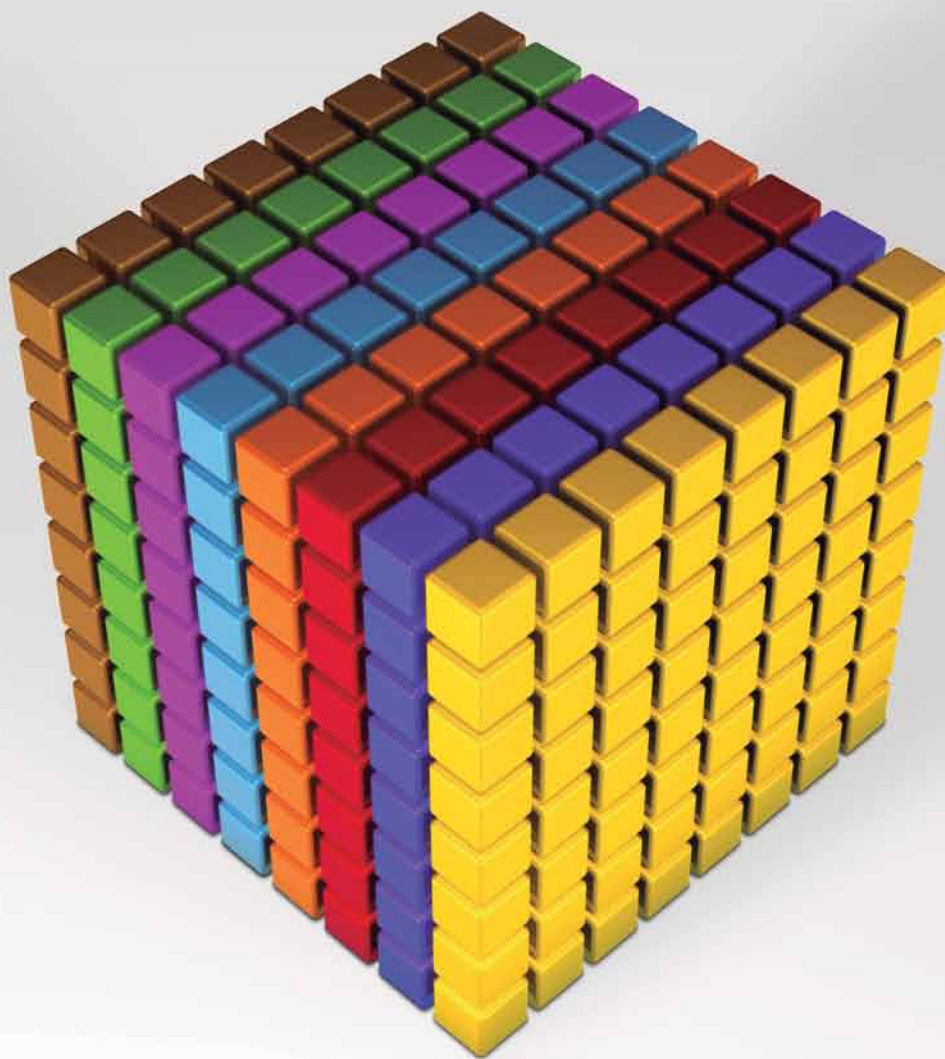


# LA MISIÓN PLURAL:

## CLIENTES, ACCIONISTAS Y EMPLEADOS...

Las empresas que se focalizan en la totalidad de sus *stakeholders* tienen mejores resultados que las que se centran sólo en uno de ellos. Este es el mejor argumento a favor de las “misiones plurales”, aquéllas que exceden el objetivo único de negocio para enmarcarlo de manera coherente con el entorno en el que se desarrolla.



**Carlos Rey,**

Socio-Director de DpM Consulting y Profesor  
de Dirección Estratégica de la UIC.

Como recomendación genérica podríamos decir que una misión “plural” debería contemplar, como mínimo, a los clientes, accionistas y empleados, aunque esta consideración debería revisarse en función de los matices que cada uno adquiere en una organización concreta )

**C**uando el Grupo Ferrer -una de las principales multinacionales farmacéuticas de capital nacional- definió su misión, todos los directivos estuvieron de acuerdo: “Impulsar el bienestar de la sociedad”. Esta misión fue comunicada a los empleados y, junto con los valores de la compañía, constituía la base de la identidad corporativa y la planificación estratégica.

Al cabo de unos años, la empresa realizó una encuesta de unidad organizativa entre sus empleados y observó que, si bien existía un alto nivel de identificación y compromiso con la misión, los empleados -especialmente los mandos medios- no acababan de ver cómo esta misión les afectaba a ellos a nivel particular. Como solución, diseñaron una serie de acciones, y como punto de partida, creyeron conveniente ampliar la definición de la misión utilizando un esquema más amplio: clientes, accionistas, empleados y sociedad.

## LA MISIÓN DE LA EMPRESA

En nuestros días, son muchas las empresas que tienen una declaración de misión. La misión se popularizó en el mundo de la empresa a inicios la década de los 80’ y, desde entonces, su importancia y presencia en las empresas no ha dejado de crecer. Durante los años 80’ y 90’ la misión, considerada como el “para qué” o la “razón de ser” de la empresa, ha sido definida por las compañías buscando la esencia del

negocio, aquello que caracteriza su identidad más allá de la fabricación de un determinado producto o la prestación de un determinado servicio. Una empresa que fabrica gafas, por ejemplo, podría encontrar su misión en ‘mejorar la salud óptica’ o ‘renovar la capacidad visual de la gente’. Una empresa que fabrica productos de cosmética, podría tener por misión ‘fomentar la belleza’ o ‘favorecer la autoestima de la mujer’. Una empresa productora de lácteos podría definir su misión como ‘contribuir a una sana alimentación de las personas’, o una empresa farmacéutica ‘mejorar el bienestar de la sociedad’. Bajo esta perspectiva, la misión es la concreción de la actividad de la empresa, normalmente mediante una frase breve, enuncian-do el valor que aporta a sus clientes.

Sin embargo, en los últimos tiempos, existe una tendencia cada vez mayor a ampliar el contenido de

las misiones empresariales incluyendo, además de los clientes, a otros *stakeholders* como los accionistas, empleados o la sociedad. Algunas empresas como Johnson&Johnson o Ben & Jerry’s fueron pioneras en este tipo de misiones que podríamos llamar “misiones plurales”. Esta tendencia, impulsada por la mayor relevancia e influencia de estos *stakeholders* en la empresa, se ha visto reforzada por las investigaciones que demuestran que las empresas que se focalizan en sus varios *stakeholders* tienen mejores resultados que aquellas que se centran sólo en uno de ellos.

En la actualidad, al igual que el Grupo Ferrer, cada vez más empresas utilizan un esquema “plural” para definir sus misiones corporativas, bien sea ampliando la misión existente o redefiniendo la misma. En la realización de este tipo de ejercicios, podemos destacar cinco pasos.

GRÁFICO 1. PASOS PARA DEFINIR UNA MISIÓN PLURAL



Fuente: Elaboración propia.



Existe evidencia empírica de que cuanto mayor es la participación de distintos agentes en la misión, mejores son las condiciones para su desarrollo )

## ¿CÓMO DEFINIR UNA MISIÓN PLURAL?

### 1. Identificar los *stakeholders* principales de la empresa

Tanto para las empresas que poseen una definición de misión centrada en el cliente y deseen ampliar su contenido a otros *stakeholders* como para aquellas que no tengan todavía una misión, el primer paso del proceso es preguntarse acerca de cuáles son los principales *stakeholders* de la empresa. Como recomendación genérica podríamos decir que una misión "plural" debería contemplar, como mínimo, a los clientes, accionistas y empleados. Ahora bien, esta consideración no es directamente aplicable a todo tipo de organizaciones. Por ejemplo, el concepto de 'cliente' puede cobrar diversos matices o representar distintos colectivos según el tipo de empresa. En una empresa de distribución mayorista tanto podrían ser considerados clientes las empresas de distribución minorista, como los consumidores finales del producto. Lo mismo ocurre

con el concepto 'empleados', en el que, por ejemplo, una empresa basada en el modelo de franquicia puede tener un porcentaje de personal "franquiciado" tan numeroso como empleados propios.

Otra excepción a esta regla es el de las empresas que no tienen accionistas. Este sería el caso, por ejemplo, de las empresas públicas, buena parte de las universidades o las mutuas de seguros. En estos casos, otros *stakeholders* como la administración pública o la sociedad podrían ser considerados en la misión con igual relevancia a la que puedan tener los accionistas en otras empresas. A su vez, este ejercicio de definición de los *stakeholders* principales debe contemplar la pregunta de qué otros *stakeholders* -además de clientes, accionistas y empleados- podrían formar parte de la identidad de la organización. En determinados casos, como pueda ser el de los fabricantes de automóvil, los proveedores pueden llegar a tener un papel tan relevante como los propios empleados. Para muchas organiza-

ciones la sociedad también puede ser un *stakeholder* a incluir entre sus principales, de igual forma que para una empresa gubernamental el gobierno puede ser considerado, por razones de identidad, unos de ellos. En definitiva, si bien aquí hablamos de los clientes, accionistas y empleados de forma genérica, en el caso concreto de cada organización cada uno de ellos deberán ser concretados (pudiendo incluir también otros) de acuerdo a las particularidades que conforman la identidad de la empresa.

### 2. Establecer compromisos de contribución con los *stakeholders*

Una vez determinados los *stakeholders* principales, el siguiente paso consiste en especificar qué contribuciones debe recoger la misión de la empresa para cada uno de ellos. Podríamos decir que en el paso anterior, al definir los *stakeholders* principales de la organización, hemos establecido el marco general en el que debe desarrollarse la misión de la empresa y, en este segundo paso, es donde estableceremos su contenido. Para ello, debemos especificar en qué consisten los compromisos básicos de contribución para cada uno de los *stakeholders*. Como regla general, y siempre que sea posible desde el punto de vista práctico, en el ejercicio de definición de los compromisos con los *stakeholders* conviene involucrar un número representativo de los empleados de la empresa. De hecho, existe evidencia empírica de que cuanto mayor es la participación de distintos agentes en la misión, mejores son las condiciones para su desarrollo. Otra práctica aconsejada, aunque menos habitual, es incluir en el proceso de definición de la misión a otros *stakeholders* como clientes, accionistas, proveedores,...

En cuanto a qué metodologías utilizar para fomentar la participación de varios agentes en su elaboración, existen numerosas propuestas recogidas en las diversas metodologías existentes. Estas son, por ejemplo:

■ **Utilización de cuestionarios:** Es una forma relativamente fácil de recabar información y hacer participar a los empleados y otros *stakeholders* en la elaboración de la misión. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas, siendo el primer tipo normalmente más adecuado para encuestas a un gran número de empleados.

■ **“Focused groups”:** Grupos de personas (normalmente de 10 a 15) a los que, siguiendo un guión semi-estructurado, se les pregunta su opinión sobre la misión de la empresa.

■ **Entrevistas estructuradas o semi-estructuradas** sobre la base de un cuestionario establecido previamente y mediante sesiones individuales.

Una vez recogida la participación de los empleados y otros agentes, la misión debe trabajarse mediante de sesiones de reflexión, normalmente realizadas por el comité o consejo de dirección de la empresa. En estas sesiones, el personal directivo recopila y analiza la información recibida de las diferentes fuentes y elabora una síntesis o primer borrador de la misión.

### 3. Analizar las denotaciones y connotaciones del texto

Una vez definido un borrador de la misión con los compromisos de contribución con cada uno de los *stakeholders* principales, los textos y las palabras utilizadas deben ser analizados desde la vertiente denotativa y connotativa, a fin de que sean fáciles de transmitir y comunicar. En el análisis denotativo se debe procurar que las palabras tengan un significado claro y fácil de transmitir y comprender. En el connotativo, se procura que el texto tenga significados expresivos y que conecten fácilmente con las personas.

Para ello, los textos deben ser breves, evitando la repetición y centrándose en la esencia de la contribución de la empresa para con sus *stakeholders* principales. A este respec-

to puede ser de utilidad hacer referencia a la misión mediante diferentes apartados para cada *stakeholder*. Una versión en forma de esquema, o incluso de “mapa mental”, también puede ayudar a la presentación de la misión. En algunas organizaciones incluso se adjunta la misión a un logotipo o forma gráfica que ayude a una mejor comprensión y retención de la misma (ver ejemplo de Grupo Ferrer). En definitiva, la recomendación general sobre esta cuestión es emplear los medios necesarios para facilitar la comunicación de la misión y la comprensión de su contenido.

En el análisis denotativo se deben revisar los aspectos relacionados con la legibilidad, de forma que los textos sean fáciles de evocar, incluso de pronunciar, y que los significados de las palabras se entiendan con claridad y no se puedan confundir con otras palabras o significados similares. En este análisis se tendrán también en cuenta aspectos como el número de palabras totales utilizadas, número de frases, palabras medias por frase, número de palabras fuertes o conceptos clave expresados en cada frase, etc... La idea principal en este análisis es utilizar un número adecuado en relación al texto que se quiere utilizar.

En el análisis connotativo se deben buscar las palabras que mejor describan los aspectos cualitativos de la idea que se quiere transmitir, más allá de su estricto significado, y desde el punto de vista de las emociones que despierta el texto al ser leído o evocado. No es lo mismo, por ejemplo, hablar de “coordinación de

tareas y objetivos” que decir “trabajo en equipo”. Siendo ambos conceptos similares, las connotaciones del segundo son generalmente más expresivas que las del primero. El análisis connotativo buscará también evitar que las palabras expresen sentimientos no adecuados, tanto por defecto como por exceso. Así, deben evitarse expresiones demasiado optimistas o frases poco motivadoras.

Otro aspecto relevante a considerar, desde el punto de vista connotativo, es el orden en que se presentan los *stakeholders*. De cara al mensaje que trasmite no es lo mismo, por ejemplo, hablar de “accionistas, clientes y empleados”, que utilizar un orden distinto como “clientes, empleados y accionistas”. Tal y como indica Simons, profesor de Harvard, en una reciente investigación, es fundamental que la empresa deje claro el orden de importancia relativa de los *stakeholders* principales. Ésta es una cuestión sobre la que no existe una respuesta correcta o incorrecta. Cada elección está basada en una teoría de creación de valor distinta, pero realizar una elección y comunicarla de forma efectiva es esencial.

En la realización de ambos análisis –denotativo y connotativo–, la misión puede testearse con algunos mandos y empleados para obtener de ellos sus opiniones, interpretaciones y posibles sugerencias. En definitiva, cuanto más ajustada sea la connotación de las palabras a los mensajes que buscamos expresar, mayor será su capacidad de ser transmitida y “conectar” con la gente de manera efectiva.

Es fundamental que la empresa deje claro el orden de importancia relativa de los *stakeholders* principales, aunque ésta es una cuestión sobre la que no existe una respuesta correcta o incorrecta )



Para mantener vigente la misión hay que asegurar que la misión sigue llegando de forma clara y concreta a la organización, tanto en su contenido, como en su carácter simbólico, es decir, como compromiso fundamental de la empresa )

#### 4. Comunicar la misión

Una vez elaborado el texto de la misión, el siguiente paso a realizar corresponde a su comunicación a los propios empleados de la empresa y otros agentes. Esta actividad de comunicación tiene una doble función: transmitir el contenido de la misión y formalizar el compromiso de la empresa con la misma. Es precisamente esta segunda función la que otorga a la misión el carácter formal. De hecho, un texto de misión definido y aprobado por los órganos de gobierno, pero no comunicado al colectivo de la empresa, no sería propiamente una misión. La misión es un compromiso que afecta al conjunto de la organización y en consecuencia debe ser conocida por todos los miembros de la empresa. Para la realización de esta comunicación de la misión existe un gran número de métodos como, por ejemplo, enviar cartas desde la presidencia, realizar sesiones informativas, colgar carteles en las paredes de las oficinas, imprimir la misión en objetos de oficina (como pisapapeles o alfombrillas del ratón), grabar la misión sobre prendas de vestir (como camisetas o gorras), tarjetas de bolsillo o calendarios, realizar vídeos explicativos, publicaciones en la intranet, foros en internet, etc...

De entre todas estas acciones de comunicación no creemos que pueda establecerse una regla general sobre cuáles son las más convenientes. De hecho, algunas de estas acciones, que en ciertas empresas pueden funcionar muy bien, en otras pueden no ser recomendables o incluso caer en el ridículo. La elección de los elementos de comunicación más

adecuados será probablemente una cuestión que se debe analizar de forma individualizada en cada caso, pero siempre teniendo en cuenta tanto su efectividad como su adecuación a la cultura específica de la empresa.

#### 5. Revisión/actualización de la misión y su comunicación

El siguiente paso, tras la comunicación de la misión, es la actualización/revisión de la misma, cada cierto tiempo, con el propósito de mantener en vigor tanto su contenido como la efectividad de su comunicación. De hecho, una misión desactualizada puede tener serias consecuencias para la empresa y es responsabilidad de los directivos la actualización y puesta al día de la misma. En definitiva, la misión no tiene por qué ser un documento escrito en piedra. Por ello, cada cierto tiempo convendría hacer una revisión de la misión para asegurar que permanecen vigentes los supuestos básicos que la sostienen.

Esta revisión / actualización puede ser de dos tipos: revisión del contenido y revisión de la comunicación. La actualización del contenido de la misión afecta tanto a los conceptos (*stakeholders* y contribuciones) como a la forma de expresarlos. La actualización de la comunicación afecta a los medios y canales que se utilizan para hacer llegar la misión a los empleados de manera efectiva. Como indicación temporal sobre cuándo hacer esta revisión, puede servir como referencia la afirmación de Peter Drucker de que, por lo general, la validez que podría esperarse de una misión está en torno a los diez años. Ahora bien, también pueden ser motivos relevantes para la revisión cuestiones como:

- Cambios en las necesidades o expectativas de los *stakeholders* como pueden ser las nuevas necesidades de los clientes o las crecientes expectativas que puedan tener los empleados sobre aspectos como la conciliación o el desarrollo.



- Fusiones o adquisiciones de empresas, especialmente cuando afecten a la propia identidad de la empresa y a los órganos de gobierno.

- Movimientos estratégicos como la entrada en nuevos mercados o procesos de internacionalización.

- Cambios sustanciales en el gobierno de la empresa: en el accionariado, en la presidencia, en los consejeros, etc...

- Cambios sustanciales en la organización: renovación de la dirección general, de equipo directivo, en la composición de la plantilla, etc...

Ya sea por una de estas causas o como revisión periódica, la revisión o actualización del contenido de la misión puede realizarse siguiendo las mismas metodologías mencionadas anteriormente para la definición de la misma (sesiones de reflexión de la dirección, cuestionarios, focus groups, entrevistas,...). Si bien, por lo general, un ejercicio de revisión debería requerir un menor esfuerzo en cuanto a recursos y medios que un ejercicio de definición de la misión. En esta revisión de la misión cabe preguntarse cuestiones como:

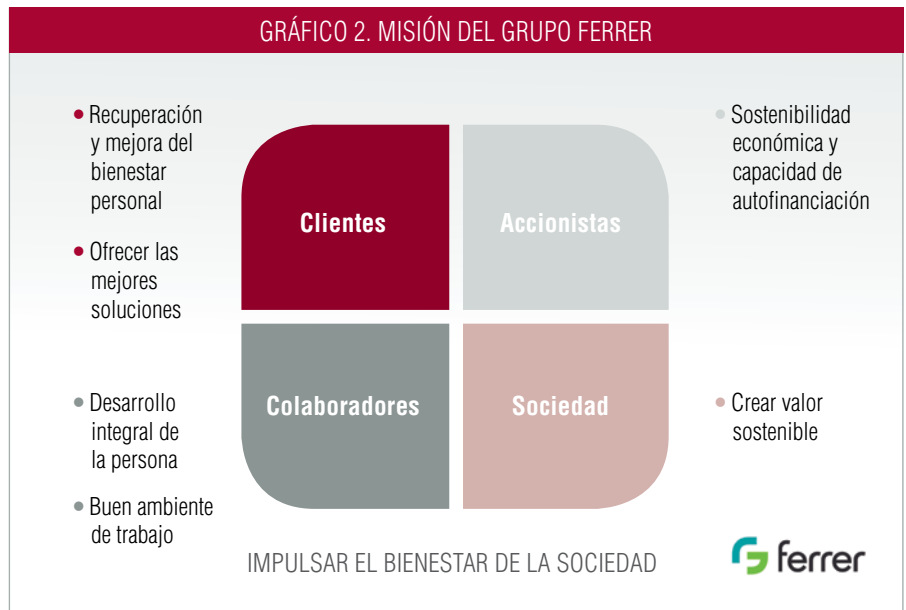
- ¿Nos parece adecuada la misión tal y como está enunciada en la actualidad?

- ¿Sigue siendo la mejor forma de expresar la esencia del "para qué" de la empresa?

- ¿Existen aspectos relevantes de nuestra contribución a los principales stakeholders que no estén recogidos en nuestra misión actual?

- ¿Existe una forma mejor de expresar la esencia de nuestra contribución a nuestros clientes, accionistas, empleados...?

La segunda cuestión sobre la que prestar atención en cuanto a la revisión / actualización de la misión hace referencia a las formas y me-



Fuente: Grupo Ferrer, 2012, recogida por el autor.

dios de comunicación de la misma. Para mantener vigente la misión hay que asegurar que la misión sigue llegando de forma clara y concreta a la organización, tanto en su contenido, como en su carácter simbólico, es decir, como compromiso fundamental de la empresa. Esta es una cuestión de relevancia puesto que, al igual que ocurre en otro tipo de acciones de comunicación -como la publicidad o las campañas informativas-, es muy probable que los medios utilizados en un momento dado, con el tiempo vayan perdiendo efectividad.

Por ejemplo, un cartel de dos metros de alto en la entrada de las oficinas con el texto de la misión, puede tener un gran impacto simbólico en tanto capta inicialmente la atención de los empleados pero, con el paso de los años, puede que este medio pierda su impacto, hasta el punto en que ya no despierte interés, ni nadie se pare a leerlo. De hecho, se debe analizar la conveniencia de hacer, cada cierto tiempo, cambios en las formas de comunicar para "mantener vivo" el mensaje. De esta forma, aunque la misión no varíe de contenido, podrá ser muy conveniente mantener cierta constancia en el lanzamiento de nuevas comunicaciones y desarrollo de nuevos medios que

mantengan actualizado el carácter simbólico de la misión.

En definitiva, la misión nunca puede verse como una acción puntual o estática, sino que requiere de una actualización periódica de su contenido y de una actualización continua de su comunicación para mantener vigente su validez y conservar "vivo" su carácter simbólico.)

Como indicación temporal sobre cuándo hacer esta revisión, puede servir como referencia la afirmación de Peter Drucker de que, por lo general, la validez que podría esperarse de una misión está en torno a los diez años )