

The background of the cover features several paper airplanes in flight against a light blue sky. One prominent yellow airplane is in the upper right, while several white ones are scattered throughout the scene. A solid red vertical bar runs along the left edge of the page.

Purpose Strength Model: en busca de un propósito compartido

Nuria Chinchilla, Álvaro Lleó, Carlos Rey, Ángel Alloza, Nuno Pitta

Octubre del 2019



**Cátedra Carmina Roca
y Rafael Pich-Aguilera
de Mujer y Liderazgo**

Purpose Strength Model: en busca de un propósito compartido

Nuria Chinchilla, Álvaro Lleó, Carlos Rey, Ángel Alloza, Nuno Pitta

Octubre del 2019

ÍNDICE

Resumen	3
La economía de la reputación y de los intangibles	4
La era del propósito	6
El Purpose Strength Model®: construyendo organizaciones con propósito	8
Investigación empírica	11
Conclusiones y recomendaciones	21

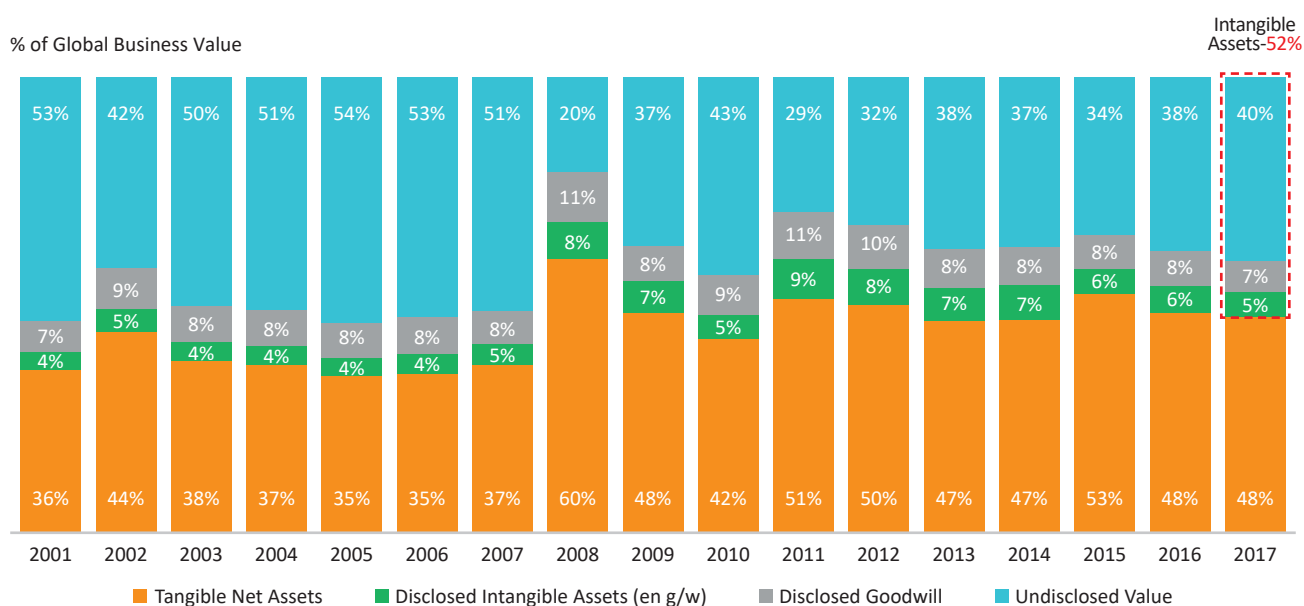
Resumen

En la última década, el peso de los intangibles en el valor total de las organizaciones se ha incrementado considerablemente, llegando a superar el 50%. La ciudadanía demanda que las organizaciones piensen, además de en el valor económico que generan, en cómo lograr un impacto ético, social y medioambiental que contribuya a la mejora y la sostenibilidad del entorno en el que operan; solo así conseguirán inspirar confianza y ganarse una legitimidad para poder desarrollar sus actividades. Uno de los aspectos organizativos más eficaces para conseguir una fuerte vinculación con todos los grupos de interés es contar con un propósito relevante sobre el que fundamentar la identidad de las organizaciones y dar sentido a su día a día. Sin embargo, faltan modelos de gestión que permitan desarrollar organizaciones centradas en el propósito. Tras aunar años de experiencia práctica e investigadora, presentamos el Purpose Strength Model® desarrollado por los profesores Lleó, Rey y Chinchilla. Este modelo integra las variables y el dinamismo con el que construir organizaciones con un fuerte sentido de propósito. Los resultados obtenidos tras haber analizado veinticinco organizaciones permiten validar las relaciones del modelo y seguir avanzando en la generación de conocimiento para poder potenciar organizaciones con propósito más sostenibles.

La economía de la reputación y de los intangibles

Parece que hay un cierto consenso al afirmar que nos encontramos inmersos en un nuevo ciclo económico y social¹ al que podemos denominar “economía de la reputación y de los intangibles”². Este nuevo contexto recalca y prioriza el peso de los intangibles en el valor empresarial³. Hoy en día, la capacidad de una organización para merecer el reconocimiento que le otorgan sus grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, proveedores, reguladores y la sociedad en su conjunto) parece clave para su sostenibilidad a largo plazo.

Figura 1. Economía de la reputación y los intangibles



Fuente: Brand Finance (2018), *Global Intangible Finance Tracker (GIFT)*™ 2018.

La ciudadanía exige, cada vez más, organizaciones con sensibilidad y capacidad para generar valor ético, social y medioambiental, además del económico. La sociedad demanda a las empresas que tengan un impacto positivo en las condiciones y en la calidad de vida de las personas que conviven en los territorios en los que operan⁴. Sin embargo, el gap existente entre las expectativas de los ciudadanos y su percepción de la realidad empresarial es muy amplio: solo el 39% de ellos considera que las organizaciones trabajan para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas. Hay estudios que afirman que, de hecho, no les importaría que desapareciese el 76% de las marcas⁵. Por ello, cerrar este gap requiere una profunda transformación en el Gobierno, el liderazgo, la cultura y el comportamiento de las organizaciones.

De ahí se deriva la importancia de buscar nuevos modelos capaces de gestionar el equilibrio entre la capacidad de lograr una diferenciación duradera en el tiempo y la capacidad de atracción y vinculación racional y emocional con todos los grupos de interés, generando confianza⁶ y aumentando la legitimidad⁷ para poder seguir operando.

¹ Barton, D. (2011), “Capitalism for the Long Term”, *Harvard Business Review*; Polman, P. (2011), “The Remedies for Capitalism”, *McKinsey Quarterly*.

² Alloza, Á. (2011), “La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial”, *Harvard Deusto Business Review*, n.º 207, pp. 44-53; Alloza, Á. (2011), “Pilares de éxito de la nueva economía de los intangibles: reputación, marca e identidad corporativa”, *Revista de Economía Aragonesa*, pp. 79-89.

³ Brand Finance (2018), *Global Intangible Finance Tracker (GIFT)*™ 2018.

⁴ El 82% de la población mundial está de acuerdo con esta afirmación. Fuente: Havas Group (2017), *Meaningful Brands*.

⁵ Havas Group (2017), *Meaningful Brands*.

⁶ Edelman (2019), *Edelman Trust Barometer 2019*.

⁷ Suchman, M. C. (1995), “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *The Academy of Management Review*, vol. 20(3), pp. 571-610.

Tal como afirmábamos al principio, en los últimos años, las fuentes para conseguir esa diferenciación y esa legitimidad han cambiado, y son intangibles: si en el pasado estaban aseguradas por aspectos tangibles (bienes y servicios nuevos difícilmente copiables, y una legitimidad exclusivamente basada en criterios jurídicos), hoy solo se pueden conseguir gestionando también de forma excelente los activos y los recursos intangibles. De este modo, el propósito, la marca corporativa y los principios serán la base sobre la que construir una diferenciación duradera, aumentando la reputación y asegurándose una legitimidad social⁸ de la que depende la sostenibilidad de las organizaciones.

⁸ Scherer, A. G., Palazzo, G., y Seidl, D. (2013), "Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World", *Journal of Management Studies*, vol. 50(2), pp. 259-284.

La era del propósito

Contar con un propósito relevante es, junto con la honestidad y transparencia, una palanca fundamental que tienen las organizaciones para recuperar la confianza, así como logra una fuerte vinculación con sus grupos de interés⁹. Estudios recientes han demostrado, por ejemplo, que el desempeño de empresas con claro sentido de propósito mejoró de 1996 al 2013 en diez veces el desempeño medio del S&P 500¹⁰. Sin un propósito auténtico y coherente no es posible generar confianza, y sin esta no es posible alcanzar una buena reputación¹¹. De ahí que definir un propósito sólido y compartido sea el primer paso de cualquier proyecto empresarial.

El propósito hace referencia a la identidad de la organización, a su ADN y razón de ser; aquello que la hace única. De ahí que podamos entenderlo como la piedra angular de una organización. Distintos estudios han definido el propósito de las siguientes formas:

- Fuente de inspiración para proporcionar significados relevantes y compartidos¹² para todos los grupos de interés, internos y externos, de una organización¹³.
- Elemento fortalecedor de los lazos que unen a los empleados de una compañía¹⁴.
- Aspecto clave para dotar de una razón de ser y un significado con impacto positivo en la sociedad. Saber por qué y para qué hacemos lo que hacemos y cuál es nuestro lugar en el mundo resulta vital para que la empresa desempeñe con éxito su rol de actor social¹⁵.
- Uno de los recursos más importantes que tiene una organización para ganarse la confianza de sus grupos de interés¹⁶ y generar diferenciación duradera.
- Un mecanismo de control para que la alta dirección de la organización pueda orquestrar el tipo de actitudes y comportamientos que desea construir con sus empleados¹⁷.
- Marco de referencia desde donde guiar la estrategia global de una organización, así como todas las decisiones institucionales y de negocio¹⁸.

De este modo, definir el propósito no es una tarea fácil ni banal, sobre todo, si se quiere que sea consistente y tenga un impacto real en la organización. Por ello, conviene entender cuál es la lógica que rige la generación de un propósito y cómo hacerlo para que llegue a ser común y compartido por los *stakeholders* de la organización.

Se trata de un proceso de diálogo dinámico y en constante construcción entre los distintos grupos de interés¹⁹, tanto internos como externos. Pero para que el propósito sea realmente diferenciador, ha de responder a la pregunta de si los grupos de interés echarían de menos a la organización si esta no existiese. Esa es la principal prueba de que se posee un propósito que tiene un impacto positivo y beneficioso para los demás²⁰.

⁹ GlobeScan & SC Johnson (2019). *Building Trust: Why Transparency Must Be Part of the Equation?*

¹⁰ Mackey, J., y Sisodia, R. S. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press.

¹¹ Carreras, E., Alloza, A., y Carreras, A. (2013). *Corporate Reputation*, LID Editorial.

¹² Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). "Creating a Purpose-Driven Organization", *Harvard Business Review*, vol. 96(4), pp. 78-85.

¹³ Oliver, X., Serra, E., y Santacreu, J. (2013). *Marcas que sueñan: solo las empresas que sueñan sobresalen*, Libros de cabecera; EY Beacon Institute (2016a), *The state of the debate on purpose in business*; EY Beacon Institute (2016b), *The pursuit of purpose: from aspiration to value creation*; EY Beacon Institute (2016c), *The Why Effect Redefine your business with purpose*.

¹⁴ Marimon, F., Mas-Machuca, M., y Rey, C. (2016). "Assessing the internalization of the mission", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 116(1), pp. 170-187.

¹⁵ Craig, N., y Scoot, S. A. (2014). "From Purpose to Impact. Figure Out your Passion and Put It to Work", *Harvard Business Review*, vol. 92(5), pp. 104-111.

¹⁶ GlobeScan, y Sustainable Brands (2016), *The Public on Purpose. Insights from a Global Study on Corporate Purpose. Executive Summary*.

¹⁷ Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion*, Kogan Page Publishers, Londres.

¹⁸ Chevreux, L.; Lopez, J., y Mesnard, X. (2017). "The Best Companies Know How to Balance Strategy and Purpose", *Harvard Business Review*, pp. 2-5.

¹⁹ Ind, N., Iglesias, O., y Schultz, M. (2013). "Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-creation", *California Management Review*, vol. 55(3), pp. 5-26.

²⁰ Birkinshaw, J., Foss, N. J., y Lindenberg, S. (2014). "Combining purpose with profits", *MIT Sloan Management Review*, vol. 55(3), p. 49.

La calidad de un propósito tienes tres ámbitos fundamentales: coherencia, autenticidad e integridad²¹.

La coherencia es el ajuste entre lo que se dice y lo que se hace. Expresa el grado de “implementación” del propósito. Consiste en mantener el rumbo sin amedrentarse por las dificultades ni dejarse llevar por los vientos oportunistas. Será posible comprobar con mayor claridad si el propósito es coherente en los momentos difíciles.

La autenticidad tiene que ver con las motivaciones e intenciones con las que hacemos las cosas. En cierto modo, es el grado de “interiorización” del propósito. Cuando los creadores del relato creen realmente en sus propuestas, este se convierte en auténtico y genera confianza; pero cuando la autenticidad falla, cuando la creatividad y la imaginación están desconectadas de las motivaciones, el relato del propósito se convierte en un eslogan vacío.

La integridad está relacionada con el comportamiento espontáneo, con la naturalidad con la que se hacen las cosas. Es lo que “sale de dentro”. Es hacer lo correcto cuando nadie está mirando. Se trata de la cualidad más compleja, pues, en cierta medida, escapa del control e influencia de los creadores del propósito. En definitiva, depende de la integridad personal de los miembros de la organización y, muy especialmente, de sus líderes.

En definitiva, no se trata de que todas las empresas tengan que cambiar el mundo, sino de que realmente sean capaces de definirse en torno a una causa compartida²² que las lleve a impulsar una contribución significativa en los entornos en los que operan²³. Las compañías en las que puede considerarse que existe un fuerte sentido de propósito son aquellas que muestran características como las siguientes: tienen un modelo de negocio y unos bienes y servicios que conectan con las necesidades de las personas en todo el mundo, generan un impacto social o medioambiental positivo, se involucran en las comunidades en las que operan estableciendo alianzas con otras organizaciones, tienen una buena reputación y tratan bien a sus empleados²⁴.

Las organizaciones que entiendan la importancia estratégica que encierra el propósito marcarán la diferencia²⁵, al comprender su fuerza transformadora para alinearse de manera integral en torno a una misma dirección que otorga coherencia, autenticidad y cohesión; que nutre la estrategia; define la cultura; impacta en el modelo organizativo; y se expresa y experimenta en todos los puntos de contacto y experiencias con la organización²⁶.

La revolución del peso de los intangibles en las organizaciones, que no deja de ganar velocidad debido a la digitalización y la globalización, presenta, por lo tanto, grandes oportunidades y riesgos. En este contexto, el propósito emerge como un recurso imprescindible para generar competitividad y diferenciación duradera, y para obtener la confianza de los grupos de interés y la legitimidad social para operar.

Una vez entendida la importancia del propósito, el reto reside en ser capaz de implementarlo en el día a día de las organizaciones. Para ello, se requieren modelos de gestión centrados en el propósito.

A tal fin, los profesores Álvaro Lleó (Tecnun-Escuela de Ingenieros de la Universidad de Navarra), Carlos Rey (Universitat Internacional de Catalunya) y Nuria Chinchilla (IESE Business School) han desarrollado el Purpose Strength Model®, con el objetivo de entender cómo desarrollar una organización centrada en un propósito sólido y poder medir su fortaleza. Este modelo es el fruto de aunar una experiencia rigurosa en investigación y más de diez años de práctica.

²¹ Rey, C., y Bastons, M. (2018), “Three dimensions of effective mission implementation”, *Long Range Planning*, vol 51(4), pp. 580-585.

²² Son compañías que vertebran toda la estrategia en torno a su porqué, un propósito, una causa o una creencia superior que da sentido y significado a lo que hacen (Sinek, S. [2013], *La clave es el porqué: cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar*, Península).

²³ Fontán, C., Alloza, Á., y Rey, C. (2019), “(Re)Discovering Organizational Purpose”, en Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (eds.), *Purpose-driven Organizations*, Palgrave Macmillan.

²⁴ Rodríguez Vilá, O., y Bharadwaj, S. (2017), “Competing on social purpose: brands that win by tying mission to growth”, *Harvard Business Review*, vol. 95(5), pp. 94-101.

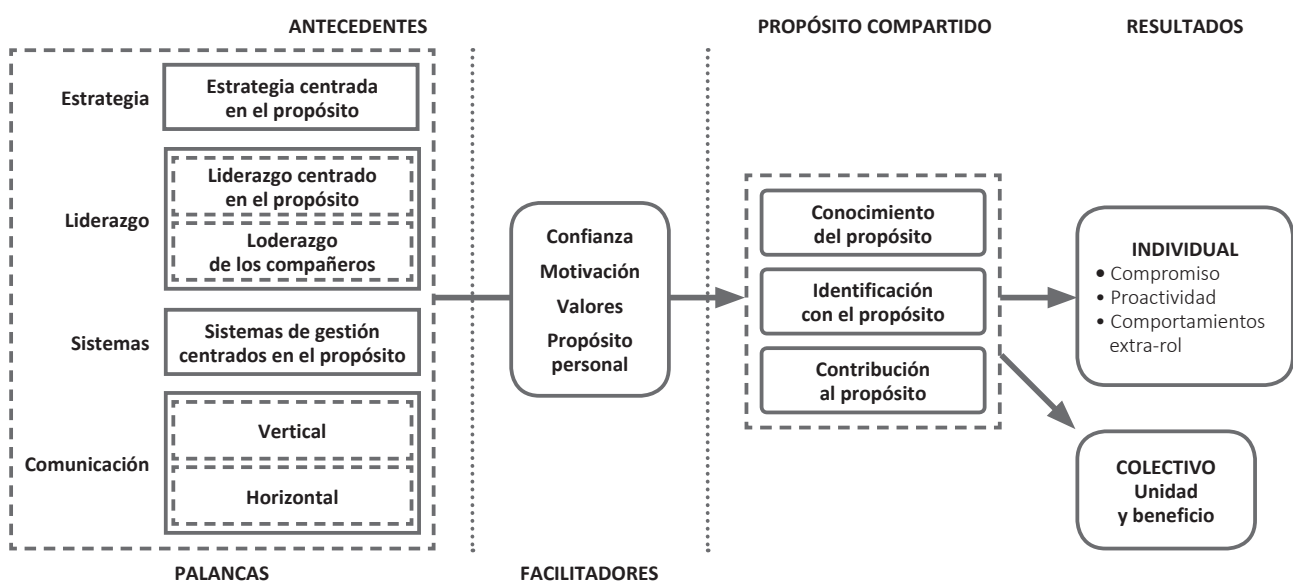
²⁵ Grayson, D., Coulter, C., y Lee, M. (2018), All in. *The Future of Business Leadership*, Routledge.

²⁶ Iglesias, O., Ind, N., y Alfaro, M. (2017), “The Organic View of the Brand: A Brand Value Co-creation Model”, *Advances in Corporate Branding*, Palgrave Macmillan, pp. 148-174.

El Purpose Strength Model®: construyendo organizaciones con propósito

Uno de los retos que se plantean en la era del propósito es contar con modelos de gestión capaces de potenciar la generación de un propósito compartido con los miembros de las organizaciones, identificar las palancas sobre las que esta puede actuar para potenciarlo y ver qué consecuencias o resultados genera. Adicionalmente, también parece relevante identificar los aspectos que van a condicionar el impacto que las palancas tienen en la generación del propósito compartido, acelerando o frenando su efecto (facilitadores). En la **Figura 2**, se muestra el Purpose Strength Model® proponiendo variables concretas para cada uno de los cuatro bloques identificados (propósito compartido, resultados, palancas y facilitadores).

Figura 2. Purpose Strength Model®



Fuente: Lleó et al. (2019)²⁷.

El núcleo del modelo reside en la generación de un propósito compartido. Este será más compartido en la medida en que pivote sobre la tríada cabeza, corazón y manos de la gente. De este modo, se busca que el propósito sea capaz de iluminar la cabeza (conocimiento), ilusionar el corazón (motivación) y guiar el trabajo diario de los empleados (contribución): Iluminar, ilusionar y guiar son los tres verbos que deben caracterizar al propósito empresarial para que llegue a ser compartido e interiorizado por todos. En el Purpose Strength Model®, la tríada cabeza-corazón-manos se define con las variables conocimiento del propósito, identificación con el propósito y contribución al propósito.

En la medida en que la organización desarrolle un propósito compartido, se potenciarán unas actitudes, unos comportamientos y unos resultados, tanto a nivel individual como colectivo. A nivel individual parece razonable afirmar que trabajar por un propósito compartido potenciará el compromiso (estar a gusto en la organización²⁸), la proactividad (querer contribuir y aportar a la meta de la organización²⁹)

²⁷ Lleó, Á., Rey, C., y Chinchilla, N. (2019), "Measuring the Purpose Strength", en Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (eds.), *Purpose-driven Organizations*, Palgrave Macmillan, pp. 119-130.

²⁸ Baek-Kyoo, J. (2016), *Handbook of Employee Commitment*, (ed.) Meyer, J. P., Edward Elgar Publishing.

²⁹ Griffin, M. A., Neal, A., y Parker, S. K. (2017), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *Academy of Management Journal*, vol. 50(2), pp. 327-347.

y que los empleados desarrollen comportamientos extra-rol (conductas que van más allá de lo formalmente exigible como ayudar a un compañero o quedarse a trabajar más tiempo, si fuera necesario³⁰). A nivel colectivo, es lógico pensar que trabajar con personas identificadas con un mismo propósito incidirá en la creación de un clima de unidad entre ellas. Finalmente, también parece sensato postular que trabajar por un propósito también se notará en los resultados de la organización. De este modo, el binomio unidad-beneficio nos permitirá ver qué tipo de organización estamos generando³¹. Un propósito será efectivo, y sostenible, en la medida en que consiga altos niveles de unidad y beneficio generando organizaciones competentes. De este modo, nuestra propuesta es que tener un propósito compartido potenciará el compromiso individual, la unidad colectiva y los resultados organizativos.

Una vez vistas las consecuencias del propósito compartido, conviene conocer sobre qué aspectos puede actuar la organización para desarrollarse centrada en el propósito y potenciar sus efectos. Nuestro modelo propone cuatro factores o palancas sobre los que actuar:

1. En primer lugar está la estrategia, que marca el camino a seguir. La organización deberá definir una estrategia orientada a desarrollar el propósito que se ha definido. Este, por su parte, deberá concretarse en objetivos para poder ser llevado a la práctica. El diseño de la estrategia debe combinar la definición de objetivos concretos con la alineación de estos con el propósito. Ambos se requieren y se complementan entre sí, ya que “un propósito sin objetivos será un propósito estéril y unos objetivos sin propósito serán unos objetivos ciegos”³².
2. En segundo lugar, es preciso contar con un liderazgo capaz de llegar a la cabeza y al corazón de la plantilla, fomentando la ilusión de que vale la pena trabajar por el propósito definido³³. El Purpose Strength Model® distingue dos tipos de liderazgo: por un lado, el que ejercen los directivos y mandos de la organización, impulsando el propósito con su ejemplo, autenticidad y coherencia; por otro, es igualmente importante que el liderazgo se distribuya por la organización de modo que, en todos los niveles y ámbitos de la empresa, se impulse, refuerce y consolide el propósito de la organización³⁴.
3. En tercer lugar, los sistemas de gestión son los procedimientos organizativos que marcan el día a día del trabajo. Deben conseguir que el propósito se note en el día a día, que llegue y dé sentido al quehacer diario³⁵. La captación, la formación y el desarrollo de talento, la planificación de la tareas, la evaluación del desempeño, los sistemas de incentivos, la gestión presupuestaria y el resto de políticas de la empresa deberán estar enfocados en desarrollar mejor el propósito de la organización.
4. Finalmente, la buena comunicación es fundamental para transmitir que lo que la organización es, lo que dice ser y lo que se percibe de ella coincide³⁶. Para ello, debe asegurarse de que cuenta con los canales apropiados para transmitir el propósito, para mostrar que las decisiones se justifican con base en este y para promover que aquel forme parte del diálogo interno de la organización. Además, la organización ha de contar con medios para escuchar a sus empleados y ser capaz de conocer cómo se sienten y qué piensan sobre ella.

³⁰ Motowidlo, S. J. (2000), “Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management”, *Human Resource Management Review*, vol. 10(1), pp. 115-126.

³¹ Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (2011), *Corporate culture and performance*, Simon & Schuster.

³² Cfr. Cardona, P., y Rey, C. (2008), *Management by Missions*, Palgrave Macmillan.

³³ Marimon, F., Mas-Machuca, M., y Rey, C. (2016), “Assessing the internalization of the mission”, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 116(1), pp. 170-187.

³⁴ Cardona, P., y Rey, C. (2009), “El liderazgo centrado en la misión”, *Harvard Deusto Business Review*, vol. 180, pp. 46-56.

³⁵ White, A., Yakis-Douglas, B., Helanummi-Cole, H., y Ventresca, M. (2017), “Purpose-Led Organization: ‘Saint Antony’ Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 26(1), pp. 101-107.

³⁶ Mallén, J. I. B. (Ed.). (2004), *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*, Eunsas.

Por último, el modelo refleja cuatro variables que facilitan, o frenan, los efectos que estos factores pueden tener sobre la generación del propósito compartido:

1. La confianza entre directivos y trabajadores: cuanto más confianza haya, mejor serán las relaciones personales en la organización³⁷.
2. Los motivos de los empleados: hasta qué punto se mueven por motivos extrínsecos (actuar para recibir), intrínsecos (actuar para adquirir) o trascendentes (actuar para dar)³⁸.
3. Los valores de los trabajadores: hasta qué punto priman el negocio, las relaciones, el desarrollo del sujeto o la contribución que hace³⁹.
4. Finalmente, su propósito personal: cuanto mayor sentido de propósito tenga cada empleado, más fácil será llegar a manifestarlo y ver si se puede llegar a uno compartido⁴⁰.

Complementando cada una de las variables del modelo con instrumentos de medida válidos y fiables, se ha construido una herramienta de diagnóstico capaz de evaluar y tomar el pulso a las organizaciones. En concreto, los instrumentos de medida son cuestionarios en los que se plantea una afirmación y se pregunta al informante al respecto, el cual muestra su grado de aceptación o desacuerdo con la misma. En todas las preguntas de los cuestionarios se ha utilizado una escala Likert de 5 puntos donde 1 indica que el informante está muy en desacuerdo con la afirmación planteada y 5 muestra que está muy de acuerdo.

³⁷ Guillen, M., Lleó, Á., y Marco, G. S. (2011), "Towards a more humanistic understanding of organizational trust", *Journal of Management Development*, vol. 30(6), pp. 605-614.

³⁸ Pérez López, J. A. (2014), *Foundations of management*, Rialp.

³⁹ Malbašić, I., Rey, C., y Potočan, V. (2015), "Balanced Organizational Values: From Theory to Practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 130(2), pp. 437-446.

⁴⁰ Hanson, J. A., y VanderWeele, T. J. (2019), "The comprehensive measure of meaning", Harvard University Technical Report.

Investigación empírica

A través de una colaboración entre profesores del IESE, de Tecnun (Universidad de Navarra) y de la Universitat Internacional de Catalunya; de la firma DPMC y de investigadores del Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership se está realizando un estudio empírico para recopilar datos reales y poder llevar a cabo análisis estadísticos con los que generar conocimiento basado en evidencias⁴¹.

El primer objetivo de este estudio ha sido corroborar si las relaciones de las variables planteadas en el Purpose Strength Model[®] son razonables o no. Para ello, se han seleccionado empresas que ya tienen un propósito y que han desarrollado modos concretos para llevarlo al día a día. En este informe se presentan los resultados de los análisis realizados con los datos de veinticinco organizaciones de cuatro países.

Tal como se puede apreciar en la **Tabla 1**, la mayoría de las empresas estudiadas son medianas (61,53%), con una plantilla de entre 50 y 250 trabajadores. Priman las que se dedican a los sectores de la distribución (42%) y los servicios (46%). Respecto al tamaño muestral, se ha encuestado a más de 1.000 trabajadores y casi 300 directivos, y se les ha pedido su opinión sobre todas y cada una de las variables del Purpose Strength Model[®].

Tabla 1. Análisis descriptivo de la muestra analizada

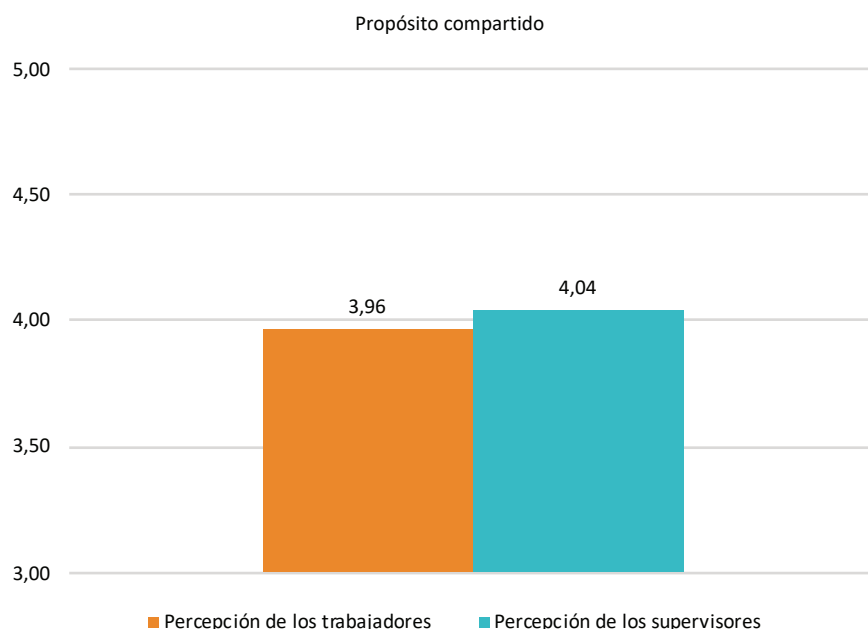
Tamaño de la muestra			
Organizaciones encuestadas:		25	
Trabajadores totales a los que se envió la encuesta:		1.350	
N.º de trabajadores encuestados:		1.004 (tasa de respuesta: 74,37%)	
Directivos totales a los que se les envió la encuesta:		340	
N.º de directivos encuestados:		291 (tasa de respuesta: 85,6%).	
Tamaño de la empresa (n.º de trabajadores)		Países	
Menos de 50	30,7%	España	64%
Entre 50 y 250	61,53%	EE. UU.	8%
Más de 250	7,77%	Lituania	24%
Total	100%	Israel	4%
		Total	100%
Sector de actividad			
Distribución	42%		
Servicios	45%		
Industria	13%		
Total	100%		

Fuente: Elaboración propia.

⁴¹ Véase: www.corporateexcellence.org/recurso/2c4a56a1-50f3-497d-9448-7e4ab030f670/c5a92eeb-2b54-7b6d-5c19-e5e7f057cc52?modified

A su vez, tal como se puede observar a continuación en la **Figura 3**, los datos recopilados ponen de manifiesto que los valores medios del grado de propósito compartido, o interiorización del propósito, que hay en las organizaciones estudiadas hasta ahora son altos, tanto desde el punto de vista de los trabajadores como del de los directivos.

Figura 3. Valores medios del propósito compartido de los trabajadores y de los directivos

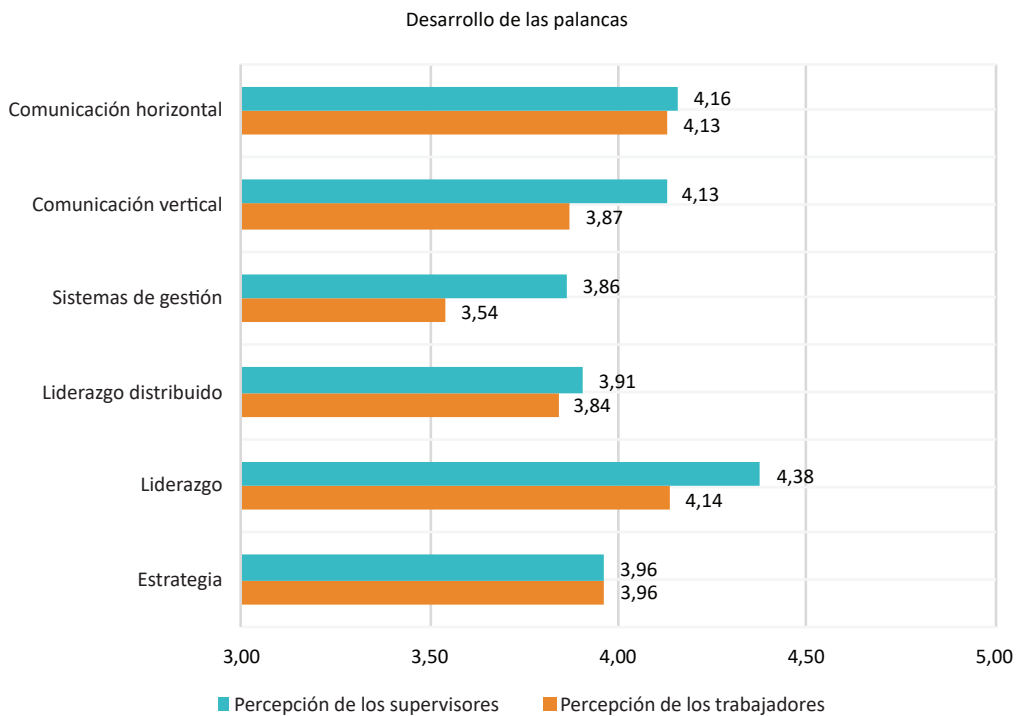


Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 4** se refleja que todos los valores de la palancas organizativas identificadas en el Purpose Strength Model® son superiores a 3, lo que indica que tanto trabajadores como directivos son conscientes y perciben los esfuerzos que la organización realiza para desarrollar cada una de las seis variables identificadas. Las percepciones de los trabajadores son más bajas que las de los directivos, sin embargo, siguen teniendo valores por encima del 3,5, lo cual sigue soportando nuestra afirmación.

Los datos de la citada figura destacan los valores de liderazgo y comunicación horizontal, lo que resalta la importancia y el grado de desarrollo de las relaciones humanas en este tipo de organizaciones. Por un lado, el liderazgo manifiesta la influencia real que los directivos tienen en las personas a su cargo, generando ilusión por sacar adelante el propósito de la organización. Los líderes de estas organizaciones también se empeñan en expandir el liderazgo a toda la organización, tal como se refleja en los valores del liderazgo distribuido, buscando que las personas hagan propio el propósito y se impliquen en su desarrollo. Por otro lado, los valores de la comunicación horizontal evidencian la importancia de las conversaciones informales en la organización intentando potenciar la colaboración y la participación activa de las personas en la búsqueda de soluciones.

Figura 4. Evaluación de directivos y trabajadores respecto del desarrollo de las seis palancas identificadas en el Purpose Strength Model®



Fuente: Elaboración propia.

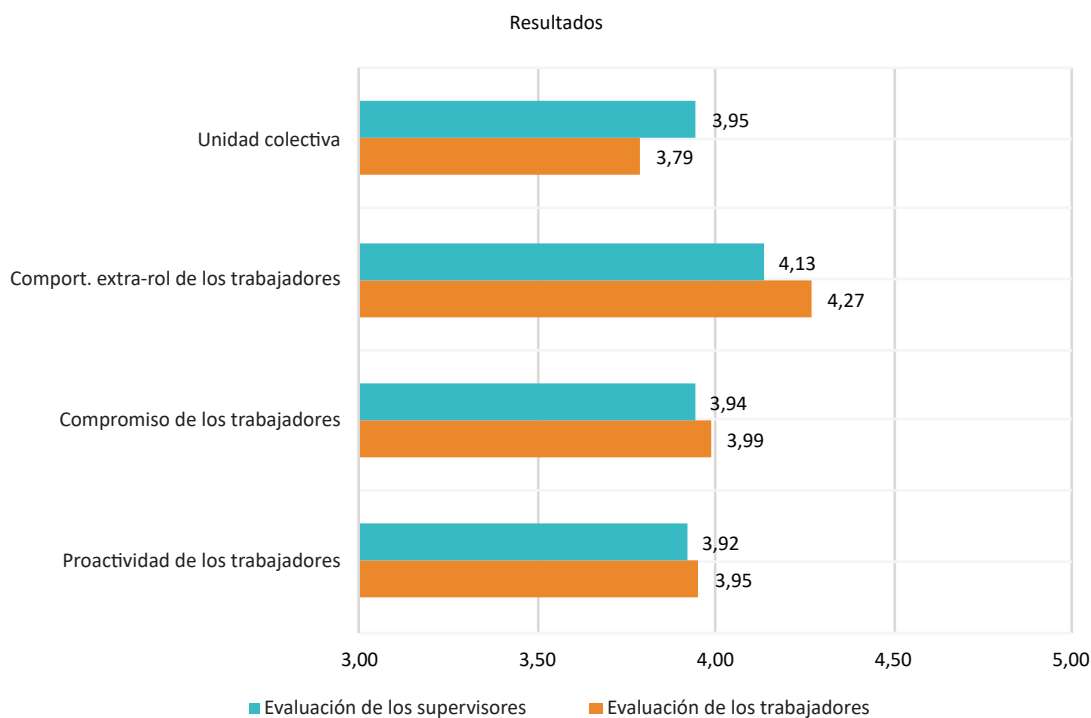
También destaca la alta percepción de trabajadores y directivos de cómo el propósito influye en la estrategia actuando como brújula en la toma de decisiones.

Por último, y no menos importante, los datos de dicha figura también evidencian que lo menos desarrollado es el diseño de sistemas de gestión centrados en el propósito. Parece, pues, que lo más difícil es rediseñar los sistemas de gestión para que estos estén alineados y empujen el desarrollo del propósito.

Respecto a los valores de los resultados identificados en el Purpose Strength Model®, los datos de la **Figura 5** muestran los valores de la unidad colectiva, percibida por directivos y trabajadores, así como los valores de las variables compromiso, proactividad y comportamientos extra-rol de estos últimos. En estas variables se ilustran las percepciones que los trabajadores y los directivos tienen de sí mismos, respectivamente.

Si bien todas las variables tiene valores altos —por encima del 3,5—, destacan los comportamientos extra-rol desarrollados, con valores por encima de 4, tanto en las evaluaciones de los directivos como en las de los trabajadores. Este resultado pone de manifiesto que, en las organizaciones analizadas, sus miembros van mucho más allá de lo formalmente exigido en su contrato de trabajo.

Figura 5. Valores medios de las variables comportamentales, individuales y colectivas, de los miembros de la organización



Fuente: Elaboración propia.

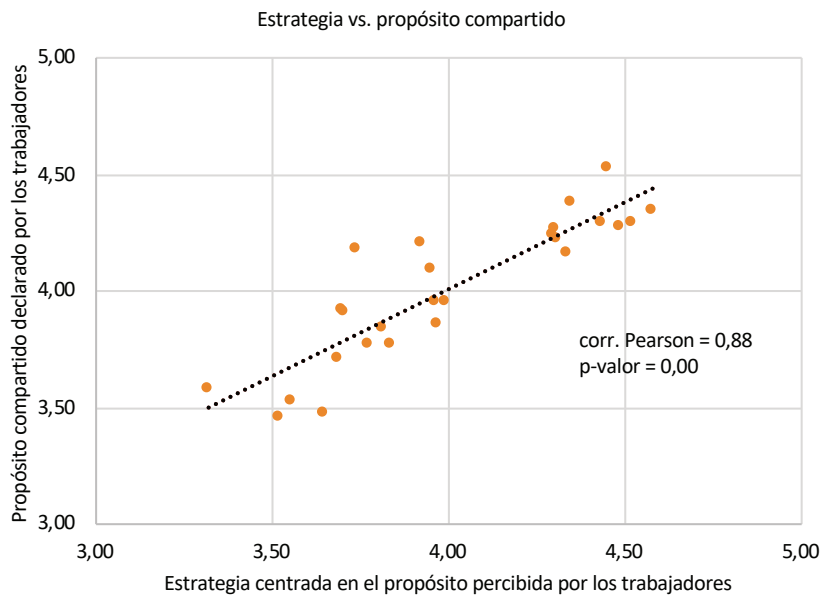
Una vez expuestos los valores de las variables del Purpose Strength Model®, se muestran unos primeros análisis de relaciones entre las variables. Con ese fin, se han analizado dos tipos de relaciones: por un lado, las percepciones de los trabajadores sobre el grado de desarrollo de las palancas del modelo y su grado de propósito compartido / interiorización del propósito; por otro, se han analizado las relaciones entre el propósito compartido de los trabajadores y las variables de resultados en estos últimos percibidas por los directivos (su nivel de compromiso, de proactividad...).

Todos los análisis se han realizado a nivel de organización, agregando las respuestas de trabajadores y directivos, ya que se pretende analizar la realidad de la cada empresa en su conjunto y no las opiniones de trabajadores individuales. El tamaño muestral analizado es de veinticinco casos, correspondiente a las veinticinco organización encuestadas.

Las **Figuras 6, 7, 8, 9, 10** y **11** muestran las correlaciones entre el grado de estrategia, liderazgo, liderazgo distribuido, sistemas de gestión, comunicación vertical y comunicación horizontal percibido por los trabajadores junto con sus respuestas sobre su nivel de propósito compartido.

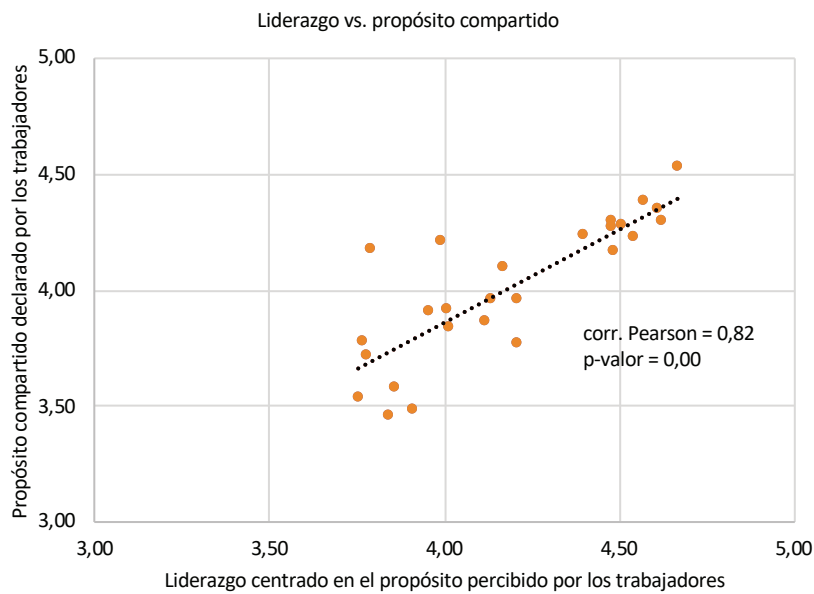
Tal como se puede observar, cada una de las palancas identificadas en el Purpose Strength Model® tiene una correlación positiva con el propósito compartido por los trabajadores. Destacan las altas correlaciones entre la percepción de las palancas y el grado de propósito compartido. Todas las relaciones, a excepción de la de los sistemas, tienen un nivel de significatividad inferior al 1%. Por su parte, la correlación entre la percepción de que los sistemas de gestión están centrados en el propósito y el nivel de propósito compartido de los trabajadores es positiva y con un nivel de significatividad inferior al 5%.

Figura 6. Correlaciones entre la estrategia percibida por los trabajadores y el propósito compartido por ellos declarado



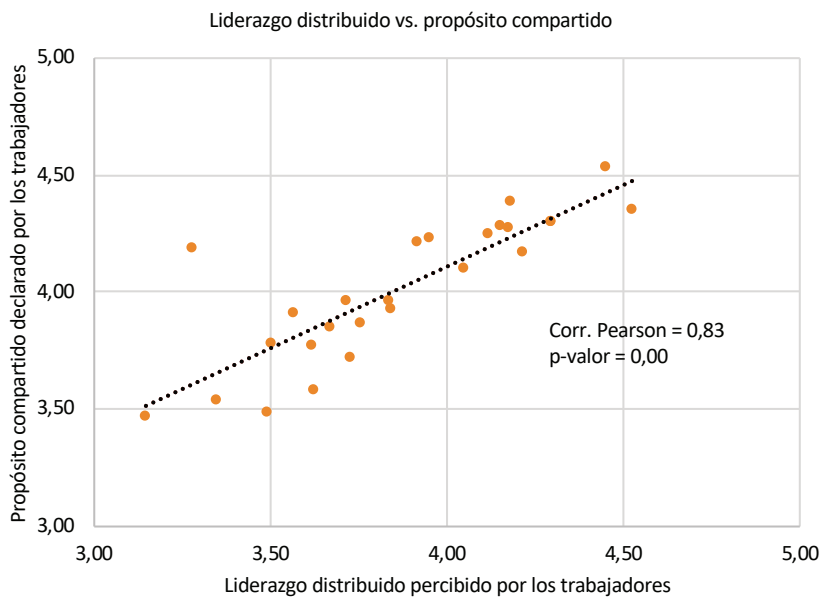
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Correlaciones entre el liderazgo percibido por los trabajadores y el propósito compartido por ellos declarado



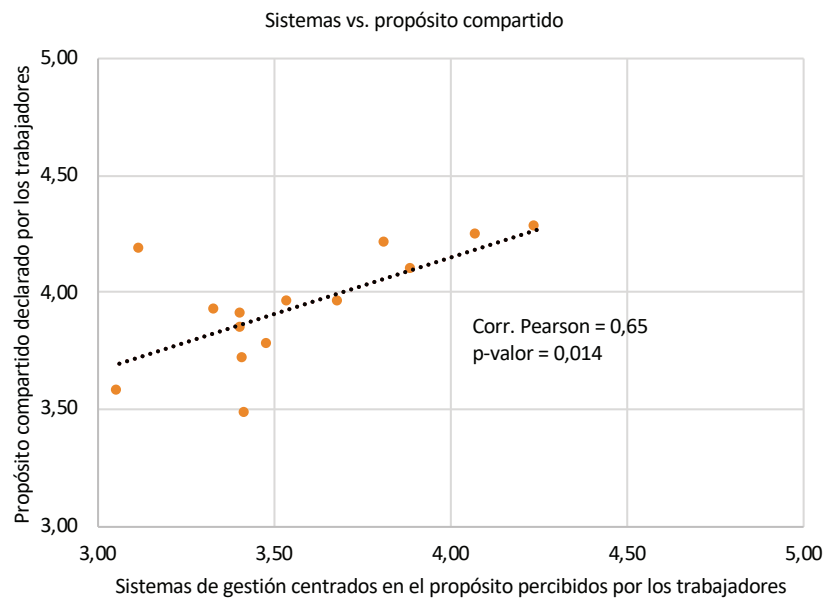
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Correlaciones entre el liderazgo distribuido percibido por los trabajadores y el propósito compartido por ellos declarado



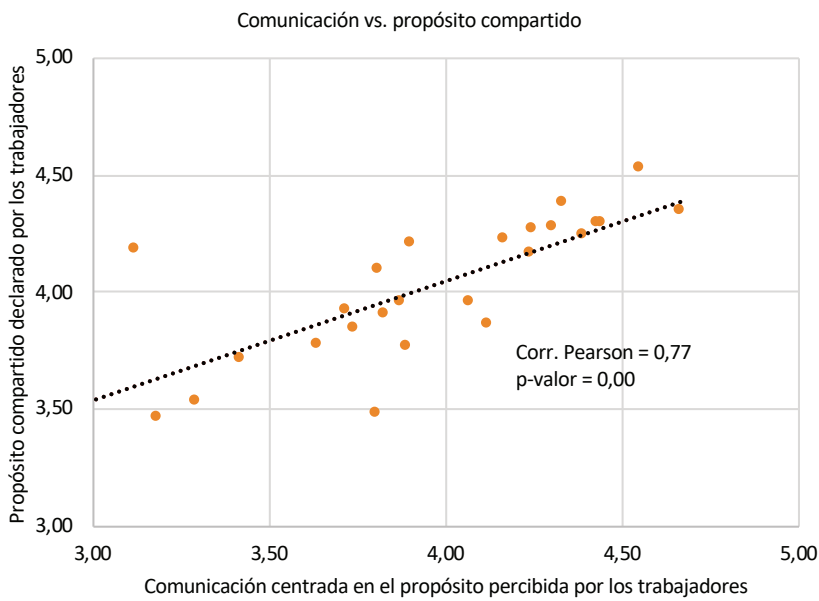
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Correlaciones entre los sistemas percibidos por los trabajadores y el propósito compartido por ellos declarado



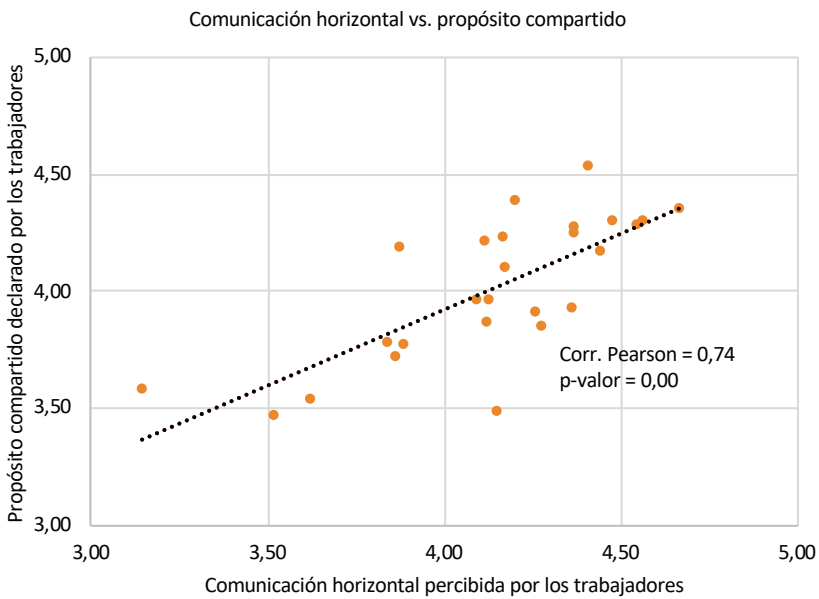
Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Correlaciones entre la comunicación percibida por los trabajadores y el propósito compartido por ellos declarado



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Correlaciones entre la comunicación horizontal percibida por los trabajadores y el propósito compartido declarado por los trabajadores



Fuente: Elaboración propia.

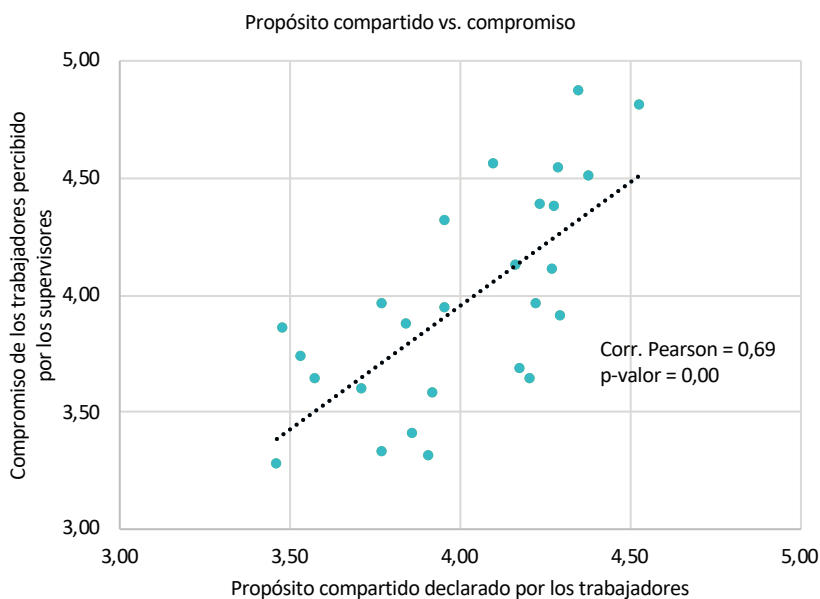
Respecto a las relaciones entre el grado de propósito compartido de los trabajadores y sus comportamientos, individuales y colectivos, percibidos por los directivos, se ha querido analizar si es razonable afirmar que mayores valores de propósito compartido conllevan mayores valores de las variables de resultados del Purpose Strength Model®. En este caso, se han relacionado las respuestas dadas por los trabajadores con las dadas por los directivos para evitar sesgo de método común.

Las **Figuras 12, 13, 14** y **15** muestran las correlaciones realizadas. Las **Figuras 13** y **16**, por su parte, muestran una correlación positiva entre el propósito compartido declarado por los trabajadores y su nivel de compromiso y unidad, percibido por los directivos, con una significatividad menor al 1%.

La correlación entre el propósito compartido declarado por los trabajadores y su nivel de proactividad y comportamiento extra-rol, percibido por los directivos, también es positiva, pero la significatividad en este caso es del 5%.

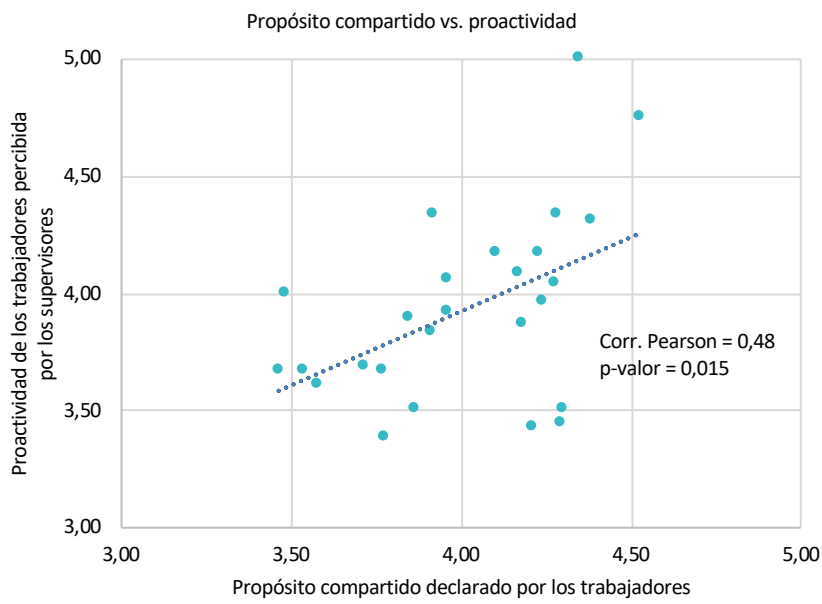
De este modo, podemos afirmar que mayores valores de propósito compartido conllevan mayores valores de desarrollo de compromiso, proactividad, comportamiento extra-rol y unidad. Esto no quiere decir que podamos afirmar relaciones causa-efecto. En la medida en la que recopilemos datos de más organizaciones y aumentemos el tamaño muestral podremos realizar análisis de modelos de ecuaciones estructurales que nos permitirán validar si hay relaciones de causalidad entre las variables del Purpose Strength Model®.

Figura 12. Correlaciones entre el propósito compartido declarado por los trabajadores y el compromiso de los trabajadores percibido por los directivos



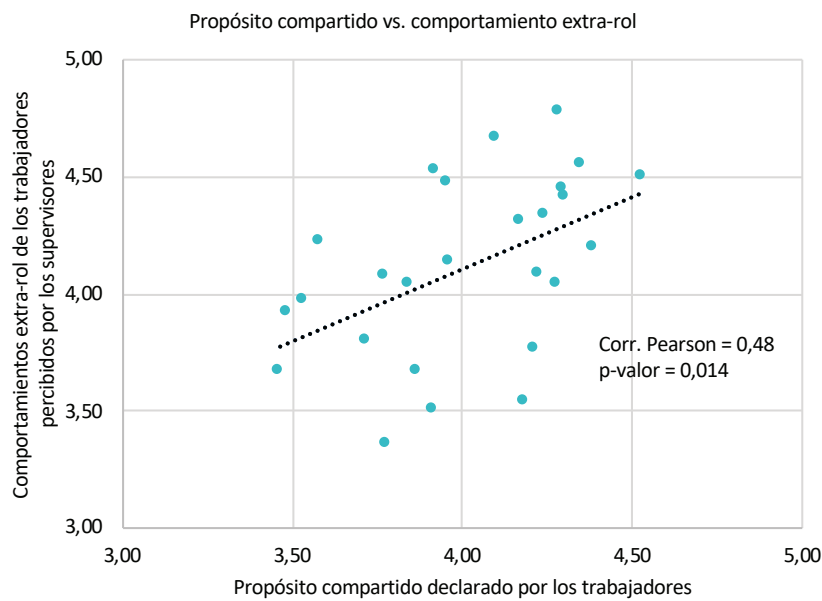
Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Correlaciones entre el propósito compartido declarado por los trabajadores y la proactividad de los trabajadores percibida por los directivos



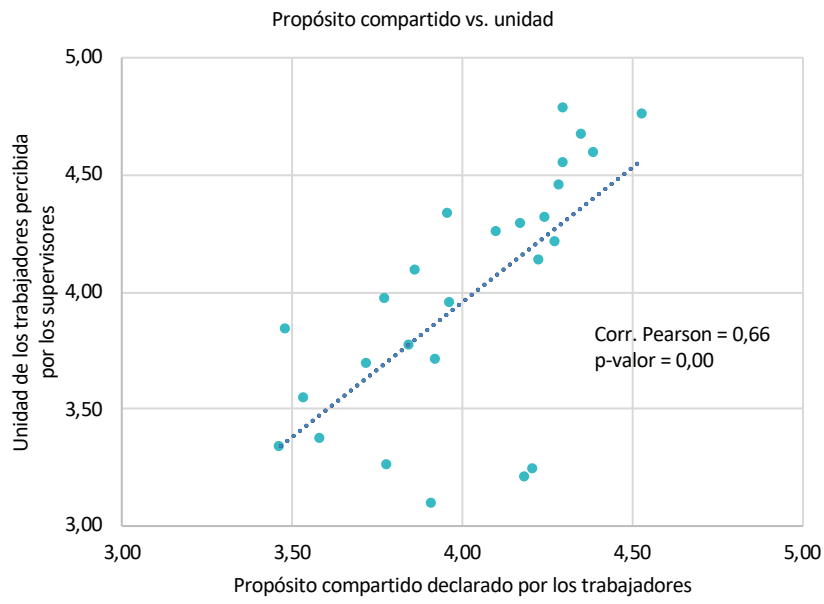
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Correlaciones entre el propósito compartido declarado por los trabajadores y el desarrollo de comportamientos extra-rol de los estos percibido por los directivos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Correlaciones entre el propósito compartido declarado por los trabajadores y la unidad percibida por los directivos



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

El pasado mes de agosto, la asociación Business Roundtable sacó a la luz un manifiesto firmado por más de 180 CEO de reconocido prestigio. Los firmantes representan a un conjunto de organizaciones que generan más de 7 billones de dólares en facturación y cuentan con, aproximadamente, 15 millones de empleados. En esta declaración se refleja el compromiso firme de cambiar de paradigma en la gestión empresarial, superando la primacía de la maximización del beneficio de los accionistas por la creación de valor para todos los *stakeholders*. En concreto, el compromiso asumido dice así: “Entregar valor a nuestros clientes; invertir en nuestros empleados; tratar de manera justa y ética a nuestros proveedores; apoyar a las comunidades en las que trabajamos; y generar valor a largo plazo para los accionistas”.

Sin duda, este hecho será un hito significativo en la historia del management. Esta declaración pone de manifiesto la necesidad de replantear los modelos de gestión de las organizaciones del siglo XXI por otros que permitan potenciar los vínculos con los grupos de interés, generar confianza y ganarse la legitimidad para operar, así como el reconocimiento externo.

En un mundo global, incierto o cambiante, lleno de opciones para operar en cualquier parte del mundo, las transacciones comerciales ya no tienen la estabilidad de otros tiempos y se resquebrajan las barreras de fidelización que antes se daban por asumidas. Los peligros de la desconexión humana derivados de la globalización refuerzan la tentación de ver la organización bajo un prisma puramente mecanicista, centrándose en estrategias de diferenciación por costes y olvidando los intangibles de las organizaciones. Esta forma de gestión colisiona radicalmente con las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral. Los jóvenes que están iniciando su vida profesional están cada vez más conectados con el mundo global y desean generar un impacto en sus actividades diarias. Por ello, una organización que no tenga una causa prosocial es difícil que genere vínculos con sus trabajadores, y parece obvio que estará abocada a que surjan serios problemas con su personal.

Esto nos ha llevado a iniciar una línea de investigación en torno al propósito y a cómo generar organizaciones con un propósito compartido por todos sus miembros que dote de sentido el quehacer diario de los trabajadores. Las evidencias mostradas en este informe proponen la incorporación del propósito como herramienta de gestión para ser capaces de llevarlo al día a día, desarrollando organizaciones centradas en aquel.

La construcción del propósito en las organizaciones requiere de un método de trabajo que permita la creación de este nuevo paradigma de gestión y de sus activos intangibles. Para ser capaz de generar organizaciones centradas en el propósito, se requiere dedicar tiempo a reflexionar sobre el propio propósito, darlo a conocer y a explicarlo detenidamente a todos los miembros de la organización. Además, es preciso potenciar un liderazgo capaz de generar otros líderes del propósito y, finalmente, se requiere adaptar los sistemas de gestión para que retroalimenten a este último.

Un denominador común de las empresas que hemos analizado en este informe es que han invertido esfuerzos en trabajar estos tres elementos: reflexión-conocimiento-comunicación, liderazgo y sistemas de gestión.

Esta tríada es el núcleo sobre el que asegurar los resultados mostrados en este informe. La correlación positiva entre el propósito compartido y los resultados presentados es un motivo alentador para todos aquellos directivos que aún desconfían del valor del propósito, pues este tiene la fuerza de dar sentido al quehacer diario de la organización, actúa como estrella que guía el camino y como lámpara que ilumina y prioriza las decisiones; además, es un resorte capaz de potenciar el compromiso individual y la unidad colectiva, dando sentido a los resultados. Y, si bien todavía no somos capaces de cuantificar el retorno directo del propósito, postulamos que el valor de este no reside en el retorno económico que es capaz de generar, sino que lo hace en el propio propósito.

Por último, una vez conocido el potencial del propósito, y con evidencias que lo corroboran, recomendamos que las organizaciones se evalúen. Para ello, necesitarán contar con buenos instrumentos de medida, propios o externos. Medir permite conocer el sentir y la opinión de la gente, tomar el pulso a la organización, tener una visión más real y completa de la situación, identificar cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades y, finalmente, poder mejorar. Este es el objetivo: medir el propósito para poder mejorarlo y potenciar su impacto, dotando de sentido el quehacer diario de la organización, fomentando el compromiso, aunando a los trabajadores en torno a una meta común y, fruto de ello, construir una organización íntegra que se irá ganando el reconocimiento externo y la legitimidad para operar.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to Learn
A Mark to Make
A World to Change

