Por qué casi todas las misiones que usted ha leído son inútiles

Lectura individual · unos 12 minutos · La pregunta final se entrega por escrito

Entre en la recepción de casi cualquier empresa colombiana y encontrará un cuadro. Dirá algo parecido a esto: *ser líderes en soluciones integrales, con excelencia, innovación y compromiso, superando las expectativas de nuestros clientes*. Cambie el nombre de la empresa y el texto sigue funcionando. Cambie el sector —de un banco a una fábrica de tornillos— y también. Esa intercambiabilidad no es un descuido de redacción: **es el síntoma de un problema mucho más serio.**

Una declaración así no se escribió para orientar decisiones. Se escribió para no ofender a nadie. Y lo consiguió.

Lo que se dice y lo que se hace

En 1974, Chris Argyris y Donald Schön propusieron una distinción que sigue siendo la herramienta más afilada para leer una organización. Toda persona y toda empresa opera con dos teorías al mismo tiempo. La **teoría declarada** es lo que uno dice que cree y que guía su conducta. La **teoría en uso** es la que se puede deducir observando lo que efectivamente hace.

Casi nunca coinciden. Y lo más inquietante del hallazgo de Argyris y Schön no es que la gente mienta: es que en general **no es consciente de la brecha**. Quien declara que su prioridad es la calidad y luego premia el volumen no está siendo cínico; está sinceramente convencido de ambas cosas, porque nunca se ha visto obligado a escoger.

> Una organización no revela sus valores en la pared de la recepción. Los revela el día en que cumplirlos le cuesta dinero.

Por eso el lugar donde de verdad se lee la identidad de una empresa no es su sitio web, sino sus decisiones incómodas: a quién ascendió, qué negocio rechazó, a quién despidió cuando hubo que recortar, qué se mide en el reporte mensual. Un valor que jamás ha entrado en conflicto con la utilidad todavía no ha sido puesto a prueba.

El argumento a favor: por qué esto sí importa

Existe una tradición larga que sostiene que la identidad compartida no es adorno sino ventaja. En 1982, Thomas Peters y Robert Waterman estudiaron un conjunto de compañías estadounidenses de alto desempeño y concluyeron que uno de los rasgos comunes era la existencia de una **red densa de valores y creencias compartidas**. Una década más tarde, James Collins y Jerry Porras propusieron una idea complementaria: las compañías que duran décadas mantienen una **ideología central estable** mientras cambian sin piedad todo lo demás — productos, mercados, estructuras.

La lógica es razonable. Una organización toma miles de decisiones pequeñas cada semana, y la inmensa mayoría ocurre sin que ningún directivo esté presente. Si esas decisiones se resuelven de forma parecida, es porque existe algo que funciona como criterio compartido. **Ese criterio es la misión cuando la misión sirve para algo.**

El argumento en contra: por qué hay que desconfiar

Ahora bien, sería intelectualmente perezoso citar esos estudios sin mencionar lo que vino después. Varias de las empresas que Peters y Waterman clasificaron como excelentes entraron en crisis o desaparecieron en los años siguientes. La crítica metodológica es conocida y vale para muchísima literatura de gestión: **se escogieron empresas que ya eran exitosas y luego se buscaron rasgos comunes**. Ese procedimiento no permite distinguir la causa del acompañamiento. Es perfectamente posible que las empresas rentables puedan darse el lujo de cultivar valores fuertes, y no al revés.

Lo que usted debería hacer con esto. No descartar la idea ni abrazarla. Sostener las dos cosas a la vez: hay razones sólidas para creer que una identidad clara ayuda a decidir, y no hay evidencia concluyente de que produzca rentabilidad. Un profesional con criterio distingue entre *«esto es útil»* y *«esto está probado»*. Buena parte de lo que se enseña en estrategia vive en la primera categoría.

Entonces, ¿para qué sirve una misión?

La respuesta útil no es «para inspirar». Es más modesta y más exigente: **una misión sirve para descartar**. Su función es permitir que alguien, en ausencia del jefe, diga con confianza *«esto no lo hacemos nosotros»*.

De ahí se desprende la prueba más dura que se le puede aplicar a una declaración de identidad, y es una pregunta de una sola línea: **¿qué oportunidad rentable nos obliga a rechazar?** Si la respuesta es «ninguna», lo que se tiene no es una misión: es un texto decorativo que no gobierna ninguna decisión.

Lo mismo vale para los valores, y con más severidad. Un valor que no cierra ninguna puerta no está funcionando como valor. Cuando una empresa declara siete, lo que en realidad está comunicando es que no ha escogido: quiere ser excelente *y* innovadora *y* cercana *y* eficiente, sin admitir que esas cosas compiten entre sí por tiempo, plata y atención. **Escoger tres es un acto de renuncia, y por eso cuesta.**

El costo de la misión falsa

Podría pensarse que una misión vacía es simplemente inútil — que no ayuda, pero tampoco estorba. No es así, y esta es la parte que conviene entender antes de escribir la primera.

Cuando una organización declara en la pared algo que sus decisiones contradicen todos los días, las personas que trabajan ahí aprenden una lección silenciosa: **que lo que la dirección dice no describe lo que la dirección hace**. Y ese aprendizaje no se queda en el cuadro de la recepción. Se extiende a todo lo demás: al discurso sobre calidad, al de seguridad, al de las personas como «lo más importante». La misión falsa no es neutra. **Gasta credibilidad, que es el recurso más difícil de reponer en una organización.**

> Es preferible no tener misión a tener una que todo el mundo sabe que es mentira.

Una última advertencia sobre el propósito

En los últimos años el lenguaje del propósito se volvió obligatorio en el mundo corporativo. Casi ninguna empresa dice ya que existe para ganar dinero. Todas dicen que existen para transformar, empoderar o conectar. Conviene sospechar de esa unanimidad. **Cuando todos declaran un propósito elevado, la declaración deja de distinguir a nadie** y se convierte en un requisito de trámite, igual que las siete palabras de la recepción.

La prueba, otra vez, es la misma y no ha cambiado: no mire lo que la empresa dice que es. Mire qué dejó de hacer por causa de eso que dice ser.

Para responder por escrito · individual

1. Piense en una organización que conozca de cerca: donde trabaja, donde estudia, un equipo del que hace parte. **¿Cuál es su teoría declarada y cuál su teoría en uso?** Dé un ejemplo concreto de una decisión que revele la diferencia.

   _____

   _____

   _____

2. La lectura afirma que es preferible no tener misión a tener una falsa. **¿Está usted de acuerdo?** Argumente en contra de su propia posición antes de fijarla.

   _____

   _____

   _____

3. Y la incómoda, que no se comparte con nadie: **¿cuál es un valor que usted dice tener y que nunca le ha costado nada?**

   _____

   _____

Fuentes citadas. Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* Jossey-Bass. · Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence.* Harper & Row. · Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last.* HarperBusiness. · Sinek, S. (2009). *Start with Why.* Portfolio.
Nota de honestidad intelectual: las tres primeras obras son influyentes y ampliamente discutidas; ninguna de ellas establece una relación causal demostrada entre identidad organizacional y desempeño financiero. Se citan como marcos de análisis, no como evidencia concluyente.