una proyección ideal pero factible de lo que la compañía puede ser y pretende conseguir en el futuro⁵. La misión viene a ser la dirección y la visión, el objetivo final⁶. En teoría, una empresa puede (o debe) tener una declaración de misión y una declaración de visión, aunque, en la práctica, muchas empresas las mezclan o las confunden —y esto no tiene por qué ser rechazado como incorrecto—.

Los valores son ideas o creencias profundamente apreciadas sobre la conducta deseable que trascienden las situaciones específicas y que guían la elección y la valoración de las conductas⁷. Como ideas, los valores pueden tener fundamentos muy distintos: filosóficos, religiosos, sociales, culturales, teóricos, prácticos... Como creencias, se pueden apoyar en las ideas o en el contexto cultural, ideológico, religioso, etc. No son sentimientos o emociones, aunque darán lugar a ellos; tampoco son gustos o preferencias. Por su contenido, pueden ser estéticos, religiosos, morales, sociales, políticos, económicos, útiles, educativos, etc.

Los valores pueden ser personales o colectivos en la medida en que son compartidos por varias personas, especialmente cuando existen vínculos próximos entre ellas. Por eso, podemos hablar de los valores de una organización e, incluso, de un país⁸. Los valores hacen que algo o alguien sea apreciado, importante, bueno, atractivo..., y lo contrario se dice de los «desvalores» o los «antivalores».

Los valores son importantes en la empresa porque «pueden servir como una guía y una manera de tratar la incertidumbre de los acontecimientos difíciles o intrínsecamente incontrolables»⁹. «Los valores compartidos definen el carácter fundamental de su organización, la actitud que la distingue de todas las demás. De este modo, crean un sentido de identidad para los que pertenecen a la organización, lo que contribuye a que los empleados se sientan especiales. Además, los valores constituyen realidades en las mentes de la mayoría de personas de la empresa, y no solo en la de los altos directivos. Es en este sentido, como algo que atrae y anima a todos, en el que podemos afirmar que los valores compartidos son efectivos»¹⁰. Por ello, es frecuente que la declaración de misión y de visión vaya acompañada de una presentación de los valores¹¹. Y el orden lógico será elaborar primero la misión y, solo después, los valores que tienen que servir a la misión¹².

En lo que sigue, nos centraremos en el papel de la declaración de misión; la visión, al menos tal como la hemos presentado antes, es menos relevante, y los valores tienen un papel propio en la RSE, que no discutiremos aquí.

⁴ Cf. Baetz y Bart (1996).

⁵ Cf. Bratianu y Balanescu (2008).

⁶ Los expertos señalan que la visión debe ser poderosa (por la tensión que crea entre el presente conocido y el futuro deseado), con sentido (que le viene dado por la misión), autodeterminada (esto es, que no es relativa, que no se establece por referencia a otras organizaciones), imaginable y concreta (una imagen del futuro deseado).

⁷ Cf. Argandoña (2003).

⁸ Cf. Hofstede (1980).

⁹ Schein (2004), 29.

¹⁰ Deal y Kennedy (1988), 23.

¹¹ Hay muchos listados de valores personales y corporativos, instrumentales y finales (cf., por ejemplo, López Quintás [2014]). Los valores están en la base de los modelos de dirección por valores y dirección por hábitos (Blanchard y Connor [1997], Díaz y García [2006], Fernández Aguado [2001a, b], García y Dolan [1997]).

¹² Cf. Cardona y Rey (2003), 3.

3. LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Si no existe un acuerdo acerca de qué es la misión de una empresa, aún resulta menos probable que nos pongamos de acuerdo sobre el **contenido** que debe tener una declaración de misión para ser considerada «buena» o útil. No obstante, es posible establecer algunas condiciones que debe reunir. He aquí algunas consideraciones, aunque no siempre deberán ser tenidas todas en cuenta ni con la misma importancia:

1. Contenido¹³

- **Clientes y necesidades:** definen el papel de la organización (misión externa) como productora y distribuidora de bienes y servicios.
- **Productos o servicios:** tienen que ver con los medios con los que se atenderán las necesidades. Al poner el foco en las necesidades de los clientes, el producto o servicio pierde concreción; por eso, las declaraciones de misión de muchas compañías aéreas hablan de transporte, no de aviones; las de empresas telefónicas, de comunicación, no de teléfonos; y los estudios de cine, de entretenimiento, no de películas. Esta amplitud de sentido permite, también, que la organización pueda modificar sus bienes y mercados sin la necesidad de reelaborar su misión.
- **Actividades centrales:** la misión se refiere a las actividades centrales (core) de la organización, no a aspectos secundarios como su acción social¹⁴.
- **Mercados, localización:** ámbito en el que la empresa compite.
- **Tecnología:** en la medida en que constituya un elemento diferenciador de la empresa¹⁵.
- **Empleados y otros stakeholders internos:** cómo concibe la organización el papel de estos grupos de interés en el propósito de la organización y cuáles son sus compromisos con ellos.
- **Supervivencia:** objetivos económicos, como la rentabilidad a largo plazo y la creación de valor. La declaración de misión no debe limitarse a los accionistas y, por lo tanto, a la maximización del valor, entre otras razones, porque este no suele ser un objetivo suficientemente útil, no diferencia a una empresa de otra y no motiva a los empleados¹⁶.
- **Autocomprensión:** identifica lo que hace que la organización sea diferente y especial (si lo hay).
- **Imagen, identidad:** cómo desea la empresa ser reconocida en el mercado y por sus *stakeholders*, lo que se refleja en sus responsabilidades ante los diversos grupos de interés.
- **Valores, creencias y prioridades** de la corporación; a menudo, en una declaración separada, como ya se ha señalado.
- **Definición de éxito:** por qué resultados desea la empresa ser juzgada (por ejemplo, por su sostenibilidad medioambiental o por la atención a las necesidades de los clientes).
- **Autenticidad:** sin la cual la declaración puede verse como un ejercicio de cinismo. Por ello, debe ser creíble y convincente.
- **Específica:** pero que permita el cambio.
- **Suficientemente completa:** que no deje fuera ningún aspecto esencial de la misión.
- **Que sirva para evaluar las actuaciones** de la organización.

¹³ Cf. Cochran y David (1986), David (1989), McGinnis (1981), Want (1986).

¹⁴ Salvo para entidades de fines sociales, que son el core de las mismas.

¹⁵ No necesariamente ha de ser tecnología avanzada.

¹⁶ Cf. Dess, Lumpkin y Eisner (2006).

2. Aspectos formales

- **Sencilla.**
- **Fácil de entender** por todos los interesados, con un lenguaje asequible, que tenga una forma **literaria y atractiva**, fácil de recordar, pero que no constituya un eslogan publicitario.
- **Breve**, si es posible, aunque a menudo deberá contener varios párrafos.
- **Amplia** y, posiblemente, con un cierto grado de **ambigüedad**. No debe describir acciones o planes concretos, que pronto quedarían obsoletos; de este modo, la misión queda abierta a objetivos y estrategias alternativos, y permite atender a las preferencias de diversos *stakeholders*¹⁷.
- **Audaz pero factible; estimulante**, ambiciosa, inspiradora, motivadora para todos los implicados, no solo para los directivos y los propietarios.
- Que **inspire los valores** de la organización.

3.1. LAS FUNCIONES DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

En ocasiones, una empresa elabora o revisa su declaración de misión porque tiene una idea más o menos clara del uso que le va a dar; en otros casos, no lo hace y, probablemente no es necesario haberlo previsto con antelación. En todo caso, la misión puede tener muchos usos, algunos muy relevantes, aunque al principio quizá parezcan poco útiles. Pero el mero hecho de que un conjunto de personas de alto nivel en la organización se haya puesto a pensar y a debatir sobre su misión cumple ya con las funciones principales de ese instrumento:

- Facilita la **unidad de propósito**, más allá de los intereses de cada persona o de cada grupo¹⁸.
- Permite traducir los propósitos en **objetivos realistas**. En todo caso, los objetivos son secundarios con respecto a la misión; al menos, en el orden de importancia.
- Posibilita la traslación de los objetivos a **estructuras**, así como la **asignación de tareas**.
- Proporciona una base para la **asignación de recursos**, económicos o no, a esos objetivos y funciones.
- Sirve para que las personas y los equipos se orienten hacia **lo que es verdaderamente importante**.
- Contribuye a fijar lo que se suele llamar el «**tono**» o «**clima**» de la organización; especialmente, en el «alto nivel».
- Define los **ámbitos** (geográfico, de mercado, de productos, etc.) en los que se desarrollarán las actividades.
- Orienta la **planificación estratégica**.
- Proporciona un sentido de **expectativas compartidas** dentro de la empresa y contribuye a su unidad, sobre todo, en casos de conflicto o crisis¹⁹.
- Favorece la formación de una **cultura empresarial** sólida.
- Establece los **factores críticos del éxito**.

Estas funciones pueden parecer teóricas, pero no lo son. Como comunidad de personas, la empresa necesita la formulación de un propósito común capaz de aglutinar sus esfuerzos y de dar un sentido a sus acciones, lo que exige establecer una misión clara y realista, así como trabajar para conseguir que todos, en la organización, la entiendan y la incorporen a sus actuaciones.

3.2. LA ELABORACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Si la declaración de misión debe tener en cuenta las peculiaridades de la empresa, es lógico que su elaboración sea una tarea más bien artesanal, aunque es posible proporcionar algunas sugerencias que orienten su desarrollo. Así:

¹⁷ «Las declaraciones de misión no se deben concebir como expresión de fines concretos, sino, más bien, para proveer la motivación y la dirección de los esfuerzos, una imagen, un tono y una filosofía que guíen a la empresa» (Steiner [1979] 160).

¹⁸ Cf. Campbell (1987); Klemm, Sanderson y Luffman (1991).

¹⁹ Un caso paradigmático puede ser la crisis provocada en Johnson & Johnson por las muertes producidas, en 1982, por el consumo de TYLENOL envenenado en Estados Unidos. Cf. Mitroff (2001), cap. 2.

El mero hecho de que un conjunto de personas de alto nivel en la organización se haya puesto a pensar y a debatir sobre su misión cumple ya con las funciones principales de ese instrumento.

- Su preparación debe correr a cargo de las **personas que ocupan los principales puestos de dirección y gobierno** en el Consejo de Administración y en la alta dirección. Puede ser bueno contar, también, con representantes de la propiedad, empleados y, quizá, otros *stakeholders*.
- Es importante que esas personas muestren un **compromiso genuino** con la misión; por ello, recae también sobre ellos la responsabilidad del resultado de ese ejercicio.
- Ese compromiso **no se debe limitar al momento de su elaboración**, pues la sospecha de que la dirección de la empresa ha dejado de apoyar la misión sería perniciosa.
- Ese compromiso incluye promover la **reorientación de la empresa**, en caso de que la misión renovada lo requiera.
- La alta dirección debe comprometerse también a la **asignación de los recursos necesarios** (tiempo, personas y medios materiales) para la elaboración y ejecución de la misión. El incumplimiento de esta condición suele ser señal de falta de verdadero interés por el proceso y sus resultados.
- La responsabilidad de la alta dirección es la de un **líder transformacional** capaz de inspirar, impulsar y estimular a los empleados a mirar más allá de su interés limitado para el bien de toda la organización y de los otros grupos de interés²⁰.
- La misión **la ponen en práctica cada día todos** en la empresa. No basta, pues, con que los directivos la conozcan y la tengan en cuenta. La **comunicación** de la misión es muy importante.
- Los **stakeholders externos** pueden ser consultados, pero no suelen tomar parte activa en el proceso.
- Los **consultores** pueden aportar su experiencia y sus conocimientos, pero siempre desde posiciones de apoyo, no de decisión.
- Los **clientes** son los protagonistas principales de la declaración de misión, pero suelen tener un papel muy limitado en su elaboración²¹.
- El **punto de partida** de la declaración suele ser el estado de la empresa y su entorno en el momento actual y en el pasado reciente, aunque esta explicación no forme parte de la declaración de misión.
- También se deberán tener en cuenta los **ideales** del fundador y, en su caso, las manifestaciones de los directivos anteriores: la misión suele apoyarse en la historia de la empresa, aunque, en ocasiones, se trate de una historia parcial.
- No es una buena práctica inspirarse en **declaraciones de otras empresas**, salvo, quizá, en los aspectos formales.
- El núcleo de la elaboración de la misión consiste en una **reflexión sobre los contenidos** mencionados antes: los clientes y sus necesidades, los productos, el ámbito geográfico, los elementos diferenciales, etc.
- El **proceso** puede ser más importante que el **resultado**. O, mejor, un proceso bien llevado es la mejor garantía de un resultado positivo.
- Puede resultar oportuno plantear la redacción del documento en **varias etapas** para recoger, primero, las ideas brutas, someterlas a crítica y, finalmente, llegar a una redacción final más depurada. Los documentos intermedios pueden servir para identificar la mente de los redactores y cómo fue cambiando esta con el paso del tiempo.
- Antes de dar por acabado el trabajo, conviene preguntarse **si cumple las condiciones para una buena declaración de misión** mencionadas antes.
- La declaración podrá tener **varias redacciones** de acuerdo con las distintas finalidades; por ejemplo, una versión simplificada para la página web de la compañía y otra, más larga y detallada, que sirva para orientar su puesta en práctica. Por supuesto, la segunda debe ser claramente una ampliación de la primera, no una versión distinta.
- No debe ser **omnicomprensiva ni demasiado detallada**; pueden elaborarse otros documentos que sirvan de complemento, aunque sin la categoría de la declaración de misión.
- Es importante recoger las impresiones de aquellos a quienes va dirigida la declaración de misión para comprobar si **la entienden del mismo modo** que los redactores.
- La redacción puede haberse consensuado, pero esto rara vez será posible y, probablemente ni siquiera deseable²². Es fundamental que **todos la acepten**.
- La declaración de misión es un documento permanente, pero no eterno, que necesitará **revisiones periódicas**, aunque estas solo se lleven a cabo con el fin de mejorar su redacción, corregir expresiones confusas o pasadas de moda, etc.

El proceso puede ser más importante que el resultado. O, mejor, un proceso bien llevado es la mejor garantía de un resultado positivo.

La declaración de misión es un documento permanente, pero no eterno, que necesitará revisiones periódicas.

²⁰ Burns (1978) introdujo el concepto de «liderazgo transformacional» que más adelante sería desarrollado por Bass (1985).

²¹ Cf. Baetz y Bart (1996), David (1989).

²² Drucker (1973) señala que la misión es demasiado importante para hacerla por aclamación, nunca debe hacerse solo por su plausibilidad, nunca debe elaborarse con prisa y nunca debe ser sin esfuerzo.

3.3. COMUNICAR Y HACER OPERATIVA LA MISIÓN

Una vez elaborada, la declaración de misión debe ser **comunicada** por diversos medios: la página web de la empresa, informes periódicos sobre resultados financieros y RSE, comunicaciones a los medios y a los *stakeholders* internos y externos, etc. El objetivo es, pues, que todos los interesados puedan tener una idea clara de su contenido, su alcance y su sentido. Esto no se conseguirá de una sola vez, por lo que el mensaje de la misión deberá repetirse a menudo, al menos, hasta que los *stakeholders* lo internalicen. Puede ser útil organizar sesiones de formación para darla a conocer y explicar su sentido y sus implicaciones en la práctica, además de utilizarla en discursos, presentaciones, programas de incorporación de nuevos empleados, sesiones de formación, convenciones, memorias, libros conmemorativos, etc.

Una etapa importante, que a menudo no se tiene en cuenta, es la **personalización de la misión**: no basta que la declaración sea pública, ni que la acepten los directivos y empleados, sino que debe concretarse en misiones de menor nivel, por divisiones, departamentos, sucursales, etc., hasta llegar a los equipos de trabajo y las personas concretas. Estas **misiones participadas** se elaboran a partir de la de nivel superior y deben ser compatibles con ella y con las otras misiones participadas. Y, en su elaboración, debe contarse con la participación de los interesados²³.

Una etapa importante, que a menudo no se tiene en cuenta, es la personalización de la misión.

La elaboración de misiones participadas a diversos niveles es un interesante ejercicio, que se materializa en el **cuadro de mando de la misión**, un mapa de misiones compartidas de diversos niveles que especifica cómo contribuye cada una a la misión global de la empresa. Estas misiones deben ser inclusivas (contribuyen a la misión de los niveles superiores), complementarias (cada una refuerza a las demás) y consistentes (cada una es coherente con las demás, y todas lo son entre sí)²⁴. La existencia de misiones compartidas puede implicar que haya «líderes» o «campeones» responsables de las mismas.

Finalmente, **las estrategias, las políticas, las estructuras, los procesos y los objetivos** deberán elaborarse de forma consistente con la misión general y ser siempre compatibles con ella.

3.4. POR QUÉ FRACASA LA MISIÓN

La palabra «fracaso» hace referencia aquí al hecho de que la misión no genere los efectos positivos mencionados antes, quedando en una formulación más o menos vacía, irrelevante o, lo que es mucho peor, que dirija la gestión hacia donde no se desea. Puede ser un fracaso parcial: por ejemplo, cuando la declaración de Misión se convierte en un eslogan publicitario, pero deja de informar la toma de decisiones en la organización.

El fracaso puede tener lugar en dos niveles: en la elaboración de la misión y en su aplicación. En la fase de **elaboración**, la misión puede fracasar porque no es auténtica, porque no se entiende bien, no es compartida, no es creíble, es demasiado genérica, no señala lo que es diferencial de la empresa, no motiva, se ve como algo impuesto... Por ejemplo, declaraciones como la de «somos el número uno» o «somos la empresa líder» no constituyen buenas formulaciones, puesto que no se entienden (¿ser número uno en qué?), no suelen ser auténticas y no motivan a los empleados.

En la fase de **aplicación**, el motivo más frecuente de fracaso de la misión es que no se sitúa por encima de los objetivos, sino que queda sometida a ellos o, a lo sumo, es paralela a ellos, de modo que los objetivos, que suelen ser económicos y a corto plazo (maximización del valor para el accionista, aumento de la cuota de mercado, etc.), acaban dominando la misión, que resulta irrelevante.

Otros motivos de fracaso tienen que ver con que las estrategias, políticas y planes de acción no sean **coherentes** con la misión; que esta no es suficientemente conocida y compartida, de modo que no inspira las actuaciones; que no se ha concretado en los niveles inferiores; que ha quedado anticuada, etc.

²³ La personalización de la misión se encuentra en la base de la dirección por misiones. Cf. Cardona y Rey (2003, 2007).

²⁴ Estas misiones de niveles inferiores traen consigo un problema interesante: ¿deben reelaborarse cada vez que se forma un nuevo equipo o entra una persona clave en esos niveles? Probablemente no, pero deberán revisarse con frecuencia.

Hay momentos delicados para las declaraciones de misión. Uno de ellos es cuando la organización se ve implicada en operaciones de **diversificación** de las líneas tradicionales de la empresa, lo que desdibuja su **core business** y, por tanto, su misión externa —y también la interna, que, como señalamos, sigue a la externa—. Es posible que, después de una diversificación, la organización deba abrir un nuevo periodo de reelaboración de su misión (y de la visión).

También un periodo de fusiones y adquisiciones puede exigir una reformulación de la misión, sobre todo si las empresas fusionadas tenían misiones muy distintas o no las habían definido suficientemente. La empresa adquirente suele imponer su misión a la adquirida, pero su aceptación práctica será un proceso largo y complicado. En negocios diversificados, las misiones de cada una de las ramas pueden ser misiones compartidas, coherentes con la misión principal del grupo.

Una declaración de misión sólida y generalmente aceptada debería ser clave en **situaciones de crisis** para mantener los compromisos originales y reorientar el negocio, pero es probable que una grave crisis empresarial arrastre también la misión. Algunos autores consideran que «la declaración de misión no es particularmente útil cuando la organización está en crisis. Quizá, porque la necesidad de cambiar o el cambio en la dirección es obvio»²⁵. Pero también es cierto que la declaración puede ser muy útil precisamente en esos momentos, porque promueve la formación de expectativas compartidas y garantiza la continuidad en la dirección seguida. En todo caso, el momento más adecuado para elaborar la declaración de misión es, probablemente, cuando la empresa ha conocido el éxito, porque «el éxito siempre vuelve obsoleta la misma conducta que lo consiguió, siempre crea realidades nuevas y problemas nuevos y diferentes [...]. El directivo que no pregunta "¿cuál es nuestra misión?" cuando la compañía triunfa está pagado de sí mismo, es perezoso y arrogante»²⁶.

Una declaración de misión sólida y generalmente aceptada debería ser clave en situaciones de crisis.

3.5. POR QUÉ EN MUCHOS CASOS NO SE ELABORA UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

El hecho de que muchas empresas dispongan de una declaración de misión no convierte en irrelevante la pregunta sobre por qué otras no emprenden la tarea de elaborarla y, por ende, de emplearla activamente.

Hay muchas razones para que no se elabore una declaración de misión, por ejemplo²⁷:

- **El número y la diversidad de los grupos de interés.** Como bien saben los que se ocupan de la gestión de *stakeholders*, la identificación de todos ellos, la toma de contacto con los que se consideran relevantes, el desarrollo de procesos de diálogo, etc., pueden tener un alto coste en términos de dedicación, así como generar dificultades adicionales cuando los intereses de esos grupos están enfrentados.
- **El esfuerzo que exige formular la declaración de misión**, en términos de tiempo, descuido a otras tareas, aparición de posibles desavenencias internas, etc.
- La preferencia de algunos implicados por una **situación ambigua**, sin misión explícita, probablemente por razones de inercia organizacional o por la defensa de intereses personales o de grupo.
- El temor a que la declaración de misión pueda **difundir información confidencial** relevante sobre la empresa²⁸.
- La formulación de la declaración puede crear **controversia** en la organización, rompiendo su unidad. Como es lógico, la solución a este problema no es abandonar el proyecto de misión, sino hacer frente a las tensiones que se dan en la empresa.
- La **falta de tiempo** de la alta dirección, demasiado ocupada en asuntos operativos, no estratégicos.
- La **falta de capacidades** «generalistas» en la alta dirección, porque dominan los «especialistas».
- El deseo de algunos directivos de tener **más autonomía** dentro de la organización, porque su éxito personal puede depender de ella.
- La formalidad histórica de los **procesos de planificación estratégica**. Si, por ejemplo, no se da entrada a directivos de segundo nivel en la formulación de la misión, estos pueden no sentirse comprometidos con ella.

En el anexo pueden leerse algunos ejemplos de declaraciones de misión. Su objeto no es laudatorio ni crítico, aunque se realizan algunos comentarios sobre cada uno.

²⁵ Baetz y Bart (1996), 528-529.

²⁶ Drucker (1973), 88.

²⁷ Cf. Ireland y Hitt (1992).

²⁸ Esto se soluciona siendo poco detallista en la explicación de las ventajas competitivas de la organización.

4. LA MISIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

La misión está por encima de la RSE, a la que transmite su relevancia y sus acciones.

La misión y la responsabilidad social de la empresa **están muy relacionadas**, aunque no deben confundirse. Si la misión es la reflexión sobre lo que es la empresa y sobre su papel en la sociedad, si define los compromisos y responsabilidades más amplios de la organización frente a los *stakeholders* y la sociedad en su conjunto, y si proporciona sentido, unidad y propósito a las estrategias, políticas y planes de acción, debe inspirar también la RSE. Esta no es una estrategia o un conjunto de políticas más, sino que tiene un carácter transversal que se extiende a toda la organización. Por eso, **la RSE requiere del apoyo en una misión bien definida**.

De algún modo, podemos decir que la misión está por **encima** de la RSE, a la que transmite su **relevancia** y sus acciones. Por su parte, la RSE está **subordinada** a la misión, contribuye, al menos en parte, a **hacerla operativa**, la concreta en el día a día (junto con otros instrumentos) y constituye un **indicador** de cómo los compromisos de la misión se van cumpliendo (aunque no es el único indicador).

- La misión es **anterior** a la RSE, que debe comenzar por la reflexión que la misión lleva a cabo. La misión es el marco en el que se integra la RSE.
- La misión tiene un **ámbito** más amplio que la RSE. La reflexión en que se basa la RSE debe abarcar toda la empresa, sus *stakeholders* y la sociedad, pero el grado de **concreción** de la RSE debe ser mucho mayor. La misión pone énfasis en lo que diferencia a la empresa, pero esto no es determinante en el caso de la RSE.
- La misión se elabora desde el mayor **nivel jerárquico** de la empresa; la RSE debe inspirarse en las ideas y los proyectos de la alta dirección, pero su ejecución se llevará a cabo desde diversos niveles. La RSE se basa en principios y objetivos a largo plazo, pero su concreción debe revisarse frecuentemente.
- Los **valores** constituyen una pieza fundamental que complementa la declaración de misión e inspiran todas las actuaciones de la empresa, así como, también, la RSE.
- La misión define, de algún modo, la **identidad** de la empresa. No obstante, la RSE no tiene esta función, aunque su sentido de la RSE formará parte de dicha identidad.
- La misión se dirige a las **actividades centrales** de la organización; la RSE también lo hace, pero se extiende a otras secundarias, como la filantropía o la acción social.
- La RSE se escribe en clave de **responsabilidad** por la ejecución de las operaciones orientadas a conseguir el propósito de la empresa; la misión, sin embargo, es una meta, lo que lleva consigo otras responsabilidades.
- Una de las funciones principales de la RSE es organizar y llevar a cabo el **diálogo con stakeholders** contemplado en la misión.

5. CONCLUSIONES

Toda empresa tiene su misión; **lo relevante es si tiene la misión que necesita** para dar sentido de unidad a sus actividades, crear unidad e identidad en sus grupos de interés e iluminar su futuro. Cuando una empresa dice no tener misión, puede ocurrir que nunca la haya definido, pero que la tenga asumida, aunque sea la pseudomisión de «maximizar el beneficio». En este caso, su misión puede ser cambiante de acuerdo con las presiones del entorno o los intereses de sus directivos. También puede ocurrir que su misión «pensada» no coincida con la «declarada», lo que convierte a esta en un mero ejercicio de propaganda, creando confusión entre sus *stakeholders*.

Pero lo más importante de la misión es el ejercicio de pensarla, elaborarla, discutirla, definirla y explicarla, porque esto es lo que logra que se internalice y se incorpore a la cultura de la organización, y, de este modo, a su estrategia y a sus políticas. Esto es lo que hace que la misión sea relevante para la RSE, porque la RSE no constituye un conjunto de «responsabilidades sociales» añadidas al negocio, sino, más bien, las responsabilidades que la empresa asume ante la sociedad «por sus impactos sobre la sociedad», según la definición que dio, hace unos años, la Comisión Europea. De este modo, la reflexión que lleva a identificar la misión de la organización es la misma, o del mismo tipo, que la que lleva a reconocer sus responsabilidades.

Pero lo más importante de la misión es el ejercicio de pensarla, elaborarla, discutirla, definirla y explicarla.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A., "Fostering Values in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 45 (2003), pp. 15-28.
- Argandoña, A., "¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1 (2012), pp. 1-14.
- Baetz, M. C. y C. K. Bart, "Developing Mission Statements which Sork", *Long Range Planning*, 29(4) (1996), pp. 526-533.
- Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, Free Press, 1985.
- Blanchard, K. y M. O'Connor, *Dirección por valores*, Barcelona, Gestión 2000, 1997.
- Bratianu, C. y G. V. Balanescu, "Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of the top 50 U. S. companies", *Management & Marketing*, 3(3) (2008), pp. 19-38.
- Burns, J. M., *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978.
- Campbell, A., "The power of mission: Aligning strategy and culture", *Planning Review*, 15(4) (1987), pp. 32-35.
- Cardona, P. y C. Rey, "La dirección por misiones: cómo introducir la misión en la gestión", *Occasional Paper*, 3(11) (2003), IESE Business School.
- Cardona, P. y C. Rey, *Dirección por Misiones. Cómo generar empresas de alto rendimiento Barcelona*, Deusto, 2007.
- Cochran, D. y F. R. David, "The communication effectiveness of organizational mission statements", *Journal of Applied Communication Research*, 14(2) (1986), pp. 108-118.
- Comunidad Europea, "A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility", COM(2011), 681 final, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
- David, F. R., "How Companies Define their Mission", *Long Range Planning*, 22(1) (1989), pp. 90-97.
- Deal, T. y A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Londres, Penguin, 1988.
- Dess, G. G., G. T. Lumpkin y A. B. Eisner, *Strategic Management. Text and Cases*, 2.ª ed., Boston, McGraw-Hill Irwin.
- Díaz, S. y M. García, *Dirección por Hábitos. Un modelo de transformación*, Madrid, Élogos, 2006.
- Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Nueva York, Harper & Row, 1973.
- Fernández Aguado, J., *Dirección por Hábitos y Desarrollo de Personas*, Barcelona, "la Caixa", 2001.
- Fernández Aguado, J., *Dirección por Valores*, Madrid, AECA, 2001.
- Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.
- García, S. y S. Dolan, *La Dirección por Valores*, Madrid, McGraw-Hill, 1997.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage, 1980.
- Ireland, D. y M. A. Hitt, "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development", *Business Horizons*, 35(3) (1992), pp. 34-42.

Klemm, M., S. Sanderson y G. Luffman, "Mission statements: Selling corporate values to employees", *Long Range Planning*, 24(3) (1991), pp. 73-78.

López Quintás, A., *El libro de los grandes valores*, Madrid, BAC, 2014.

McGinnis, V. J., "The mission statement: A key step in strategic planning", *Business*, 31(6) (1981), pp. 39-43.

Mitroff, I. I., *Managing Crises Before They Happen. What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, Nueva York, American Management Association.

Pérez López, J. A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Rialp, 1993.

Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3.ª ed., San Francisco, Jossey Bass.

Steiner, G. A., *Strategic Planning. What Every Manager Must Know*, Nueva York, Free Press, 1979.

Want, J. H., "Corporate Mission: The Intangible Contributor to Performance", *Management Review*, 75(8) (1986), pp. 46-50.

ANEXO

ALGUNAS DECLARACIONES DE MISIÓN

Cradles to Crayons

«Cradles to Crayons proporciona los artículos esenciales que los niños sin hogar o en situaciones de pobreza necesitan para desarrollarse en casa, en la escuela o cuando juegan, desde que nacen hasta los 12 años. Facilitamos gratuitamente esos productos gracias a la implicación y la conexión de las comunidades que tienen con las comunidades que necesitan».

Una explicación clara del servicio que ofrece una empresa social, centrada en sus «clientes» y en los stakeholders externos (donantes). Se complementa con dos textos más, «La necesidad», que explica la situación social que trata de remediar, y «El modelo», que presenta con más detalle el proceso de recogida de productos y su entrega a los beneficiarios.

Dean Foods Corporation (EE. UU.)

«El principal objetivo de la compañía es maximizar el valor para el accionista a largo plazo, cumpliendo las leyes de las jurisdicciones en las que opera y observando, en todo momento, los estándares éticos más altos».

Es la tesis de Milton Friedman (1970) sobre lo que es la responsabilidad de una empresa, formulada en forma de misión. No define, ni distingue ni motiva.

eBay

«En eBay, nuestra misión es proporcionar un mercado electrónico mundial en el que prácticamente cualquier persona pueda comerciar con casi cualquier producto, creando así oportunidades económicas en todo el mundo».

Recoge lo esencial de la misión externa (clientes, necesidades, productos), poniendo énfasis en lo que es diferencial para la empresa.

FedEx Corporation

«FedEx Corporation generará los mayores rendimientos financieros para sus accionistas, proporcionando servicios de alto valor añadido, logísticos, de transporte y otros relacionados a través de compañías enfocadas. Satisfará las necesidades de los clientes con la mayor calidad, de acuerdo con el segmento de mercado atendido. FedEx se esforzará por desarrollar relaciones mutuamente satisfactorias con sus empleados, socios y proveedores. La seguridad será la principal prioridad en todas sus operaciones. Las actividades corporativas se regirán por los más altos estándares éticos y profesionales».

Muy completa, pasa revista a todos sus stakeholders, aunque poco concreta y, probablemente, poco inspiradora.

Google

«El objetivo de Google consiste en organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal».

Centrada en la misión externa, es amplia, clara y señala lo diferencial. No es, probablemente, una buena orientación para la toma de algunas decisiones.

LAN Airlines

«Transportamos sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia de clientes y comunidades, construyendo una empresa sustentable donde nos encante trabajar».

Centrada en la misión interna. Es poco concreta, no es diferencial y no compromete.

Medtronic, Inc.

«Contribuir al bienestar humano mediante la aplicación de la ingeniería biomédica en la investigación, el diseño, la fabricación y la venta de instrumentos o aparatos que calman el dolor, restablecen la salud y alargan la vida.

Dirigir nuestro crecimiento hacia las áreas de ingeniería biomédica en las que desplegamos nuestra fortaleza y capacidad; reunir personas e instalaciones que tienden a potenciar estas áreas; desarrollarlas continuamente a través de la formación y la asimilación de los conocimientos, y evitar implicarnos en áreas en las que no podemos hacer contribuciones únicas y valiosas.

Luchar con persistencia para conseguir la mayor fiabilidad y calidad posibles en nuestros productos; ser el estándar insuperable de comparación y ser reconocidos como una empresa consagrada a su labor, honesta, íntegra y que sirve a la sociedad.

Obtener un beneficio razonable en las operaciones, para cumplir con nuestras obligaciones, sostener nuestro crecimiento y alcanzar nuestras metas.

Reconocer la valía personal de nuestros empleados, proporcionando un entorno de trabajo que permita la satisfacción personal por la tarea realizada, la seguridad, la oportunidad de progreso y los medios para compartir el éxito de la compañía.

Que la empresa sea un buen ciudadano».

Muy larga. Completa y estimulante, desarrolla todos los puntos relevantes sobre las necesidades, los clientes, el producto, la tecnología, lo diferencial, el compromiso con los stakeholders internos, los accionistas, la sostenibilidad económica y su concepción de la responsabilidad social. Fue redactada por Earl Bakken, cofundador de la empresa, en sus primeros años.

Nike

«La misión de Nike es ofrecer inspiración e innovación a todos los atletas del mundo.

Bill Bowerman, legendario entrenador de atletismo de la Universidad de Oregón y cofundador de Nike, decía "Si tienes un cuerpo, eres un atleta"».

Sencilla, atractiva, breve, fácil de entender. No define ni compromete. No sigue los estándares de lo que debe ser una declaración de misión: es más bien una frase publicitaria.

Patagonia

«Crear los mejores productos, no causar daños innecesarios, usar el negocio para inspirar e implementar soluciones para la crisis medioambiental».

Refleja el compromiso de la empresa con la ética y la responsabilidad social; no describe su propósito ni es concreta.

Walmart

«Ahorrar dinero a la gente para que pueda vivir mejor».

Se centra en lo diferencial del modelo de negocio.

