



Purpose
- Driven
Companies

Índice



Haz **clik** en el **título** para volver al índice en cualquier momento o en un **bloque** para acceder directamente.

05 - 11

El enfoque
Purpose-Driven

12 - 25

El camino hacia
el Propósito

26 - 28

Desafíos
y Barreras

29 - 31

Nuestras
Conclusiones



EDITORIAL

Unpacking Purpose



José Tam Málaga

Digital Transformation
Vice President
Softtek

Las empresas deben ser dirigidas para obtener beneficios o, ¿para cumplir un propósito? Hoy en día, la opción del propósito es la más arraigada. El propósito es la razón de ser de una organización, más allá de los beneficios. **Es la razón por la que una organización es realmente importante para las personas.**

Algunos CEO, como Marc Benioff, de Salesforce, opinan que: *"Las empresas pueden hacer algo más que ganar dinero, pueden servir a los demás". El fin último de los negocios ha de ser mejorar en algo este mundo*". Las compañías **impulsadas por un propósito obtienen mayor ganancia de cuota de mercado y crecen de media tres veces más rápido** que sus competidores. Además, la satisfacción de sus trabajadores y clientes es también mayor.

SAP lanzó una iniciativa llamada "SAP Next-Gen: *Innovation with Purpose*" y publicó un libro al respecto. Se dirigía a los líderes empresariales de la próxima generación: CDO, CIO, CTO y a los profesionales IT que están definiendo la visión, la estrategia, las tecnologías y los cambios organizativos necesarios para impulsar sus empresas e innovar con un propósito. Los líderes de las compañías, las marcas globales, las organizaciones sin ánimo de lucro y todas las personas involucradas se hacen esta importante pregunta: ¿cómo llevar el propósito a la práctica?

Una empresa "**Purpose-Driven**" **alinea sus valores, capacidades y modelo de negocio con los objetivos de sus stakeholders:** clientes, empleados y la sociedad en general. Para este tipo de organización, el propósito está en el core del modelo de negocio, generando directamente ingresos y beneficios.

Estudios recientes indican que las compañías mejoran sus resultados cuando sus empleados, en particular los más jóvenes (Millennials - menos de 41 años), creen en el propósito de su organización. Preguntados sobre lo que las empresas deberían intentar conseguir, además de los tradicionales objetivos de negocio, los Millennials opinan que tendrían que perseguir objetivos beneficiosos para la sociedad. Y dado que estos constituirán por sí solos el 75% de la mano de obra mundial moderna en 2025, las compañías que **ignoren estas cuestiones relativas a la sostenibilidad para convertirse en un referente empleador** en el futuro, o para seguir siéndolo.

Como humanos, el propósito nos aporta:

- **El propósito es inspirador:** está vinculado con la búsqueda de un sentido vital y de la felicidad.
- **El propósito conecta con los insights:** permite ver más allá para tratar de alcanzar el bienestar.
- **El propósito es desafiante:** nos hace cuestionarnos para ser auténticos y honestos.
- **El propósito trae generosidad:** abriendo nuestra disposición a dar, sin egoísmo.
- **El propósito crea determinación:** desafiándonos a actuar de forma consistente en el tiempo.

- **El propósito crea reciprocidad:** nos inspira a dar e intercambiar con otros en beneficio mutuo.

Las nuevas generaciones (Millennials: 26 - 41 años; Zetas: 10 - 25 años) poseen un mayor rendimiento laboral y compromiso organizacional cuando perciben su trabajo como más significativo. Durante décadas, el único propósito de la mayoría de las empresas era alcanzar sus objetivos financieros y maximizar beneficios. Hoy en día, **tener un propósito corporativo fuerte puede mejorar el rendimiento:**

- El propósito puede impulsar el compromiso de los empleados para aumentar su esfuerzo y productividad.
- Puede influir a los stakeholders y, por ejemplo, aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

En Softtek, al pensar en cómo desarrollar una mentalidad individual y colectiva dirigida al propósito, creemos que:

- Necesitas definir tu propósito y compartirlo en comunidad, visualizando e inspirando a tus compañeros de equipo y clientes.
- Puedes utilizar tu mentalidad de propósito para avanzar en objetivos que sean medibles.
- Es necesario compartir cómo integrar tu propósito en la estrategia empresarial.
- Es posible vincular el trabajo diario de cada profesional a un propósito más amplio y compartido.
- Podemos aprovechar el poder del propósito para innovar.

01



El enfoque Purpose-Driven

El concepto de organizaciones Purpose - Driven cada vez está resonando más a la hora de abordar la planificación estratégica en una compañía. Más allá de ser una mera acción de marketing, se trata de una estrategia de negocio que afecta directamente al rendimiento, en términos económicos, y define el core central de todo el funcionamiento de la organización. Pero, ¿qué es exactamente una compañía Purpose - Driven y qué beneficios supone adoptar este modelo?

Básicamente, el propósito es la respuesta a la pregunta “¿por qué existimos como empresa?”. Desde una concepción básica, este fin último como organización puede ser meramente la generación de ingresos y beneficios económicos. Sin embargo, el concepto de Purpose - Driven da un paso más allá y establece que las empresas de mayor éxito son aquellas que han adoptado propósitos que **generan una interconexión entre impacto económico e impacto social**.

En otras palabras, y aunque pueda sonar contradictorio, la idea que define el concepto Purpose - Driven es que **las empresas que más rentabilidad generan no son las que más persiguen el beneficio económico** o, al menos, no las que persiguen únicamente este beneficio. De esta forma, las empresas más rentables serían aquellas que se enfocan en resolver un problema o tener un impacto concreto en la vida de las personas.

Por lo tanto, las empresas Purpose - Driven generarían valor financiero a través de un servicio aportado a la sociedad, y esto se consigue, entre otros aspectos, gracias a que este tipo de propósitos permiten crear una fuerza de trabajo mucho más productiva y motivada, así como crear lazos más profundos tanto con los consumidores como con el resto de stakeholders.

¿Cómo impulsar un enfoque basado en el propósito?

	Profit Focus	Purpose Focus
Narrativa de ventas	Debo cumplir mi cuota. La prioridad es cerrar acuerdos comerciales.	Estoy aquí para añadir valor. Nuestro objetivo final es generar impacto en el consumidor.
Mensajes de Marketing	Necesito llamar la atención de los clientes potenciales.	Quiero mostrar a los clientes cómo sus vidas serán diferentes después de hacer negocios con nosotros.
Liderazgo	Tenemos que mejorar la cuenta de resultados.	Tenemos que ofrecer mejores resultados a nuestros clientes.
Customer Service	Ayudo a los clientes a resolver sus problemas.	Ayudo a nuestros clientes a tener éxito.
Operaciones	Centradas en facilitar el funcionamiento del negocio.	Centradas en mejorar el negocio y la vida de nuestros clientes.

¿Cuáles son las diferencias entre modelos?

	Objetivo	Financiación	Modelo Legal
Caridad	Abordar cuestiones sociales y medioambientales a través de iniciativas.	Subvenciones y filantropía.	Sin ánimo de lucro.
Empresa Social	Abordar problemas sociales y medioambientales a través de iniciativas y actividades empresariales.	Subvenciones, filantropía y rendimientos comerciales.	Sin ánimo de lucro. Sin ánimo de lucro con rama comercial de ánimo de lucro. CIC. Cooperativa. Mutua. Industrial.
Purpose - Driven Business	Abordar cuestiones sociales y medioambientales y ofrecer beneficios a los inversores a través de actividad empresarial.	Rendimientos comerciales.	Empresa con ánimo de lucro (no se ha creado una forma jurídica específica).
Profit - Driven Business	Proporcionar beneficios a los propietarios financieros a través de la actividad empresarial.	Rendimientos comerciales.	Empresa con ánimo de lucro.



Los principales beneficios de las empresas Purpose-Driven son:

Mayor rendimiento reeconómico:

Este cambio de modelo se puede traducir en mayores cifras de crecimiento de los ingresos y la cuota de mercado, y así lo corroborarían diversas investigaciones realizadas en la última década:

- El escritor Raj Sisodia llevó a cabo una investigación para su libro *Firms of Endearment*, en la cual descubrió que las compañías que operan con un claro sentido de propósito, más allá del objetivo económico, habían obtenido un **14% más de rentabilidad** que la media del índice S&P, en el periodo comprendido entre 1998 y 2013.
- Otro informe, elaborado por Harvard Business Review, arrojó que, entre las empresas que crecieron a un ritmo de más del 10%, **el 58% priorizaban el propósito de su negocio**. Por el contrario, entre las que experimentaron pérdidas, tan solo el 15% tenía un propósito claramente articulado.
- Según el estudio Purpose Power Index, el 80% de las compañías Purpose - Driven más grandes del mundo tuvieron **ingresos superiores a los 10.000 millones de dólares en 2021**, esto supone un cambio importante frente al 10% de 2019.

PP1 2019: Top 20 Purpose Brands

1. Seventh Generation
2. TOMS
3. Method
4. REI
5. Wegmans
6. Stonyfield Organic
7. USAA
8. Allbirds
9. Chick-fil-A
10. Ben & Jerry's
11. The North Face
12. Kellogg's
13. UPS
14. Etsy
15. Burt's Bees
16. Microsoft
17. Hobby Lobby
18. Warby Parker
19. Canon
20. Kimberly-Clark

PP1 2021: Top 20 Purpose Brands

1. Seventh Generation
2. TOMS
3. Space X
4. GSK
5. Abbvie
6. Kimberly Clark
7. Allbirds
8. 3M
9. Tesla
10. Genentech
11. Clorox
12. USAA
13. Stonyfield Organic
14. Intel
15. LG Corp
16. REI
17. Zoom
18. Kellogg's
19. Vermont Creamery
20. Etsy

Construir lazos más fuertes con los consumidores:

Las empresas capaces de solucionar problemas en el día a día de las personas tienen un mayor potencial para retener y fidelizar clientes a largo plazo. Además, otro aspecto crucial es la preferencia creciente que existe, especialmente entre los consumidores más jóvenes, por aquellas empresas que tienen en cuenta la responsabilidad social. Por lo tanto, las empresas con propósito **tienen la capacidad de generar mayor confianza y aumentar las tasas de satisfacción.** Y esta es una corriente que se va a seguir extendiendo en los próximos años, debido también, entre otras causas, a las iniciativas que los organismos públicos están poniendo en marcha para fomentar las empresas socialmente responsables.

Algunas cifras interesantes:

- Un estudio del Foro Económico Mundial de 2021, arroja que un 70% de los consumidores a nivel global, compra productos de aquellas marcas que consideran que encajan más con sus principios y valores personales. Este mismo porcentaje era corroborado por el estudio Ipsos Global Trends.
- Un 63% de ellos consideraba más importante que una empresa lleve a cabo sus mayores esfuerzos por combatir el cambio climático que el que pague correctamente todos sus impuestos.
- Según BBMG en 2021, el 60% de los consumidores con edades por debajo de los 30 años a nivel global, deseaban que en las iniciativas de recuperación post-COVID 19 se primara una reestructuración de la economía enfocada a luchar contra la desigualdad y el cambio climático.
- Según Bandwatch Qriously, el 57% de los consumidores en 2021, deseaban que las empresas se centrasen más en la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente.
- Según Forrester en 2022, el 69% de los consumidores europeos desean que las empresas sean más transparentes en sus prácticas comerciales y un 87% que contribuyan cada vez más positivamente a la sociedad. Un 47% afirma que habitualmente compran a aquellas marcas alineadas con sus valores personales. Para este año se espera que estos porcentajes aumenten de media en un 15%.

64%

de los adultos europeos está de acuerdo en que las empresas son responsables de proteger el medio ambiente.

34%

de los adultos europeos confían en las empresas cuando dicen que se comprometen a reducir el cambio climático.

69%

de los adultos europeos desearía que más empresas fueran transparentes sobre sus prácticas comerciales.

Crear una fuerza de trabajo más productiva y motivada, así como retener talento a largo plazo:

El sentimiento de formar parte de algo superior, o estar sirviendo a unas causas importantes, más allá del propio interés, es uno de los factores motivadores de las personas a la hora de abordar su trabajo. Por el contrario, trabajar únicamente por dinero es un factor de riesgo que puede derivar en problemas de desmotivación, o síndrome de burnout. En este aspecto, un **profesional realizado, y con propósito, se traduce en un mayor nivel de creatividad, entusiasmo y predisposición a la colaboración.** Estos factores son cruciales para que las empresas puedan implementar estrategias a largo plazo y retener talento.

Aumentar la capacidad de resiliencia y respuesta frente a los entornos de negocio cambiantes:

En relación con el punto anterior, una organización formada por personas motivadas y apasionadas por su trabajo ha de mostrarse mucho más resiliente frente a las grandes disrupciones y las transformaciones que los negocios viven cada vez con mayor frecuencia. Y esto es algo que ha quedado demostrado también a raíz del impacto vivido tras el COVID-19.

De esta forma, el **propósito funciona como un antídoto frente al miedo al cambio,** y hace que las plantillas permanezcan más fieles a sus empresas en los momentos de transformación. De igual manera, hace que las personas se muestren más proactivas a la hora de abordar dichos cambios de escenario, en la manera de operar, etc.

- Una investigación de LinkedIn arrojó que el 90% de los Millennials estarían dispuestos a aceptar un recorte en su sueldo a cambio de trabajar para una empresa que esté alineada con sus propósitos y valores personales.
- Una investigación de Harvard Business Review, basada en el estudio de 2.000 compañías durante un periodo de 21 años, encontró que aquellas que habían reforzado sus políticas RSC se mostraron más resistentes en los periodos de recesión.

Establecer mejores relaciones con los diferentes stakeholders:

El propósito puede emplearse también para generar alianzas, y encontrar sinergias con otras empresas, organizaciones y particulares que compartan ese objetivo común. Esta vía para la colaboración revierte a su vez en una mayor capacidad para generar beneficios.

Esta es una tendencia del mundo de los negocios que viene experimentando un especial auge durante la última década. Algunos lo han definido como *“La era de la colaboración”* y se espera que siga creciendo en los próximos años.

Estas estrategias agrupan no solo las tradicionales asociaciones y compras de startups por parte de grandes empresas sino **alianzas entre grandes corporaciones, competidores y organismos sectoriales.**

- Según una investigación de UBS en 2021, el 90% de los inversores a nivel global afirma que desean alinear sus inversiones con sus valores personales.

- Según una encuesta de VereGroup y Financial Advisor, el 77% de los inversores Millennial afirma que las empresas socialmente responsables y con impacto positivo en el entorno son su prioridad de inversión.

Perseguir una misión ayuda además a las organizaciones a tener una imagen más global de todo el negocio y entender cómo se pueden incrementar mejoras en el desarrollo de cada producto y servicio. Por tanto, el propósito permite a las organizaciones pensar de manera diferente para poder actuar de manera diferente.

Aumentar la capacidad de innovación y su rendimiento:

El propósito contribuye a que todos los miembros de la organización, y no solo las capas directivas, asuman el papel de “*problem-solvers*” y den rienda suelta a su creatividad para proponer ideas originales. Por lo tanto, el **propósito convierte a los empleados no solo en cumplidores de tareas sino en aportadores de valor.**

- Una encuesta de The Economist Intelligence Unit a ejecutivos de negocios de todo el mundo, revela que el 63,4% afirma que el propósito les ha ayudado a innovar y responder mejor frente a las disrupciones.

¿Cómo ha afectado la pandemia a los inversores con mínimo un millón de dólares de capital invertido?

68%

quieren marcar más la diferencia.

68%

quieren encontrar un propósito en la vida.

58%

se han vuelto más religiosos/espirituales.

40%

quieren formar parte de algo más grande.

40%

quieren jubilarse antes para disfrutar más de la vida.

38%

quieren encontrar un trabajo más significativo.

02



El camino hacia
el Propósito

Una vez entendido lo que es una empresa con propósito, y cómo este modelo puede contribuir a su mejor rendimiento, es necesario establecer qué pasos habría que seguir para convertirse en una de ellas. Hemos dividido el proceso en cuatro grandes bloques de acciones definir, medir, comunicar e integrar:

1. Definir

DESCUBRIR EL PROPÓSITO

El punto de partida es tener claro cuál es la razón de existencia de la compañía. Es decir, preguntarse el ¿por qué? Para ello, es crucial entender las motivaciones y las necesidades auténticas que mueven a su fuerza de trabajo y a sus consumidores.

Toda compañía Purpose - Driven debe ser capaz de **responder cuál es su objetivo a largo plazo, en términos que vayan más allá del mero rendimiento económico.**

Este propósito es el que debe sustentar la visión del CEO y de los ejecutivos, pero también debe ser la razón que dé significado al trabajo diario de todos los empleados.

Este objetivo también debe ir más allá del producto o servicio concreto que se comercializa y debe estar ligado a una contribución más profunda. A la hora de descubrir el propósito y convertirlo en el eje central de la estrategia corporativa a largo plazo, la compañía debe formularse una serie de preguntas:



- ¿Qué impacto queremos dejar como empresa a nivel social?
- ¿Cómo vamos a mejorar la vida de las personas?
- ¿Qué problema o necesidad última vamos a contribuir a solucionar?
- ¿Qué moverá a los empleados a llevar a cabo su trabajo diario?
- ¿Qué impacto esperan los consumidores que la empresa tenga en la sociedad?

A la hora de dar respuesta, es importante que las capas directivas de la organización establezcan contacto directo con empleados, consumidores y stakeholders, para entender realmente cuál es su visión y bajarlo a la tierra. Como punto de partida, será esencial contar con estudios que recojan y evalúen las respuestas de estos tres grupos de miembros de la organización.

Otra herramienta a tener en cuenta es pensar en **qué tipo de atributos son activadores del propósito**. En este aspecto, el Purpose Power Index identifica cinco categorías (5 Ps):

1. **Producto:** centrar el propósito en un producto o servicio capaz de mejorar la vida cotidiana de las personas y contribuir positivamente a la sociedad. Por ejemplo, P&G (de Unilever) ha centrado su estrategia reciente en el desarrollo de productos sostenibles para la higiene y el cuidado personal.
2. **Progreso:** centrar el foco en la innovación para desarrollar soluciones que hagan avanzar de alguna forma a la humanidad. Las compañías Tesla o Space X, de Elon Musk, son un claro ejemplo de éxito cosechado a través de un propósito centrado en este driver.
3. **Planeta:** enfocado a contribuir a la sostenibilidad del planeta o las operaciones socialmente responsables. La compañía LEGO, por ejemplo, ha invertido 400 millones de dólares para acelerar iniciativas medioambiental y socialmente responsables. Uno de sus objetivos es conseguir que, para el año 2025, todos sus sistemas de empaquetamiento estén contruidos con materiales renovables y que, para 2030, todos sus productos estén fabricados con materiales sostenibles.
4. **Personas:** centrar el propósito en aportar beneficios a empleados, consumidores y todas las comunidades en torno a las cuales gire el negocio de la compañía. Por ejemplo, en el año 2015 la compañía minorista de alimentación Starbucks definió su propósito en base a este principio de

generar comunidades, a través del eslogan: “Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez”.

5. **Cambios Positivos:** aunque no suele ser el más empleado, también es un driver con gran potencial. Tiene que ver con promover y apoyar aspectos relacionados con la justicia social, el activismo, la igualdad, etc. Nike, por ejemplo, ha definido su propósito basándose en aspectos como los derechos individuales o avanzar hacia una sociedad más igualitaria. En su web explica que su misión como compañía es “propagar un cambio positivo en la sociedad a través de cinco pilares fundamentales: igualdad, comunidad, fabricación, medio ambiente y producto”.





RSC COMO EJE CENTRAL

A pesar de que el propósito se define a través de una frase principal, en las empresas Purpose - Driven, el apartado de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) pasa a ser el núcleo que sustenta todo el plan estratégico de la compañía a largo plazo. Para poder llevar a cabo este cambio, las organizaciones han de entender que **el propósito, aunque esté basado en valores u objetivos RSC, no está reñido con los beneficios, sino al contrario**: es precisamente el catalizador de la rentabilidad de la organización.

Por lo tanto, este paso significa dejar de pensar solamente en los negocios tradicionales y empezar a “*pensar fuera de la caja*”, para estudiar la posibilidad de llevar a cabo transformaciones sustanciales en el modelo, si fuera necesario. Para ello, hay que revisar a fondo el negocio para entender en qué puntos, tanto a nivel estratégico como operativo, podría haber incompatibilidades con un impacto positivo a nivel social o medioambiental. Por otro lado, hay que evaluar qué pilares son actualmente los más congruentes con el posible propósito y elaborar un estudio de cada producto y servicio, por separado, para medirlos y compararlos en términos de rentabilidad económica e impacto social.

Por último, hay que revisar todos los agentes implicados en la cadena de abastecimiento. De nada sirve definir un propósito, y cumplir con él como empresa, si los stakeholders con los que se trabaja no están alineados. Los consumidores van a reclamar a la marca cualquier acción que estén llevando a cabo también otras empresas que intervienen en el servicio o desarrollo del producto.

2. Medir

PROPÓSITO PERMANENTE

Tener claro que el propósito es un anhelo permanente, es decir, el propósito no es una lista de tareas por hacer. Por lo tanto, antes de establecer los indicadores y KPIs que medirán los progresos alcanzados por la organización, **hay que tener presente que dicho propósito no es un plan con una fecha de inicio y un deadline, si no que es un horizonte de contribución constante y permanente**, el cual puede, eso sí, subdividirse en metas y objetivos más pequeños, para hacer seguimiento y tener constancia de que las acciones llevadas a cabo están teniendo un impacto y están produciendo mejoras y beneficios reales tanto en la sociedad como a nivel de rendimiento económico.

PROPÓSITO CUANTIFICABLE

Se debe determinar el impacto que la consecución de los objetivos tiene en la empresa, en términos de beneficio económico y social. Cuando se trata de definir en concreto qué métricas reflejarán mejor el impacto, hay que tener en cuenta la complejidad de cada organización y las diferencias que existen en los sistemas de reporting entre diferentes geografías. Para poder homogeneizar este proceso, y hacerlo comparable, algunos organismos han estado trabajando ya en el desarrollo de estándares de medición para RSC.

Uno de los marcos metodológicos más populares es el Sustainable Development Goals, desarrollado por Naciones Unidas, o la Global Reporting Initiative. Sin embargo, aunque estos estándares son útiles para una medición superficial, se hace necesario complementarlos con otros sistemas que tengan en cuenta las particularidades concretas de cada empresa, negocio y sector.

Nuevamente, para definir los KPIs, es necesario plantearse una serie de interrogantes generales, como por ejemplo:

- ¿Qué evidencias son más importantes a la hora de entender el impacto social, medioambiental y financiero de la organización?
- ¿Qué datos reflejan mejor estas evidencias?
- ¿Qué información generan actualmente los informes anuales en relación con los esfuerzos dedicados a la consecución del propósito?
- ¿Qué impactos se están dejando de medir, y que podrían ser útiles para entender el impacto social de la empresa a futuro?

Por otra parte, es importante subdividir los KPIs, clasificándolos desde lo general a lo particular, tratando de llegar al máximo nivel de detalle posible. Esta subdivisión ayudará a conseguir que todos los empleados tengan un mejor entendimiento del impacto de sus acciones diarias y, por otro lado, permitirá tener una visión más a corto plazo de los logros que se están alcanzando.

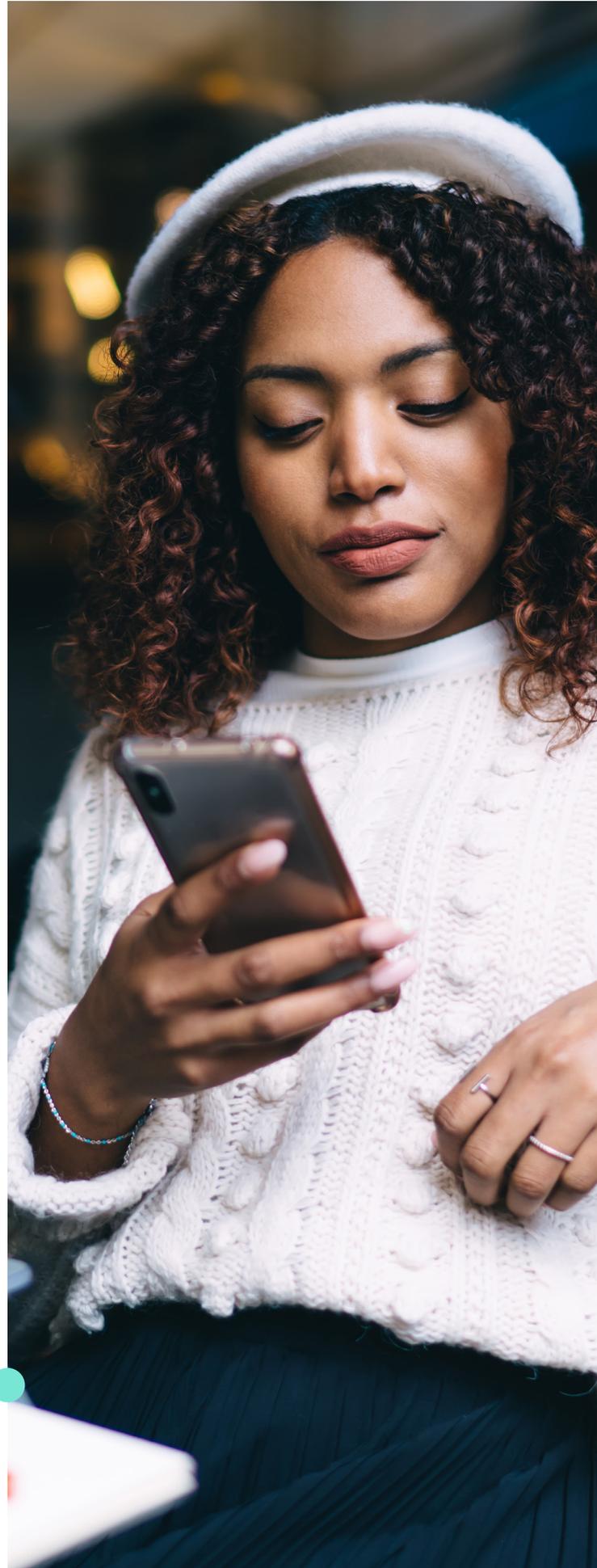
Por tanto, cuanto más específico sea el indicador, será más sencillo que el propósito se convierta en algo pragmático y no solamente aspiracional. Por último, los **indicadores han de estar en constante proceso de revisión y retroalimentación**, para poder reformularlos o hacer modificaciones en caso de que se detecten imprecisiones o falta de utilidad real en ellos. Para establecer este proceso se ha de tener muy en cuenta el feedback aportado tanto por parte de los consumidores como por parte de los empleados y el resto de stakeholders (proveedores, socios, etc.) y los KPIs han de estar a su vez integrados en los scorecards de rendimiento general de la compañía.

Global Success Story



En la compañía PayPal se dieron cuenta de que existían ciertas incongruencias entre su propósito y algunas tensiones con parte de su plantilla. En concreto, el equipo directivo se percató de que un gran porcentaje de su plantilla (compuesta de un total de cerca de 25.000 empleados), especialmente aquellos profesionales recién iniciados en la empresa o trabajadores a tiempo parcial estaban teniendo problemas para llegar a fin de mes debido a que sus salarios estaban por debajo de mercado. Este hecho chocaba directamente con el propósito establecido por PayPal: *“contribuir a mejorar la salud financiera de las personas”*.

Para poner solución a esta problemática, PayPal se propuso crear unas métricas que pudieran ayudar a identificar ese tipo de situaciones y poder actuar de forma preventiva.



3. Comunicar

NARRATIVA CLARA

Una vez se ha definido el propósito, y se han comenzado a establecer métricas y KPI, hay que focalizarse en conseguir **comunicar de forma efectiva a todos los stakeholders tanto el planteamiento del propósito como las acciones** que se están llevando a cabo y los impactos que se están consiguiendo. Esta narrativa debe explicar de forma creíble cuál es el propósito y qué valores aporta.

En primer lugar, el propósito debe poder sintetizarse en una única frase o eslogan sencillo, pero que sea capaz de impactar.

Algunos ejemplos relevantes son los propósitos que han establecido las cuatro compañías Big Tech con más éxito global:

- **Google:** *“organizar la información y hacerla útil y universalmente accesible”.*
- **Amazon:** *“elevar el nivel de la experiencia del cliente mediante el uso de la tecnología, ayudando a consumidores y empresas a encontrar, comprar y vender cualquier cosa”.*
- **Facebook (ahora Meta):** *“facilitar y mejorar la comunicación digital entre las personas, construyendo un mundo más abierto y conectado”.*



- **Apple:** *“hacer accesible la informática personal para empoderar a las personas y ayudarles a mejorar la forma en la que piensan, trabajan, aprenden y se comunican”.*

El hecho de otorgar importancia al eslogan, a la hora de desarrollar la estrategia de comunicación, no debe hacer olvidar que, en la actualidad, el asunto del propósito se está convirtiendo cada vez en una tendencia más *“mainstream”*.

Esto significa que muchas organizaciones están invirtiendo importantes sumas de dinero en comunicar su nueva estrategia Purpose - Driven, pero esto puede llevar a cometer el error de creer que con tan sólo con comunicar es suficiente.

Definir y comunicar el propósito solo es el punto de partida a raíz del cual empieza el trabajo para convertirse verdaderamente en una empresa con propósito. Para que el eslogan funcione ha de ser auténtico y la estrategia de marketing debe ser una herramienta más al servicio del propósito.

Por ejemplo, un grave error en el que pueden caer las compañías es el hacer uso del llamado greenwashing. Un tipo de práctica especialmente común en empresas con mala reputación en términos sociales o medioambientales, que enfocan toda su estrategia en el marketing con el objetivo de hacer un lavado de imagen, pero sin llevar realmente a cabo cambios profundos. En este punto, toda empresa ha de tener claro que no se puede engañar al consumidor y, si no hay un cambio real en la forma en que se está abordando el negocio, a la postre esa estrategia solo va a conseguir dañar aún más la imagen de la marca.

Por lo tanto, para una buena comunicación hay que hacer que el **propósito deje de ser algo aspiracional y se convierta en un objetivo auténtico** que pueda medirse y contabilizarse de forma transparente.

MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE

Para involucrar a la fuerza de trabajo es importante estimular la motivación y el aprendizaje individual. Se deben **implementar estructuras que ayuden a los empleados a reflexionar constantemente sobre el propósito** de la empresa y cómo pueden ser parte de él. Se trata de conseguir que todos los miembros de la organización interioricen que sus actividades diarias están enlazadas con un propósito mayor a largo plazo, compartido por toda la organización.

La clave es crear una cultura empresarial que incentive la motivación y para ello se debe perseguir que cada uno de los empleados:

- Sienta que su trabajo es importante para la consecución del propósito.
- Crea firmemente que las capas directivas están alineadas y comprometidas con el propósito y los valores de la organización.
- Sienta que las decisiones están basadas en el propósito.
- Sienta que se reconoce su contribución a la consecución de los objetivos.
- Sepa a quien sirve, cómo sirve y cómo la organización puede cumplir con la contribución fijada en su propósito.
- Describa la organización con las mismas palabras que lo haría un cliente satisfecho.
- Entienda aquello que hace diferente a la empresa con respecto a otros competidores.
- Sienta que los directivos están implicados en facilitarle la formación necesaria para mejorar el rendimiento en base al propósito.

Una idea interesante es diseñar un sistema de trabajo colaborativo entre el departamento de Marketing y el de Recursos Humanos. Alineando estas dos áreas se consigue: por un lado, atraer y retener mejor el talento y, por otro, generar mayor congruencia entre la cultura corporativa y el cumplimiento del propósito en el día a día del trabajo.



Por ejemplo, estas áreas pueden establecer unas métricas de rendimiento que incentiven ciertos comportamientos enfocados a la consecución del propósito. En base a estas métricas, se pueden instaurar después reconocimientos, etc. Estas técnicas contribuyen a generar en el empleado la sensación de que su trabajo está siendo reconocido y que su contribución al propósito está dando frutos.

Global Success Story

HOLOGIC®

Hologic, empresa estadounidense líder global en tecnología médica, cuyo propósito es *“ayudar a las personas a tener una vida más saludable y, en concreto, mejorar los niveles de salud de la población femenina”* ha establecido una cultura basada en la medición y seguimiento constante de su misión. Para ello, una de sus iniciativas ha sido crear, en colaboración con la firma de análisis estadístico Gallup, un índice denominado *Hologic Global Women’s Health Index* para convertirlo en una encuesta de referencia global de salud femenina.

COMUNICACIÓN

Comunicar no sólo las decisiones si no el porqué de las decisiones, la transparencia y la transversalidad son otras de las máximas que ha de tener en cuenta toda empresa Purpose - Driven. Esto se traduce en la necesidad de transmitir, tanto a los clientes como a la fuerza de trabajo, el objetivo que se persigue con cada una de las iniciativas.

Una señal de que esta medida está dando frutos es que la fuerza de trabajo experimente el propósito en su día a día, integrado en cada actividad cotidiana, así como en cada interacción con el consumidor, entendiendo que todas las acciones están encaminadas a la consecución un objetivo superior.

Alcanzar este nivel de entendimiento del propósito a nivel interno, ha de derivar en una mejor comunicación entre organización y consumidor, ya que cada empleado estará más capacitado para transmitir el mensaje a los usuarios.

En este punto, las métricas serán de gran ayuda para **esclarecer hasta qué punto los empleados y los consumidores tienen interiorizado el propósito y qué tipo de percepción tienen** del mismo. Los resultados de la medición servirán a las capas directivas para llevar a cabo los ajustes necesarios en sus políticas de comunicación y profundizar más en la explicación del propósito.

Por otra parte, cuando se pretenda que este nivel de comprensión llegue hasta las actividades diarias y cotidianas, será necesario involucrar a los niveles jerárquicos de la organización, partiendo desde el CEO hacia las capas ejecutivas.

Una de las opciones para evaluar tanto el nivel de integración del propósito en los empleados como el sistema de retroalimentación, es implantar procesos de auditoría de cultura corporativa que permitan identificar cuán arraigado está el propósito en la fuerza de trabajo. Según un estudio de Gallup en 2021, una cultura organizacional fuertemente integrada se traduce en:

- Un 50% más de compromiso y fidelidad por parte del empleado.
- Un 25% de crecimiento en la fuerza de trabajo, en un periodo de 3 años.
- Un 85% de aumento en los beneficios netos en un periodo de 5 años.
- Un 138% de aumento en el volumen de inversiones en un periodo de 5 años.





FEEDBACK Y RETROALIMENTACIÓN

Colaborar directamente con el ecosistema de empleados, proveedores y consumidores es importante para encontrar, definir el propósito y establecer métricas, pero **este sistema de feedback también es importante para la toma de decisiones.**

Una estrategia de comunicación óptima se sirve del testeado permanente de las decisiones tomadas, en base a su repercusión en el propósito y su percepción por parte de los stakeholders.

El objetivo es conseguir que las decisiones estén vinculadas a los valores que sustentan el propósito, y para ello tienen que encajar con la identidad tanto de los miembros de la organización como de los consumidores.

La narrativa debe enfocarse en explicar los valores que aportan las acciones tomadas y cómo la cultura empresarial orquesta toda la estrategia corporativa.

4. Integrar

TOMA DE DECISIONES

Utilizar el propósito como filtro en la toma de decisiones. En una organización Purpose - Driven, a la hora de decidir si llevar a cabo o no una iniciativa, todo miembro debe plantearse la pregunta: "*¿esta acción nos acerca o nos aleja del propósito?*".

Toda la **estrategia corporativa debe estar anclada al propósito** y se debe involucrar a la fuerza de trabajo en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de iniciativas. En particular, es importante conseguir que los cargos intermedios, crean en el propósito y tengan claros los objetivos para transmitirlos a las distintas capas.

PURPOSE - DRIVEN INNOVATION

Es importante hacer que el propósito dirija la innovación. Es decir, **alinear las políticas e iniciativas de investigación y desarrollo con las metas establecidas en base al propósito**. Para ello, es necesario entender que la tecnología es una vía para alcanzar mejor y más rápido dichas metas.

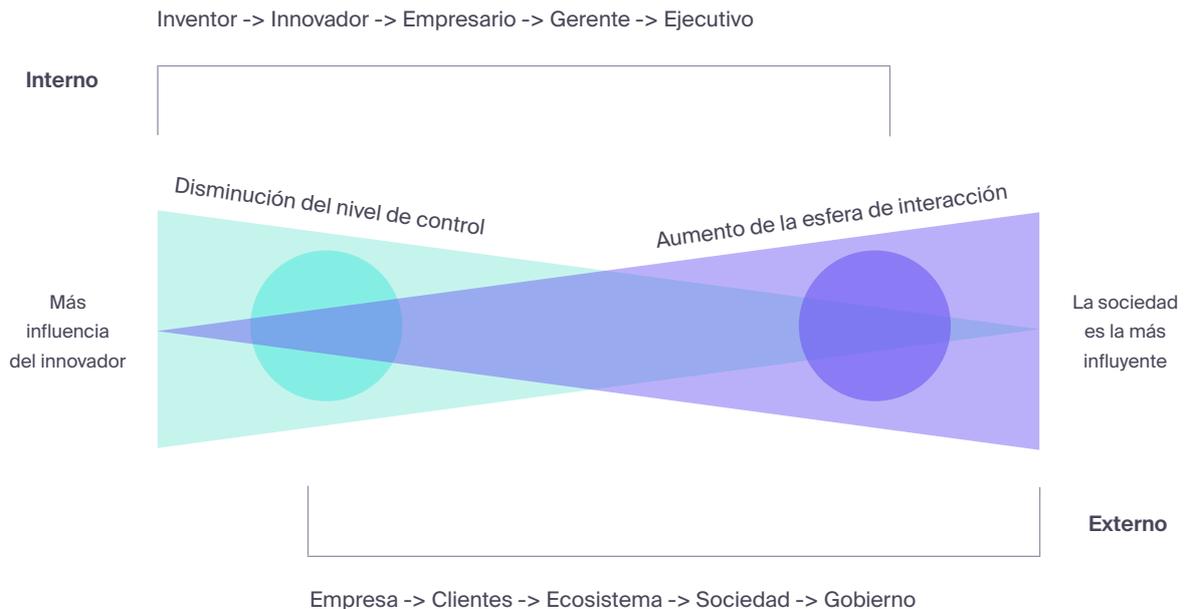
Bajo este concepto nace una idea relacionada que son los "Purpose - Driven Innovators". En estas organizaciones, el área de influencia en las tareas relacionadas con la innovación sale del propio departamento de I+D, o desarrollo de producto, y la toma de decisiones pasa a llevarse a cabo a través de una coalición formada por todos los departamentos.

El imperativo de los Purpose - Driven innovators es crear una infraestructura organizativa que apoye la construcción del negocio a través de la innovación, de tal forma que la generación de ideas tenga lugar a través de un flujo interno de información entre las capas directivas, las áreas de innovación, los managers y responsables de departamentos, y las capas más operativas.

A la hora de definirse la forma en que se mueven estos flujos, intervienen también las demandas externas, así como todo el ecosistema formado por la industria y la sociedad en general. Esto se deriva en que la **innovación se convierte en una herramienta de contribución con un valor social y no únicamente económico**.



En las empresas Purpose - Driven, el control de la innovación pasa a tener una mayor influencia por parte de la sociedad.



A la hora de llevar a cabo esta transformación en empresas Purpose - Driven Innovators, hay una **serie de herramientas** que pueden ayudar a definir la estrategia:

1. Evolución: estudiar el impacto de la innovación en términos de oportunidades de negocio y también visualizar escenarios futuros en los que dicha innovación contribuirá a una mejora a nivel social.

2. Uso alternativo: en lugar de esperar para ver cómo funciona una innovación y el uso que los consumidores la dan, es interesante ser capaz de anticiparse para interpretar posibles demandas alternativas y potenciarlas desde el inicio.

3. Apropiación: uno de los problemas tradicionales de la innovación es la posible apropiación que otros competidores puedan hacer de las ideas que una empresa esté desarrollando. A menudo, estas pueden ser apropiadas por otras organizaciones que no necesariamente comparten el mismo propósito. Los Purpose - Driven innovators, por el contrario, se enfocan en controlar que esas ideas o conceptos innovadores sean adoptados únicamente por empresas que compartan el mismo fin.

4. Reputación y políticas: los puntos anteriores crean una serie de reacciones por parte de los gobiernos y la sociedad, lo cual se traduce en regulaciones y nuevas políticas. Los Purpose - Driven Innovators trabajan para adaptar sus desarrollos en base a este impacto, tratando de que encajen en el largo plazo, sirviéndose para ello de sistemas de comunicación y feedback con los organismos sociales.

Por otro lado, hay **características intrínsecas** que definen a las organizaciones cuya innovación está basada en el propósito:

1. Sensibilidad: esto se debe a que las innovaciones que generan ya son, de entrada, una respuesta a las demandas sociales externas, y sus necesidades reales.

2. Desafección con el statu quo: innovar requiere de cuestionarse los métodos y procesos tradicionales, así como adoptar ideas y estrategias que pueden provenir de otros sectores que, a priori, tengan poca o ninguna relación con el propio negocio.

3. Foco en objetivos compartidos: cualquier persona dentro de la organización, independientemente de que su rol o puesto de trabajo esté relacionado o no con el área de I+D, puede proponer ideas e iniciativas disruptivas. Los Purpose - Driven Innovators cuentan con sistemas y metodologías para canalizar toda esta generación de ideas a nivel interno y asegurarse de que son escuchadas. El propósito facilita esta labor ya que las organizaciones están más cohesionadas en torno a unos objetivos comunes.

4. Ausencia de burocracias: con la finalidad de romper las barreras jerárquicas, los Purpose - Driven Innovators generan ecosistemas de trabajo flexibles y libres de burocracias que puedan frenar tanto la generación de iniciativas como la puesta en marcha de las mismas. Este sistema sirve para estimular la motivación de los miembros de la organización, que ven cómo sus ideas fructifican y son testadas ágilmente, sin la frustración que genera pasar por tediosos procesos de autorización y aprobación.

Global Success Story



IBM, considerada como una de las empresas innovadoras de mayor prestigio a nivel internacional, funciona en base a un propósito definido como "*construir un mundo conectado más inteligente*".

Este propósito se plasma en programas de innovación muy rentables como es el caso de Smarter Planet, que representa una cuarta parte de todos los esfuerzos de investigación llevados a cabo en la empresa.

A través de este plan han generado iniciativas como el desafío Smarter Cities, puesto en funcionamiento en más de 100 ciudades del mundo en colaboración con las entidades públicas locales.

03



Desafíos y Barreras

A pesar de los beneficios, adoptar una estrategia Purpose - Driven es un proceso que también tiene desafíos, en el cual pueden surgir resistencias e importantes problemáticas.

ZONA DE CONFORT

Como en todo proceso de gestión del cambio, adoptar un propósito a menudo supone dejar de funcionar como se venía haciendo tradicionalmente y empezar a transitar por caminos desconocidos. Esto se plasma en tener que afrontar nuevos procesos y maneras de gestionar a los equipos, aprender nuevos conocimientos y habilidades, etc., algo que en última instancia va a afectar a todos los miembros de la organización al margen de su rol.

ESCEPTICISMO

Dentro de la organización es habitual que surjan grupos de personas que no creen en el propósito, que tengan dudas sobre su viabilidad real, o que posean visiones enfrentadas acerca de cómo abordar el propósito. En este punto, va a ser complicado que la estrategia funcione si hay cargos de responsabilidad que no creen en el propósito o sus valores. De igual forma, va a ser necesario hacer cambios en los niveles más operativos.

Hay que tener en cuenta que el propósito ha de ser un motivador que nazca de manera natural en los miembros del equipo, y nunca de forma impuesta, por lo que en algunos casos puede ser complicado identificar cuándo se trata de un motivador auténtico.

DISPARIDAD DE INTERESES

Otra barrera es la complejidad intrínseca de las organizaciones. Especialmente cuando se trata de empresas de gran tamaño, puede resultar complejo agrupar a toda la plantilla en torno a un objetivo común, cuando cada individuo tiene características particulares.

A menudo, los intereses personales chocan con las metas y objetivos de la organización, y viceversa. Por otro lado, estos intereses a veces tienen un carácter emocional y de identidad. Un problema que ocurre sobre todo cuando organizaciones más tradicionales, que hasta el momento habían funcionado sin base a propósito, se embarcan en un proceso de gestión del cambio hacia un modelo Purpose - Driven.

Lo mismo ocurre desde el punto de vista de los otros stakeholders. Por ejemplo, a veces pueden chocar los intereses de los inversores. O puede haber choques entre la organización y algunos inversores más orientados de manera puramente financiera.

En este punto, va a ser necesario encontrar un alineamiento horizontal. Es decir, asegurarse de que, aunque no sean exactamente idénticos, haya una congruencia en los propósitos desde tres escalas o puntos de vista diferentes:

- **El propósito individual:** la sensación de propósito personal e intransferible.
- **El propósito como organización:** la razón extra-financiera por la cual existe la organización.
- **El propósito industrial:** la razón financiera que justifica la existencia de la organización dentro de la sociedad.

DIFICULTAD EN MÉTRICAS

A un nivel superficial, el propósito suele ser fácil de comprender e interiorizar, pero es un reto conseguir que este quede reflejado en cada actividad cotidiana. Un problema que puede surgir es el de encontrar indicadores que representen adecuadamente cómo el trabajo diario de cada miembro de la organización repercute en los progresos hacia la consecución del propósito.

De igual forma, los indicadores deben servir para que los consumidores entiendan cómo una empresa está contribuyendo al propósito que dice haberse marcado. En este aspecto, no todos los productos y servicios son iguales. Por ejemplo, puede ser fácil explicar que un aumento en la cifra de paneles solares vendidos contribuya a un medio ambiente más saludable pero no tanto explicar cómo puede hacerlo la venta de teléfonos móviles.

PRESIONES A CORTO PLAZO

Algunas empresas pueden enfrentar el problema de que los inversores quieran obtener resultados a corto, y presionen para que así sea. Sin embargo, como hemos visto en varios de los casos de éxito mencionados, una estrategia Purpose - Driven a menudo requiere de fuertes inversiones iniciales, o renunciar temporalmente a los beneficios que se estaban obteniendo en base al modelo tradicional, y estas acciones no tienen por qué verse reflejadas inmediatamente en una rentabilidad, si no a medio-largo plazo.



04



Nuestras
Conclusiones

1. Una empresa Purpose - Driven es aquella que cuenta con **un objetivo permanente que va más allá de la mera generación de beneficios económicos**. Este objetivo representa el núcleo de la estrategia corporativa y sustenta todas y cada una de las actividades como organización.

2. Una estrategia Purpose - Driven puede aportar los siguientes beneficios:

- Mayor rendimiento económico y crecimiento en las cifras de negocio.
- Aumento de fidelidad de clientes.
- Retención del talento y mayor productividad de los empleados.
- Mejor capacidad de respuesta a los cambios disruptivos del negocio, la economía y la sociedad en general.
- Crear oportunidades de colaboración y sinergias con otros stakeholders.
- Aumentar el rendimiento de los esfuerzos dedicados a innovación.

3. Para convertirse en una empresa Purpose - Driven hay que llevar a cabo una estrategia basada en cuatro etapas:

Definir el propósito:

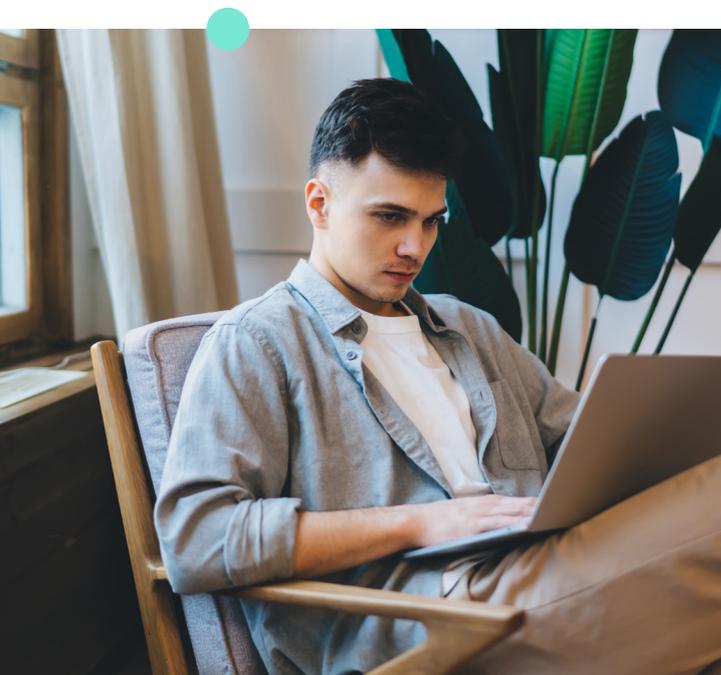
Planteándose cuál es el fin último de la existencia como organización, más allá del rendimiento financiero. Para ello, hay que identificar qué impacto puede tener la empresa en términos de RSC o de contribución a la mejora de la sociedad y la vida de las personas. Para ello, habrá que realizar una investigación para entender las motivaciones que mueven a los empleados, a los consumidores, inversores, etc.

Hacer el propósito cuantificable:

Estableciendo los indicadores y KPIs que reflejen los avances que se están consiguiendo. Estas métricas han de llegar al máximo nivel de detalle posible para poder representar cómo el trabajo diario de cada miembro de la organización repercute en la consecución del propósito.

Comunicar el propósito:

- a. Crear una frase corta que defina y sintetice de forma clara y creíble el fin último de la organización.
- b. Establecer una narrativa potente pero auténtica.
- c. Estimular a todos los miembros de la organización para que sustenten todas sus acciones diarias en la búsqueda del propósito y se involucren en la generación de ideas e iniciativas.



- d. Comunicar, a nivel interno y externo, el porqué de las decisiones que se toman y su justificación con relación al propósito.
- d. Establecer un sistema de feedback que recoja y analice permanentemente la visión que empleados, consumidores y stakeholders tienen de los pasos que se siguen para alcanzar el propósito.

Integrar el propósito a nivel operativo:

Basando la toma de decisiones en su contribución al propósito, así como generando unas estructuras de innovación y desarrollo de producto más abiertas, en las que participen departamentos fuera del área de I+D, consumidores y la sociedad en general.

4. Existen varios **desafíos y barreras** a la hora de abordar el enfoque Purpose - Driven:

- Abordar adecuadamente la gestión del cambio y ser capaces de funcionar de manera distinta.
- Conseguir que los miembros más escépticos creen también en el propósito, o al menos alcanzar un grado óptimo de unidad.
- Conseguir alinear el propósito de forma congruente con los diferentes puntos de vista individuales, organizativos y financieros.
- Establecer unas métricas que sean capaces de representar los avances conseguidos en relación con el propósito, hasta llegar a un nivel operativo, consiguiendo que todos los miembros de la organización entiendan dichas métricas como fruto de su trabajo cotidiano.
- Diseñar un sistema que no tenga que hacer frente a presiones procedentes de inversores o stakeholders que demanden resultados financieros a corto plazo.
- Mantener la estrategia a largo plazo y perseguir el propósito de forma constante.



