

De empresas con propósito a las que viven su propósito

Álvaro Lleó, Carlos Rey y Nuria Chinchilla

La carta de Larry Fink, la declaración de la Business Roundtable o el manifiesto de Davos son hitos que reclaman la necesidad de generar modelos de gestión, más amplios, que sean capaces de crear valor para todos los *stakeholders* y no sólo para los accionistas. Hoy día se reclaman organizaciones humanas, que vayan más allá de la maximización del beneficio. Organizaciones rentables, por supuesto, pero que sean capaces de dar soluciones a los problemas de la gente y del planeta y no se lucren sin preocuparse por cómo impactan.

Clarificar, mediante el propósito, la contribución que hace una organización a sus distintos grupos de interés parece clave para generar confianza, crear vínculos y ser sostenible en el tiempo. Distintos estudios ponen de manifiesto cómo el propósito impacta positivamente en el compromiso individual, la unidad colectiva, la productividad, los beneficios, la reputación o la captación de inversión. Por eso, no parece casual el interés generado en torno al propósito. Sin embargo, no es suficiente con definir un propósito. Una cosa es tener un propósito y otra, muy distinta, es vivirlo, y el paso de la primera a la segunda ni es evidente ni es automático. Por eso, defendemos que la clave del propósito está en su implantación.

Hace más de tres años iniciamos una investigación en la que profesores de Tecnun-Universidad de Navarra, de la Universidad Internacional de Catalunya, de IESE Business School junto con profesionales de DPMC, trabajamos conjuntamente para generar conocimiento que ayude a las organizaciones a implantar eficazmente su propósito. Gracias al *Purpose Strength Model* evaluamos el grado de implantación del propósito en distintas organizaciones y estamos generando un observatorio de datos con el que hacer investigación basada en evidencias.

Hemos analizado cerca de 50 empresas, de seis países distintos, que llevan tiempo trabajando el propósito bajo la metodología de dirección por misiones, una metodología de despliegue del propósito a través de misiones en los diferentes niveles de la organización (departamentos, equipos y personas).

Un denominador común de estas empresas es que han dedicado grandes esfuerzos y energías en trabajar sobre tres elementos: definir el propósito y alinearlo con la estrategia, desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo y rediseño de los sistemas de gestión.

Las empresas que se dirigen por misiones dedican tiempo a reflexionar sobre qué contribuciones quieren hacer a la sociedad y a sus distintos grupos de interés (misiones), a alinearlas con el modelo de negocio, a darlas a conocer y a explicarlas con claridad a todos los miembros de la organización. Definir y dar a conocer el propósito a través de las misiones es el primer paso y, fruto de ello, ir incorporando en la toma de decisiones el siguiente filtro: “¿qué impacto tiene esta decisión en el

propósito y las misiones de la empresa? ¿cómo contribuye a su desarrollo?”

Distribuir el liderazgo

Además, las organizaciones que hemos estudiado tienen un estilo de liderazgo singular. Uno capaz de distribuir el liderazgo a lo largo de la organización, un liderazgo que genera liderazgo. Llama la atención cómo ven a los empleados como líderes, no como meros subordinados. Intentan que el propósito sea común y compartido, y que la gente se identifique con él. Cuidan especialmente las relaciones de confianza y el tener conversaciones transformadoras con cada trabajador, ayudándoles a pensar y a conectar sus valores personales con los de la organización. Cuando esto ocurre, se crea una enorme fuente de energía en la que se conecta el propósito de la empresa y el propósito personal de los que trabajan en ella. El propósito deja de ser algo de “otro” y pasa a ser algo propio. Y cuando el propósito es compartido es cuando conviene potenciar la delegación y la autonomía. Como decía un directivo, “preocúpate en que entiendan el porqué y deja que te sorprendan con el cómo”.

Las empresas dirigidas por misiones están trabajando sobre sus sistemas de gestión para que propósito y objetivos vayan de la mano. Por un lado, el propósito debe llegar al día a día para que no se quede en un mero eslogan que aparece en la web. Por otro lado, hay que repensar cómo todo se orienta al desarrollo del propósito: selección y captación, compensación e incentivos, planes de carrera, formación y desarrollo de talento, diseño organizativo... todo debe de ir alineado con el propósito y facilitar su desarrollo.

La clave del propósito es su implantación. Una implantación eficaz depende del grado de consistencia que hay en la organización: el grado en el que todo surge y se orienta al desarrollo del propósito. Esta triada –estrategia, liderazgo y sistemas de gestión– es clave para conseguirlo. Tenemos evidencias de que cuando el propósito está consistentemente implantado el compromiso de los trabajadores se multiplica. ¿Cómo conseguir una buena implantación del propósito en tu organización? Seguramente habrá muchas maneras, unas mejores que otras, pero hacemos dos recomendaciones prácticas. Lo primero es medir el grado de implantación del propósito. Medir permite conocer la realidad de la organización para luego poder mejorarla, y mejorar es esencial en cualquier organización. Lo segundo es contar con una metodología para desplegar el propósito. Nuestros datos validan que la dirección por misiones es una metodología efectiva para implantar y desplegar el propósito en la organización.

El propósito tiene la fuerza de potenciar al unísono los intereses de todos los *stakeholders* y el gran reto que tenemos los que investigamos estos temas es ayudar a las organizaciones a implantar eficazmente su propio propósito.

Álvaro Lleó, profesor de Tecnun-Universidad de Navarra; Carlos Rey, director de la Cátedra de Dirección por Misiones y Propósito Corporativo de la Universidad Internacional de Catalunya; Nuria Chinchilla, profesora en IESE Business School.