

ÁLVARO LLEÓ,
PURPOSE STRENGTH PROJECT

«Necesitamos encontrar sentido en lo que hacemos»



Las empresas, como las personas, funcionan mejor cuando tienen perfectamente interiorizado por qué y para qué existen y trabajan.

LUCÍA ONTIVEROS LLAMAS

Alvaro Lleó de Nalda es un académico, director del Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones en la Universidad de Navarra, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Doctor en Gestión de Empresas e investigador asociado a SHINE Harvard, el foco de su investigación es la implantación del Propósito en las organizaciones, la Sostenibilidad y la Mentoría en la educación superior.

Como cabeza del Purpose Strength Project, es uno de los académicos que mejor conoce el nivel en que las empresas han adoptado el Propósito corporativo como centro de su papel en la sociedad. En charla con istmo, este experto detalla los pasos que deben darse para que las empresas formulen y vivan un Propósito, y cómo su investigación se está extendiendo hacia América Latina.

¿En qué consiste el Purpose Strength Project?

Es un proyecto que comenzamos hace siete años desde la Facultad de Ciencias Económicas, en la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra. Es un observatorio universitario de empresas con Propósito. Nuestro objetivo es estar muy cerca de la realidad empresarial, por ello estamos investigando y estudiando la implantación del Propósito en las organizaciones.

¿Cómo definen el propósito, en comparación con la misión?

Hay que decir que son dos conceptos muy relacionados. Me gusta definir la Misión como el «qué hacemos» y el Propósito hace más referencia a «por qué, para qué y para quien lo hacemos». La Misión es la parte práctica y operativa de ese Propósito que se ha definido.

¿Cuál es el proceso de implantación del Propósito?

Cuando hablamos de implantación nos referimos a cómo podemos pasar de tener un Propósito definido, a tener uno compartido. Con los años, hemos descubierto que no es suficiente ser una empresa con Propósito. Es necesario invertir esfuerzos en ser una empresa que vive su Propósito, que éste sea compartido por todos cuantos trabajan en una organización.



tener un Propósito nos ayuda a definir una meta a largo plazo. El Propósito siempre es algo aspiracional, una meta valiosa que trasciende a la propia organización.

Es compartido cuando ocurren tres cosas: que la gente lo conoce y es capaz de explicarlo con sus propias palabras. Segunda, que lo tiene interiorizado, lo cual se consigue cuando conecta con alguno de los valores personales de la gente. La tercera es que contribuya al Propósito, es decir, compartirlo de forma que lo hecho cada día en la empresa contribuya al desarrollo de ese Propósito.

Una vez definida la implantación del Propósito con la triada de conocimiento, interiorización y contribución, es cuando desarrollamos el modelo de manera conjunta académicos y *practitioners*. Lo que identificamos fue una serie de variables que anteceden a la implantación del propósito y una serie de resultados tanto a nivel individual como colectivo, que se pueden derivar de tener implantado un propósito. Este modelo es el que hemos complementado con instrumentos de medición, de tal manera que nos permita no solo describir la implantación del Propósito, sino cómo podemos potenciarla y qué resultados tiene.

Buscamos evaluar y diagnosticar hasta qué punto está implantado el Propósito en una organización, cuáles son las áreas de mejora y las fortalezas. Con todos esto estamos creando el observatorio de datos, que nos permite profundizar en el fenómeno de la implantación del Propósito con datos concretos, y sobre todo identificar cómo se puede implantar de un modo más eficaz.

¿Qué palancas pueden impulsar la implantación del Propósito en la organización?

En este trabajo conjunto de *practitioners* con académicos identificamos cuatro palancas principales. La primera es la estrategia de negocio, que implica definir un modelo de negocio alineado al Propósito, que nos ayuda a entender cómo podemos ganar dinero y después cómo se van desplegando una serie de objetivos, acciones y responsables, es decir, cómo esa estrategia se va haciendo operativa alineada con el Propósito.

La segunda palanca es un liderazgo que sea capaz de impulsar e ilusionar a la gente con el Propósito corporativo. Intentamos que este liderazgo se vaya distribuyendo, que cada vez haya

más gente que sea protagonista del Propósito en su día a día.

La tercera son los sistemas de gestión, con lo que fundamentalmente nos referimos a las políticas de personal: hasta qué punto la selección de talento, la formación, la evaluación del desempeño, incluso los incentivos y la compensación, están realmente alineados y nos ayudan a impulsar una cultura del Propósito dentro de la organización.

La cuarta palanca es la comunicación, tanto la formal -con sus canales bien determinados, frecuencia y objetivos claros- como la informal. Consiste en dejar espacios de diálogo donde podamos hablar sobre el Propósito corporativo, cómo lo estamos llevando a cabo, qué ideas surgen para poder hacerlo todavía mejor y, sobre todo, escuchar lo que dice la gente. Esto permite ver hasta qué punto el Propósito es compartido por toda la organización.

¿Qué metodología se utilizó para crear el barómetro de implantación del Propósito?

Empezamos un barómetro hace dos años, como un instrumento que nos permitiera tomar el pulso y testar cómo se está trabajando el Propósito corporativo. Lo comenzamos en una colaboración entre la Facultad de Ciencias Económicas, el IESE de la Universidad de Navarra y la Asociación de Directivos de Capital Humano, DCH. Lo que medimos son tres cosas: en primer lugar, hasta qué punto las organizaciones tienen formulado y cómo están definiendo su propósito corporativo, si lo hacen de manera participativa o de un modo descendente. Medimos en segundo lugar cómo se está activando a partir de las cuatro palancas mencionadas y lo tercero es el impacto que tiene el Propósito en los aspectos ASG: la dimensión ambiental, social y económica de la sostenibilidad.

Este último año hemos incorporado a más socios, como la Confederación de Organizaciones Empresariales de España y once escuelas de negocios de Latinoamérica, dentro de las que destaca el IPADE como un socio académico. Lo que esto nos ha permitido es conseguir una muestra de poco más de 1,500 empresas de la península Ibérica y de Latinoamérica.

La primera conclusión de esta segunda edición del barómetro y en concreto de México, es que la situación del Propósito corporativo

es bastante similar en todos los países. No vemos diferencias significativas por cultura, que es algo que podría en principio llamar la atención. Donde hay diferencias significativas es en el tamaño, refiriéndome con esto a tres cosas: en primer lugar, el número de empleados; en segundo, el nivel de facturación y en tercero, si las empresas están cotizadas en bolsa o no. Sin embargo, los retos son bastante similares.

Las organizaciones que están trabajando el Propósito corporativo están trabajando en la estrategia. Esto es una buena señal, porque es un enfoque muy realista; tenemos que combinar Propósito con beneficios. Que se esté trabajando la estrategia de negocio y que ésta se encuentre alineada con el Propósito nos permite, por así decirlo, bajar a tierra el Propósito corporativo y llevarlo al núcleo del negocio de cualquier organización.

Lo que apreciamos también es que el gran reto, lo que más cuesta dentro de la comunicación es la escucha, la comunicación ascendente. Escuchar lo que la gente opina, lo que tiene dentro. Otro reto es que la definición del propósito sea de forma participativa. Uno más es cómo ir alineando las políticas de personal, en concreto todo lo que tiene que ver con el reconocimiento y los incentivos.

Un reto más: la autenticidad. Tenemos grandes líderes con una clara determinación, que

la primera conclusión de esta segunda edición del barómetro y en concreto de México, es que la situación del Propósito corporativo es bastante similar en todos los países.

creen en el propósito, pero falta ver cómo lo están viviendo, hasta qué punto tener un Propósito afecta en su día a día. Cuando es así se nota, porque se transmite optimismo, ilusión, autenticidad. El último reto es cómo se va distribuyendo ese liderazgo, que no sea solamente de quienes están en la cúspide de la pirámide, sino que llegue a toda la organización: cómo vamos identificando personas que realmente conectan,



creen en el Propósito y esto se va contagiando positivamente, lo que va creando poco a poco una cultura, donde todos tienen claro por qué hacen las cosas y cómo ese Propósito se lleva día a día en la organización.

¿La adecuada implantación del Propósito sirve para humanizar las organizaciones?

Creo que no podría ser de otro modo. Todo lo que motivó esta investigación fue precisamente impulsar el humanismo empresarial, lo que implica desarrollar una organización en torno a lo nuclear, que son las personas. Esto por tres razones: la primera, porque el Propósito aporta sentido a lo que hacemos. Me parece que las personas necesitamos encontrar ese sentido. Lo que más cansa no es tener mucho trabajo, es cuando uno no encuentra sentido a lo que hace y es algo desolador y desilusionante. Al contrario, cuando uno encuentra sentido a su actividad, puede trabajar mucho, pero lo hace con ilusión, porque es consciente de que vale la pena.

La segunda razón es que tener un Propósito nos ayuda a definir una meta en el largo plazo. El Propósito siempre es algo aspiracional, una meta valiosa que trasciende a la propia organización. Lo que pone encima de la mesa es cómo contribuimos a los demás con nuestro trabajo. En el fondo es un espíritu de servicio, tan propio del planteamiento y legado de Carlos Llano, fundador del IPADE.

Al final las organizaciones tienen sentido en la medida que son capaces de satisfacer una demanda real, de personas concretas. Estar como organización prestando un servicio o desarrollando un producto para cubrir una necesidad de un conjunto de personas concretas. Esto es lo interesante. Evidentemente, esto lo hace de manera rentable, para que sea sostenible.

La tercera razón por la que creo que el Propósito humaniza las organizaciones es que crea unidad. Primero, porque lo tenemos que sacar adelante entre todos, lo que nos lleva a estar más unidos. Es imposible que un Propósito corporativo lo busque solamente una persona. En la medida que estamos todos más alineados y unidos, nos identificamos con una causa común. Esto hace que se potencie la colaboración entre las personas y el grado de vinculación entre ellas. Con esto se potencian también los equipos y la cohesión entre la gente. </>

que se esté trabajando la estrategia de negocio y que esta se encuentre alineada con el Propósito nos permite, bajar a tierra el Propósito corporativo y llevarlo al núcleo del negocio de cualquier organización.



La entrevistadora es directora adjunta del Centro de Investigación de Filosofía y Empresa (CIFE), y profesora del área de Factor Humano en IPADE Business School.