

www.harvard-deusto.com

Harvard Deusto

BR

Business Review

MONOGRÁFICO

¡Número
300!



EMPRESAS CON PROPÓSITO

CUANDO EL PROPOSITO FALLA

¿Cuáles son los constructos fundamentales del propósito de una organización? ¿Por qué es importante definir bien el propósito? ¿Qué elementos llevan a un fracaso claro del propósito?

NURIA CHINCHILLA

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School

NUNO PITTA

CEO de DPMC

RUDI LOOSSENS

CEO de TCLP

El propósito de las organizaciones es un tema de conversación de muchos de los líderes empresariales que conocemos, tanto de organizaciones grandes como de pequeñas. En los veinte años que llevamos ayudando a las organizaciones usando metodologías centradas en el propósito, hemos constatado muchos éxitos, pero también fracasos sonados. Hemos observado toda una gama de comportamientos humanos: los que fomentan el propósito y también los que lo impiden. Y hemos logrado comprender, a través de nues-

tras experiencias, que la razón principal por la que fracasa el propósito, ya sea a nivel organizacional o personal, es la superficialidad.

Este artículo no trata tanto sobre la idea de propósito en sí misma, sino más bien de cuando, a pesar de tener las mejores intenciones, no atinamos con el propósito. No se trata de adoptar un enfoque superficial respecto al propósito –uno que se conforme con hacer poco más que articular frases llamativas, producir informes de sostenibilidad basados en los Estándares GRI¹ o proclamar nuestra adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas²–, sino de adoptar un enfoque sincero y significativo que acabe transformando nuestras creencias y comportamientos. Muchos esfuerzos

que muestran tener una terrible falta de autenticidad y coherencia producen mensajes que son inconsistentes con el propósito declarado de la organización. Hoy en día, el propósito aporta a las empresas una causa “noble”, pero si estas no se dan cuenta de que tendrá un impacto limitado o escaso si no está integrado en su ADN corporativo, ese propósito podrá incluso resultar más perjudicial que beneficioso.

A lo largo de los años hemos desarrollado, mejorado y refinado nuestra metodología gracias a los líderes que nos han confiado la enorme responsabilidad de cultivar el propósito en sus equipos, conectándolo con la totalidad de la organización. En el resto de este artículo explicaremos los constructos →

HOY EN DÍA, EL PROPÓSITO APORTA A LAS EMPRESAS UNA CAUSA "NOBLE", PERO SI ESTAS NO SE DAN CUENTA DE QUE TENDRÁ UN IMPACTO LIMITADO O ESCASO SI NO ESTÁ INTEGRADO EN SU ADN CORPORATIVO, ESE PROPÓSITO PODRÁ INCLUSO RESULTAR MÁS PERJUDICIAL QUE BENEFICIOSO



→ fundamentales del propósito, por qué es importante y las causas de los fracasos.

LOS CONSTRUCTOS BÁSICOS DEL PROPÓSITO

Ya sea colectivo o individual, el propósito representa el "porqué" de nuestras acciones y esfuerzos. Y, lo que es aún más importante, define nuestra contribución al mundo y a la sociedad en la que vivimos. La presencia del propósito es una tendencia creciente en las últimas décadas, y creemos que, sin duda, continuará creciendo en el futuro. Principalmente, porque el concepto de propósito se está convirtiendo en un elemento necesario y clave para generar claridad en las organizaciones que buscan encaminarse en un entorno competitivo que está fuertemente marcado por la inconsistencia y la incertidumbre.

Sin embargo, a nivel organizacional, a menudo vemos cómo se confunde el propósito con otros conceptos empresariales como la misión y los valores. Mientras que estas declaraciones ins-

titucionales constituyen los componentes de dirección, el propósito tiene un papel singular. Todos deben estar bien elaborados y asimilados, de manera que conecten con los objetivos a largo plazo de la organización, así como con su modelo de negocio y sus iniciativas estratégicas clave.

Para hacer esta conexión, nos ha sido útil delimitar estas distintas declaraciones empresariales: en el nivel más alto, describimos el propósito como toda la "razón de ser" de una empresa, mientras que la misión sería su expresión y manifestación alineadas con el mundo. De esta forma, la misión se convierte en un factor clave que contribuye al cumplimiento del propósito. Estos conceptos, llevados a la práctica, estarán mejor regulados por esos mismos principios tan valorados (implícita o explícitamente) por la organización. Por lo tanto, una organización impulsada por un propósito puede estar a la vez orientada al mercado y también apoyarse en sus valores, su "carácter" para aportar un producto o servicio aún mejor a la sociedad.

Desde esta perspectiva, el propósito nos obliga a trascender, ya que conecta con la persona a un nivel mucho más profundo, cosa que nos lleva a unirnos en torno a algo más grande que nosotros. El propósito define, pues, la aventura: una aventura con una gran recompensa que exige una inversión consciente y voluntaria de tiempo y esfuerzo. ¿Cuánto queremos invertir en este proyecto? ¿Y por qué? ¿Qué resultados esperamos y cuándo?

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PROPÓSITO?

Cuando asumimos un nuevo empleo o función, en general, nos motiva una variedad de incentivos, cada uno de un tipo diferente. En primer lugar, y es el más obvio, tal vez estemos motivados por el paquete retributivo, el elemento que satisface nuestras motivaciones extrínsecas y soluciona nuestras necesidades materiales básicas. En segundo lugar, es probable que nos atraiga el trabajo en sí mismo (la oportunidad para adquirir nuevas competencias, la diversión de hacer



tee desde la perspectiva del propósito, de manera explícita, como elemento clave de la motivación. Dicho de otra manera, los trabajadores de hoy en día están, por supuesto, motivados por el “qué” hacen y lo que obtienen a cambio, y también por “cómo” se desempeñan en sus trabajos, cómo aprenden, y los elogios que reciben pueden ser muy atractivos. Pero cada vez más quieren también conocer el “porqué” que hay detrás de todo, por qué eso es importante. Estamos hablando del significado trascendente del trabajo, la razón esencial por la que hacemos lo que hacemos.

VENTAJAS DE CONTAR CON UN ENFOQUE CENTRADO EN EL PROPÓSITO

Nunca ha sido fácil convencer a los directivos, que se encuentran cómodos en sus tácticas extrínsecas e intrínsecas, para que se embarquen en esta aventura de gestionar a partir del propósito, pero, antes de entrar en el porqué de estas dificultades, primero destaquemos las ventajas de un enfoque centrado en el propósito. →

un nuevo trabajo, la posibilidad de crecer profesionalmente...; elementos que satisfacen nuestras motivaciones intrínsecas y cubren nuestras necesidades cognitivas para aprender y avanzar hacia la excelencia en nuestro trabajo). La mayoría de las empresas actuales entienden estas motivaciones y satisfacen razonablemente bien nuestras expectativas. Sin embargo, a partir de nuestra experiencia implementando la gestión por misiones (MBM, por las siglas en inglés de *management by missions*) en organizaciones de todo el mundo, hemos constatado otro grado de motivación, distinto de –aunque complementario con– los dos anteriores: la llamada motivación trascendente (o prosocial), que reconoce las necesidades emocionales que nos impulsan a servir a los demás de una manera significativa y productiva.

Si bien es cierto que es posible gestionar a la gente de forma efectiva, en el día a día, haciendo uso de incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos, rara vez vemos que esto se plan-

CUADRO 1. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

NECESIDADES	MOTIVOS PARA SATISFACER	EMPLEADO	VÍNCULO EMPRESA - EMPLEADO
Materiales	Extrínsecos	 Subordinado	Contractual (basado en intereses)
Cognitivas	Intrínsecos	 Profesional	Profesional (basado en el cumplimiento)
Afectivas	Trascendentes	 Miembro de un equipo	De identificación/lealtad (basado en el compromiso)

→ • **El propósito resulta económicamente rentable.** Diversos estudios han demostrado que, para que una organización sea tanto socialmente consciente como también rentable, se exige un nivel muy alto de unidad. Postulamos que la única forma de crear unidad, como tal, es a través de una conexión con el propósito a todos los niveles de la organización. A medida que la interiorización del propósito aumente y se extienda, también aumentará la alineación de los *stakeholders* hacia un objetivo común.

• **La gente, inevitablemente, busca un sentido.** Muchos líderes han expresado su deseo de tener un impacto significativo en la sociedad para poder atraer, retener e inspirar al mejor talento en sus organizaciones. Hoy en día, múltiples generaciones trabajan codo con codo en las empresas, y sus conexiones y afinidades personales son variadas y diferentes. La investigación en el campo del trabajo y la psicología organizacional resalta cada vez más la importancia del trabajo significativo como contribución importante a la construcción de grandes equipos. Por supuesto, conceptos como ética y sostenibilidad son loables, pero carecen de marcos prácticos para un individuo que desee tener un im-

LA INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DEL TRABAJO Y LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL RESALTA CADA VEZ MÁS LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO SIGNIFICATIVO COMO CONTRIBUCIÓN IMPORTANTE A LA CONSTRUCCIÓN DE GRANDES EQUIPOS

pacto positivo en el prójimo. Esta necesidad es igual de cierta para todas las generaciones, tanto *millennials* como *boomers*.

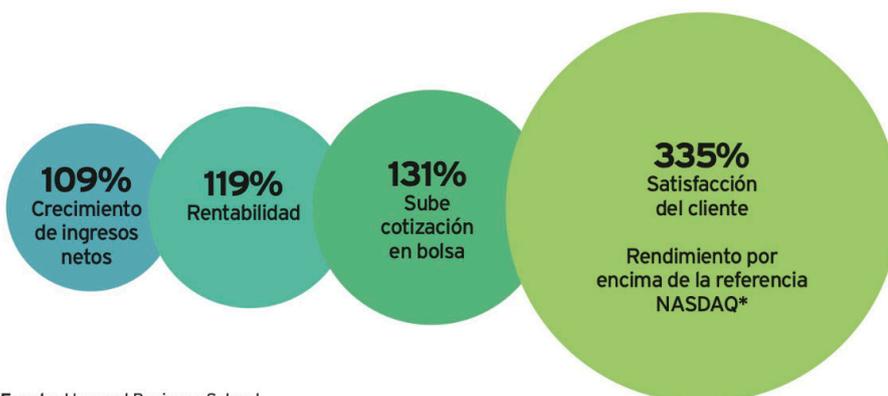
• **El mundo VUCA de hoy representa desafíos sin precedentes.** La revolución digital, la globalización, la turbulencia política... Da la impresión de que las fuentes de cambios se multiplican diariamente, lo que crea nuevos mercados, competidores, modelos de negocio y nuevos panoramas competitivos. Estamos abocados a cambios sin pre-



cedentes, y saber navegar en este mundo VUCA está, con razón, en la mente de todos los líderes empresariales. En el entorno actual, las organizaciones tienen que ser capaces de adaptarse rápidamente, o mañana pueden ver que se han vuelto irrelevantes. Por lo tanto, si tuviéramos que reducir el propósito a un único resultado potente, diríamos que ese resultado debe ser mayor claridad. Eso es porque el propósito despeja el caos y proporciona a las organizaciones una visión compartida del negocio, y, de esta manera, resulta efectivo para unir a las personas. Y quizá esto sea lo más importante: nos permite a todos, pese a nuestros distintos orígenes, generaciones y alianzas personales, alinearnos más profundamente de cara a los desafíos que afrontamos.

• **La transformación digital multiplica los puntos de contacto de la organización.** Hoy en día podemos conectar fácilmente con casi cualquier persona del mundo, simplemente, a través de una conexión de Internet. Lo mismo vale para una organización y sus empleados: cada vez es más fácil para nuestros clientes juzgar las acciones de nuestra organización en función de la

CUADRO 2. DIFERENCIA ENTRE EL CUARTIL MÁS ALTO Y EL MÁS BAJO DE 170 EMPRESAS



Fuente: Harvard Business School.
*Investigación de la Universidad de Michigan



sistemas existentes de incentivos y penalizaciones, se ha constatado que funciona de una manera que, realmente, destruye la camaradería y la colaboración, que son esenciales.

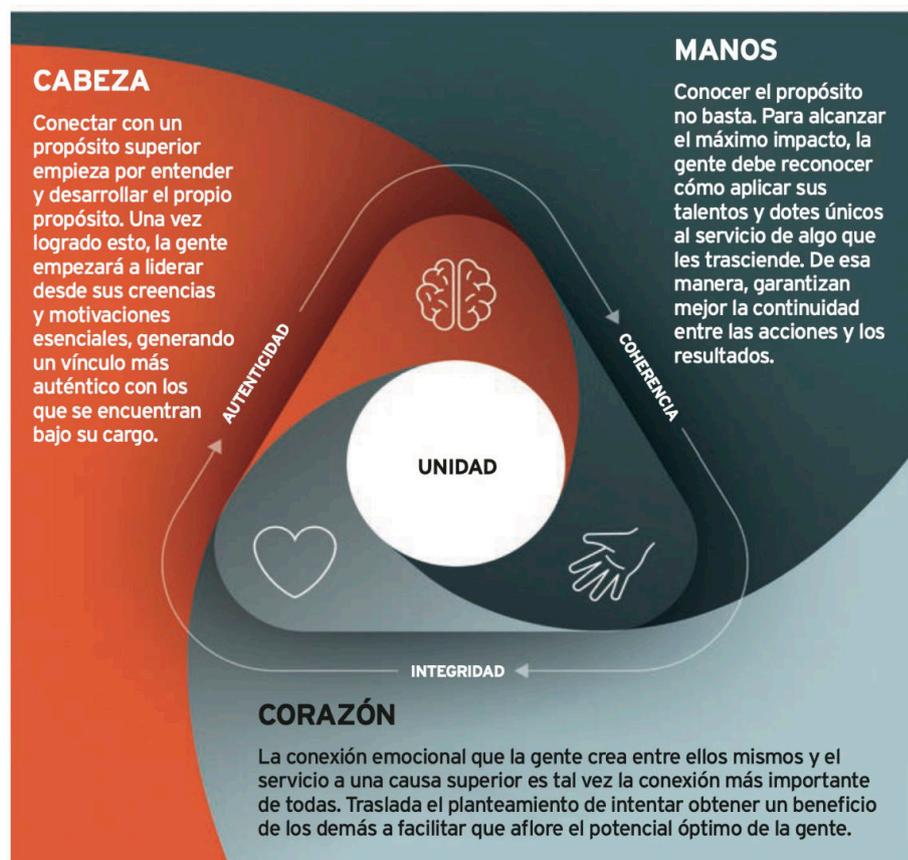
En efecto, según nuestra experiencia, la práctica de MBO ni se acerca al aprovechamiento del pleno potencial del empleado. ¿Por qué? Sin un compromiso intenso, dar a las personas más responsabilidad y poder es inútil: MBO se convierte en una herramienta más para controlarlos, una herramienta que puede volverse manipuladora. Hoy en día, nuestro desafío no se refiere tanto al concepto de empoderamiento, sino más bien al sentimiento de propiedad y nuestro anhelo de pertenecer a algo significativo.

• **El propósito es antropológicamente correcto.** Tal como señalamos en nuestro artículo de 2017 “Objectives are SMART, missions are WISE”³³, en el actual entorno de cambio incesante, las empresas tienen que actuar con rapidez, reflexionando y dando sentido a las cosas para no verse desterradas a la irrelevancia. A decir verdad, podríamos hacer esta misma afirmación sobre nosotros mismos. Al gestionar este tipo de riesgo, ya sea a nivel empresarial o individual, resulta crítico entender los tres aspectos fundamentales de nuestra conducta humana: cabeza (competencia), corazón (sentimientos, emociones) y manos (acciones). Y comprender que los tres deben ser tenidos en cuenta en el proceso de

información que se hace pública en Internet acerca de los que están dentro. Sin embargo, la claridad de propósito en la organización puede actuar para guiar incluso las interacciones espontáneas, dado que los empleados serán muy conscientes de cómo sus acciones (cualquier acción) contribuyen a la totalidad. Por supuesto, es realmente fútil (imposible) intentar controlar al detalle a nuestros empleados en este contexto, pero el sentimiento de tener un propósito común puede, sin duda, ayudar a guiar y autorregular esto de forma más natural.

• **El mal uso de la administración por objetivos.** La gestión por objetivos (MBO, por las siglas en inglés de *management by objectives*) fue un gran avance respecto a los paradigmas jerárquicos nacidos en nuestra era industrial. Sin duda, existen numerosos resultados positivos de ese enfoque, pero también debemos reconocer sus limitaciones y posibles riesgos. El uso de MBO con el fin de generar los mayores niveles de compromiso con la organización que exige un rendimiento sostenible, a menudo, puede tener un efecto negativo. Cuando se usa como herramienta, frecuentemente complementando los

CUADRO 3. EJEMPLO DE MODELO ORGANIZACIONAL



Fuente: DPMC

PONIENDO LA IDEA EN PRÁCTICA

Al implementar el propósito en una importante multinacional de electrónica de consumo, nos enfrentamos con una cultura muy fuerte de MBO. Había calado en todo el equipo. Existía una gran tendencia a pensar todo en términos de compartimentos aislados, y la desmoralización era endémica. Al mismo tiempo, la competencia en ese mercado era feroz. Así pues, nos embarcamos en un ejercicio con el equipo de liderazgo y propusimos redefinir y articular su propósito en relación con los *stakeholders* esenciales. A través de un proceso participativo estructurado intencionalmente, todos los empleados fueron guiados hacia la definición de su propia misión, conectándola, además (misión compartida), con la misión de la empresa de una manera que infundiera significado en sus actividades diarias.

Una vez completado esto, adaptamos sus sistemas de evaluación para reflejar la misión de cada empleado para medir su grado de logro y generar unidad en torno al propósito global de la empresa, en lugar de centrarse en algún objetivo económico limitado que se analizara de forma aislada.

Vimos cómo esta empresa experimentaba una explosión en su potencial humano, desbordando sus expectativas: la organización registró un aumento del 20% en los ingresos y una mejora de un 90% en el índice de entorno de trabajo, a la vez que tenía un impacto positivo en sus clientes a lo largo de todo este proceso de transformación.

LAS EMPRESAS QUE HAN REFLEXIONADO AUTÉNTICA Y COHERENTEMENTE SOBRE SU PROPÓSITO, ABARCANDO TODOS LOS ASPECTOS DE SU EMPRESA, TIENEN PERSONAS MUY DINÁMICAS Y FUERTEMENTE ALINEADAS CON LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA Y 'STAKEHOLDERS' LEALES QUE ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA CREACIÓN DE UN VALOR SUPERIOR A LARGO PLAZO

→ desarrollo del individuo. Aquí radica la evolución de MBO a MBM. Mientras que la primera mira a la persona desde el punto de vista de la utilidad (o falta de ella) de sus competencias y capacidades, la segunda, si es fiel a su intención, debe tener en consideración a la persona completa. A partir de ahí, construye de dentro hacia fuera, y se pregunta: ¿cómo podría la singularidad de esta persona contribuir mejor a las aspiraciones de la organización? En vez de limitarse a evaluar hasta qué punto sus capacidades se ajustan a una necesidad organizacional concreta e inmediata. En este sentido, la práctica de MBM es la que más contribuye al propósito.

CAUSAS QUE CONDUCEN A LA SUPERFICIALIDAD DEL PROPÓSITO

No es ningún secreto que el propósito puede modificar positivamente una organización si se hace bien. Las empresas que han reflexionado auténtica y coherentemente sobre su propósito, abarcando todos los aspectos de su empresa, tienen personas muy dinámicas y fuertemente alineadas con los



objetivos de la compañía y *stakeholders* leales que están comprometidos con la creación de un valor superior a largo plazo.

Pero este artículo no trata sobre cómo integramos el propósito en una organización, sino que queremos centrarnos en los factores comunes que encontramos en todas las organizaciones cuando el propósito declarado no logra actuar como fuerza unificadora. Dado que creemos en el propósito como la fuerza más importante para dotar de sentido la actividad de una organización, siempre nos disgusta constatar que hay empresas que no son capaces de remediar los factores que obstaculizan su implementación. Echemos un vistazo a esos factores uno por uno.

• **Creencias latentes.** Es muy poco probable que una organización que ni se haya planteado el impacto de su propósito sea capaz de gestionarlo. Detrás de esta carencia de interés se encuentra, a menudo, una falta implícita de fe en la humanidad de su personal (al que con frecuencia llaman “recursos”). En esencia, esto sucede porque los mismos directivos tienen una perspectiva desordenada respecto a su propio propósito. Llevamos años evangelizando acerca de la correlación entre el propósito y el mayor rendimiento personal, y aunque la investigación académica ofrece pruebas sólidas que confirman nuestra posición, seguimos luchando, día a día, para convencer a los directivos para que operen aplicando este giro paradigmático. La mayoría de las organizaciones dedican la mayor parte de su tiempo y recursos a desarrollar conjuntos de capacidades, con la esperanza de obtener los resultados deseados. Y, si bien las capacidades son importantes, nosotros afirmamos que son las creencias las que impulsan el comportamiento y, en última instancia, los resultados. Por ese motivo, debemos entender el “porqué” de nuestra actividad. Las empresas que echan mano del propósito, simplemente, como una táctica más de gestión, están interpretando mal la motivación humana. Las personas rinden mejor cuando satisfacen su búsqueda de sentido.

Aunque desarrollemos el propósito organizacional a través de un proceso →

CUADRO 4. PERSPECTIVA DE LIDERAZGO



CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO INDIVIDUAL

La mayoría de las organizaciones dedican la mayor parte de su tiempo y recursos a desarrollar competencias, con la esperanza de que así se generarán las conductas deseadas. Si bien es cierto que las competencias son importantes, las creencias son lo que realmente causa las conductas. Para incidir en esto, debemos entender el propósito de nuestra actividad.

PONIENDO LA IDEA EN PRÁCTICA: CREER EN LO QUE SE HACE

Una empresa de la industria alimentaria situada en España necesitaba aumentar el compromiso de sus empleados para satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de sus clientes. Para hacerlo, implementó un sistema de horarios flexibles para sus trabajadores, con el requisito de que no se fueran si había algún pedido pendiente. Para contener los costes, mantuvieron la estructura salarial existente. No fue una sorpresa que el nivel de compromiso de los empleados no solo no aumentara, sino que empeoró. Así pues, les ayudamos a definir mejor su “porqué”, para ellos mismos y para la organización.

Todo el mundo participó en el proceso, y su entusiasmo era evidente. Al mismo tiempo, todos se fijaban en el CEO, evaluando hasta qué punto él estaba realmente comprometido con todo este proceso. El hecho es que el CEO estaba utilizando nuestro proyecto de gestión del propósito para inducir cambios en su equipo, pero él se mantenía al margen (quedó claro que él mismo no estaba dispuesto a plantearse ningún cambio personal). Obviamente, no estaba dispuesto a apoyar nuestra iniciativa con toda su autoridad. Esta falta de auténtica fe del CEO en nuestro proyecto fue rápidamente detectada por sus subordinados, y en cuestión de días, todo el compromiso y el entusiasmo desaparecieron.

Crear realmente en lo que estamos construyendo es la primera y más importante condición para descubrir y gestionar nuestro verdadero propósito organizacional. A falta de eso, el resto será una pérdida de tiempo.

→ participativo que sabemos que funciona, al final, el objetivo último es poner al líder de la organización en una situación en la que asuma el reto de que su liderazgo también se guíe por el propósito. Cuanto más operen los líderes desde una perspectiva de propósito (en relación con todos los grupos de *stakeholders*), más demostrarán los empleados voluntad y capacidad para hacer lo mismo.

• **Incoherencia organizacional.** Aunque pueda parecer obvio, una de las causas más destacadas del fracaso en la construcción del propósito es la falta de claridad y transparencia en la estructura de la organización. El esfuerzo por construir el propósito en una empresa se acabará derrumbando si los empleados no tienen una imagen clara de su papel y su contribución. Es inútil participar en la construcción de un propósito “filosófico” si se desatienden los niveles mínimos de eficacia en nuestras operaciones diarias (un síntoma del “modo de supervivencia” crónico). Sin embargo, en situaciones

EL ESFUERZO POR CONSTRUIR EL PROPÓSITO EN UNA EMPRESA SE ACABARÁ DERRUMBANDO SI LOS EMPLEADOS NO TIENEN UNA IMAGEN CLARA DE SU PAPEL Y SU CONTRIBUCIÓN

difíciles, a menudo hemos visto que las organizaciones recurren a este planteamiento, dejando de lado sus marcos de propósito, volviendo a un modo de mando jerárquico más familiar para resolver sus problemas. De hecho, una de las causas esenciales del fracaso en la internalización del propósito es que las compañías tienden a revertir los hábitos de sus es-

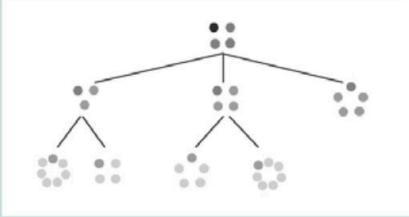
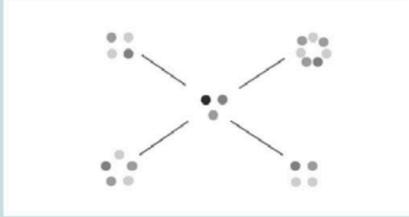
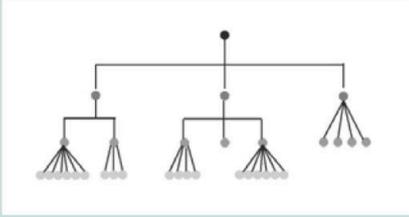
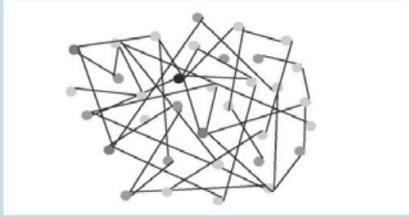
tructuras jerárquicas para gestionar las situaciones desconocidas, sin darse cuenta de que el propósito y el compromiso de su gente con este son lo que realmente los guiará hasta superar el obstáculo.

Con el fin de aplicar eficazmente la gestión centrada en el propósito, debe plantearse un análisis exhaustivo de la estructura de organización desde la perspectiva del propósito. Empiece por hacerse algunas preguntas básicas: ¿tenemos a las personas adecuadas en los puestos correctos? ¿Hasta qué punto estamos optimizando el potencial de nuestra estructura actual? ¿Todo el mundo entiende bien su papel y su contribución en relación al proyecto global? Hoy en día está de moda plantear esto implementando una estructura sin “jefes”, para que la organización pueda obtener una contribución máxima de cada uno de sus empleados. Sin embargo, creemos que esto es un error. Nosotros promovemos la creación de una estructura que esté mejor adaptada a las necesidades de la organización, en cada momento dado (ver el cuadrante superior derecho del cuadro 5). Idealmente, esa estructura debe ser sólida y adaptable al mismo tiempo.

Porque lo que más necesitamos, en tiempos difíciles, es no solo que sea fiable, sino también adaptable. Necesitamos la capacidad para descubrir nuevas “maneras de hacer las cosas”, pero de forma sistemática y afrontando estas situaciones de manera coherente. Esto exige que la organización funcione con altos niveles de confianza para que la comunicación, la coordinación y la colaboración surjan de forma natural. Dicho en otras palabras, con un máximo nivel de unidad.

• **Falta de paciencia con el proceso.** El propósito, cuando se define clara y explícitamente, nos inspira y nos impulsa, pero también es un proceso largo que lleva tiempo comprender a medida que intentamos aplicarlo en nuestras actividades cotidianas. El éxito final del propósito, entonces, está directamente relacionado con el tiempo (el tiempo que dedicamos a administrarlo, pero también el tiempo que nos damos a nosotros y a nuestros empleados para interiorizarlo y vivirlo plenamente).

CUADRO 5. DIAGRAMA DEL PROPÓSITO ÁGIL

FIABILIDAD	ADAPTABILIDAD
<p>Jerarquía de gobernanza</p> 	<p>Equipos autogestionados</p> 
<p>Jerarquía de gestión</p> 	<p>Red autogestionada</p> 

Como ya se ha visto anteriormente, la fe es un factor clave para que la gestión del propósito tenga éxito. Porque, si la fe escasea, los directivos no la van a incluir en su agenda, y no se dispondrá del tiempo necesario para que fructifique. En el fondo, si no tenemos fe en la capacidad de las personas para mejorar, para cumplir con su propósito y prosperar, volveremos a nuestra “manera establecida de hacer las cosas”. A menudo, encontramos líderes rebosantes de fe e ilusión para un propósito inspirador y compartido, y los vemos días más tarde soltar a su gente un mensaje diferente, diametralmente opuesto al propósito que se acababa de definir.

Para entender esto mejor, piénselo a nivel familiar (la familia es, simplemente, una organización que tiene algunas características muy particulares: una de ellas es que no se elige formar parte de ella, sino que nos viene dada). Los padres hacen sacrificios importantes por el bien de los hijos, ayudándolos en el desarrollo de sus diversos talentos y su carácter. Es inspirador y significativo, porque los niños nos pueden brindar la oportunidad de mejorar. Pero ¿qué sucede cuando nuestro hijo se comporta de una manera contraria al propósito que planteamos? Idealmente, ni vacilamos ni nos imponemos; al contrario, intentamos mantenernos firmemente anclados en nuestro propósito, dándole al niño tiempo: tiempo para aprender, tiempo para encontrar su propio propósito.

• **La intencionalidad del diseño.** Este factor está directamente relacionado con el anterior. Por supuesto, necesitamos paciencia, porque el propósito es un proceso, y no un suceso puntual. Pero eso no significa que tengamos margen para movernos lentamente. Si no hay urgencia, cualquier impulso creado inicialmente se perderá. Por ello, hay que transmitir esta urgencia a través de nuestro diseño, de forma que hasta el último rincón de la organización refleje el propósito. Tiene que ser muy visible, hasta el punto de que sea obvio en todo lo que hacemos.

Esto se logra cuando alineamos nuestros sistemas de gestión con el propósito de la organización: desde el proceso de reclutamiento y políticas →



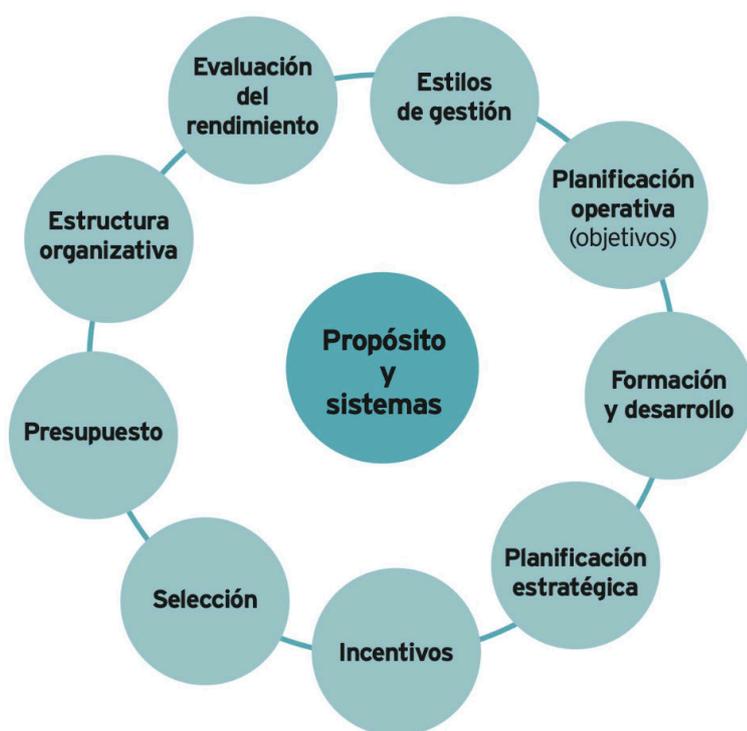
PONIENDO LA IDEA EN PRÁCTICA: LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO

Uno de nuestros clientes en el sector de la automoción se enfrentó a una situación de crisis durante el colapso de 2009. En ese momento, esa compañía ya tenía un enorme sentido de misión y un fuerte compromiso por parte de su gente. Los accionistas, sin embargo, presionaron para que hubiera una reestructuración y despidos, ya que querían mantener la rentabilidad de la empresa. Esta exigencia chocaba frontalmente con la misión de la organización, por lo que el director general decidió explicar la situación a los quinientos operarios de la empresa, y pidió que plantearan soluciones alternativas, en vista de la difícil situación. Les dio una semana.

Todo el tiempo que la Dirección había invertido en explicar la misión, toda la paciencia que habían tenido con su personal, permitiéndoles descubrir y vivir su contribución personal en su trabajo diario; todo eso estaba dando ahora sus frutos. Recibieron toneladas de iniciativas (incluidas jubilaciones voluntarias, prejubilaciones, etc.) que les permitieron cumplir con los compromisos con todos los grupos de *stakeholders*.

Una empresa que no invierte tiempo en la gestión de su propósito (y eso incluye los compromisos con grupos clave de *stakeholders*), simplemente, no será capaz de reaccionar de esta manera, dejándole muy pocas opciones, aparte de las más obvias y reactivas.

CUADRO 6. EL IMPACTO DE LA MISIÓN EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN



PONIENDO LA IDEA EN PRÁCTICA: ALINEAR PROPÓSITO Y PROCESOS

Uno de nuestros clientes experimentó una alta rotación durante un largo período de tiempo. Tanto era así que lo aceptaron como una “nueva realidad” y un coste del producto, afectando de manera adversa a las percepciones de los clientes y, en última instancia, a las ventas. Como podrá imaginar, esta fluctuación de “recursos” también afectó a la continuidad de sus operaciones, disminuyendo aún más su competitividad en el mercado.

En un esfuerzo por cambiar esta realidad, empezaron a experimentar con sus procesos de reclutamiento e incorporación, alineándolos con el propósito de la empresa, pensando que conduciría a menos errores en la contratación y, en última instancia, a una menor rotación. El resultado fue que no solo tuvo un impacto positivo sobre los nuevos empleados, sino que también actuó como un catalizador para los miembros existentes de la empresa, reavivando la llama de su entusiasmo por pertenecer a ella. De esta manera, descubrieron que la mejor manera de afrontar su rotación de personal fue garantizando una conexión entre el propósito de la empresa y sus sistemas.

→ de retribución hasta la estructura de nuestras reuniones y sistemas de evaluación, pasando por los procesos de cadena de suministro y por los procedimientos de control de calidad. Todos deben diseñarse en relación con el propósito de la organización y deben ser lo más visuales y claros posible.

Lo que hemos constatado en muchas organizaciones es que, a menudo, emplean las mejores prácticas del mercado, pero no se dan cuenta de la importancia de alinear estas mejores prácticas con el propósito de la empresa. Tal vez lo hagan por ignorancia, pero, en general, es debido a la falta de una visión holística de la compañía. El desafortunado resultado puede ser que el propósito que predicar resulte ser inconsistente con los sistemas operativos de la empresa. Sin embargo, estos mismos sistemas son vitales para condicionar a los empleados a desarrollar ciertas conductas deseables. Si estas conductas son incongruentes con el propósito de la organización, surgirán confusión, apatía y, en casos extremos, cinismo en todos los niveles de la jerarquía.

- **Liderazgo poco sincero.** Si faltan líderes dispuestos a encarnar visiblemente y con entusiasmo el propósito de la empresa, entonces cualquier intento de gestión centrada en el propósito fracasará. Hemos visto organizaciones en las que la Dirección, simplemente, no estaba dispuesta a hacer el duro trabajo que comporta la creación de entornos donde las personas y sus propósitos sean considerados prioritarios (y no solamente los beneficios o el valor accionarial).

Tal vez esto se deba a que centrarse en el propósito exige asumir un riesgo. Todos los propietarios y líderes de empresas desean tener una organización de alto rendimiento, pero cuando se les exige un cambio en su estilo de liderazgo o asumir el riesgo de dirigir a su gente desde la perspectiva del propósito, ahí se detienen. Porque va, naturalmente, en contra del ego de uno: exige renunciar al control a cambio de confianza, escuchando en vez de dirigir y siendo vulnerables en vez de tener todas las respuestas. En nuestros numerosos proyectos, hemos visto cómo los líderes encuentran difícilísimo aceptar esto, condicionados por años

de autoridad y jerarquía que dificultan notablemente estos cambios.

Considere, por ejemplo, una empresa industrial con la que trabajamos cuyo valor central era el servicio al cliente. Propusimos crear una oportunidad para que los operarios de la planta interactuaran con el consumidor con respecto al producto final que estaban produciendo. Pero nos dijeron que a los operadores no les importaba conocer el impacto en el cliente, porque rara vez, o nunca, entraban en contacto con él. La opinión de la Dirección era que debían limitarse a hacer su trabajo, rápido y bien. Con esta falta de conexión entre su gente, un *stakeholder* clave y un valor proclamado por la empresa, no fue sorprendente que, finalmente, fracasaran en el intento de lograr comprometer plenamente a sus empleados, dando como resultado una actitud de obediencia ciega, altas tasas de absentismo, falta de iniciativa, etc.

Si el propósito de una empresa y los valores relacionados reflejan una implicación importante con sus clientes, entonces, los líderes deben dedicar tiempo y recursos para alimentar estas conexiones en todos los niveles de la organización, incluyendo también –y tal vez sea lo más importante– las zonas de producción.

CONCLUSIÓN

En EE. UU. y Europa hemos aplicado nuestra metodología para convertir las empresas en organizaciones movidas por un propósito. Dar vida al propósito de una organización es como encender la luz de su gente, haciendo que se sientan orgullosos y entusiasmados por lo que hacen. El mayor fracaso ocurre cuando “perdemos” a las personas porque no consideran que sus tareas diarias tengan un impacto significativo sobre los otros seres humanos. Pero si reflexionamos más acerca de nuestro verdadero propósito y lo estructuramos de manera más clara y explícita, integrándolo en el conjunto de nuestra vida, entonces nunca perderemos de vista lo que nos motiva y nos inspira. Y, con este sentido de propósito, sin duda, hallaremos la capacidad para compartirlo con todos en nuestras esferas de influencia, ya sea en el trabajo o en otros aspectos de nuestra vida.

En resumen, la gestión centrada en el propósito supone un giro paradigmático, uno que será imprescindible para que podamos gestionar y dirigir en el mundo de los negocios del siglo XXI. Si bien aún será necesario definir tareas y marcar objetivos, para alcanzar un éxito sostenible necesitaremos apelar a un nivel más profundo

SI REFLEXIONAMOS MÁS ACERCA DE NUESTRO VERDADERO PROPÓSITO Y LO ESTRUCTURAMOS DE MANERA MÁS CLARA Y EXPLÍCITA, INTEGRÁNDOLO EN EL CONJUNTO DE NUESTRA VIDA, ENTONCES NUNCA PERDEREMOS DE VISTA LO QUE NOS MOTIVA Y NOS INSPIRA

de nuestra psique humana. Pero no seamos necios: solo podremos tener éxito si se hace con integridad, y no superficialmente; el propósito no debe usarse a la ligera o aplicarse como una moda más en herramientas de gestión. Llevará tiempo descubrir nuestro propósito y aplicar su potencial día a día. Esta es nuestra intención, que a través de nuestra metodología de validez demostrada podamos apoyar a otros para hacer que el propósito sea lo que les impulse y se creen empresas que puedan afrontar los retos del siglo XXI. ●

REFERENCIAS

1. La Global Reporting Initiative (GRI) fue fundada en Boston en 1997. Sus raíces se encuentran en la organización sin ánimo de lucro de Estados Unidos CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el Tellus Institute. En octubre de 2016, GRI lanzó los primeros estándares globales para los informes de sostenibilidad.
 2. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa lanzada para alinear la estrategia de las empresas con los objetivos sociales y para apoyar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
 3. Rey, C., Chinchilla, N. y Pitta, N. “Objectives are SMART, Missions Are WISE: Employees With Purpose”. *IESE Insight*, 2017.
- i. Unidad medida por el índice DPMC.019.

