

Tribunas / ¿QUÉ SIGNIFICA SER UNA EMPRESA CON PROPOSITO?

El concepto de beneficio con propósito es uno de los temas más actuales dentro de la gestión empresarial. Refleja una idea cada vez más extendida: las empresas no solo deben buscar ganancias monetarias, sino que -sin perder esa finalidad- tienen que ser responsables con las consecuencias y el impacto global de sus actividades, involucrándose en acciones socialmente responsables que repercutan de forma positiva en el entorno en el que operan. En las siguientes tribunas, líderes empresariales de primer nivel y máximos responsables de las escuelas de negocios comparten su visión sobre la relevancia de ser una empresa con propósito



LA EMPRESA COMO PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL



KOLDO ECHEBARRÍA
Director general de Esade
Business & Law School

Las empresas son una construcción social, una institución que nos hemos dado colectivamente para alcanzar fines que superan nuestras capacidades individuales y que se consideran socialmente valiosos. Con esta finalidad, la autoridad política atribuye a la empresa derechos y obligaciones que le permiten asociar capital y trabajo para crear riqueza. El concepto de empresa es, por tanto, indisoluble de la unión de intereses públicos y privados, en un equilibrio del que ambos resultan beneficiados: cuando el equilibrio se rompe por un lado o por otro, las funciones de la institución se resienten y su legitimidad resulta cuestionada.

El movimiento que afirma la importancia de que las empresas tengan un propósito es una reacción al desequilibrio que surge de la identificación de la razón de ser de la empresa con la maximización de los beneficios de sus accionistas. Al subordinarse el resto de los actores a los intereses de los accionistas, se quiebra la percepción de una distribución justa de costes y beneficios y se produce un distanciamiento moral y social de

la corporación empresarial. La responsabilidad social empresarial, el modelo de *stakeholders* y, más recientemente, la noción de sostenibilidad forman parte de esta tendencia hacia la búsqueda de un nuevo equilibrio.

La idea de propósito más allá del beneficio es una pieza más de este sentido que pone en valor la razón de ser de la empresa como proyecto de transformación social. Cuando Henry Ford aspiraba a que cada norteamericano tuviera un coche (aunque fuera un modelo T de color negro), IKEA apostaba por llevar el diseño a todos los hogares y ZARA hacia suya la meta de democratizar la moda, estaban expresando un propósito que va más allá de una gama de productos, un posicionamiento frente a los competidores o un modelo de negocio.

El propósito hace suya una necesidad social, que puede no estar aún formulada en una demanda concreta, al no existir aún la tecnología o los productos que permitan darle respuesta. Apple, por ejemplo, siempre se ha caracterizado por diseñar productos que sus clientes

no necesitaban, pero que ofrecen funcionalidades cuyo uso hace sentir como necesarias. La aviación de bajo coste, por su parte, revela la existencia de un potencial de movilidad insatisfecho por las limitaciones del modelo de oferta de las viejas aerolíneas, multiplicando tráfico antes inexistentes.

En segundo lugar, la idea de propósito tiene detrás un afán de impacto social. Bajo esta idea, nos referimos a cualquier capacidad de transformar la vida de unos beneficiarios que vaya asociada a una mejora de la calidad de vida de estos. En algunos casos, se amplía la accesibilidad a un producto o servicio mediante el aumento de la cobertura o la reducción de su precio. En otros casos, se revoluciona el modo de entrega, mejorando sus atributos de conveniencia para el usuario. Más allá de esto, se puede reorientar el servicio hacia un fin de mayor valor, como cuando el aseguramiento en salud pone el foco en la prevención, o cuando los servicios bancarios se marcan como meta la solidez financiera de sus clientes. Todas ellas son propuestas de valor que van más allá de una lógica de rentabilidad, aunque son perfectamente compatibles, e incluso se refuerzan entre sí.

Desde este punto de vista, el propósito es una de las dimensiones con las que reconciliar empresa y socie-

EL CONCEPTO DE EMPRESA ES INDISOCIABLE DE LA UNIÓN DE INTERESES PÚBLICOS Y PRIVADOS, EN UN EQUILIBRIO DEL QUE AMBOS RESULTAN BENEFICIADOS: CUANDO EL EQUILIBRIO SE ROMPE POR UN LADO O POR OTRO, LAS FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN SE RESIENTEN Y SU LEGITIMIDAD RESULTA CUESTIONADA

dad. No reemplaza otras perspectivas que se orientan hacia los intereses legítimos de otros actores, como trabajadores, proveedores o vecinos. Tampoco incorpora la preocupación por las externalidades negativas que surgen de la explotación del propósito en competidores desplazados o en terceros potencialmente damnificados, cambios en la estructura de la industria o incluso en impactos negativos sociales y ambientales. Nada impide, en cualquier caso, establecer vínculos entre propósito y sostenibilidad, ampliando su definición más allá de los beneficios directos para los clientes y modulando su impacto en otros actores. En todo caso, la idea de propósito ha venido para quedarse, y representa un paso más en la recuperación de la empresa como institución social.

EL PROPÓSITO, INSPIRACIÓN PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA



FRANZ HEUKAMP
Director general de IESE
Business School

En los últimos meses hemos visto un creciente interés en la responsabilidad de las empresas con la sociedad, lo que ha llevado a plantear un debate acerca del propósito de las empresas. Instituciones empresariales y organismos internacionales, como la norteamericana Business Roundtable y, más recientemente, el World Economic Forum, han publicado manifiestos que definen el que debería ser el “nuevo propósito” de las empresas.

En ambos casos, plantean que la empresa debe ir más allá del puro beneficio económico para atender a los distintos grupos de interés, y que los objetivos de negocio deben ir en línea con un impacto social y medioambiental positivo.

Esta no es una idea nueva. Somos muchos los académicos y directivos que, desde hace décadas, entendemos la empresa como una comunidad de personas que ha de ser gestionada para todos los que están implicados en ella: accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc. Por supuesto, la empresa debe ganar dinero, pero,

aunque el beneficio es algo necesario, no es el fin exclusivo de la compañía, es decir, la consecución de beneficios no le confiere a una empresa un propósito.

A veces, las organizaciones tienen un propósito escrito, pero no llegan a ponerlo en práctica; se queda en buenas palabras o en una herramienta comercial. El propósito de una empresa debe reunir una serie de requisitos para convertirse en una realidad:

Ser una meta ambiciosa y relevante para el ámbito en el que opera la compañía. El propósito debe motivar a todas las personas de la organización y las de su entorno a ir más allá del producto o servicio, para buscar una mejora en las condiciones de quienes están afectados o beneficiados por esa actividad.

Ser conocido y compartido por los distintos stakeholders, en especial, los empleados, que son quienes, además de conseguir que la empresa logre sus objetivos de negocio, asegurarán que alcance las metas intangibles que se propone. Por otra parte, los accionistas son agentes clave

para garantizar el propósito; cada vez más inversores exigen criterios de sostenibilidad y responsabilidad para invertir.

Incorporarse en el día a día. El propósito debe inspirar a la Dirección para definir la estrategia, y a los distintos equipos para hacerla realidad. Para ello, debe reflejarse en los objetivos de todos los miembros de la organización y recordarse con frecuencia, para evitar que el día a día de las operaciones les desvíe del objetivo. Muchas empresas desarrollan acciones de impacto social sobre áreas concretas que permiten concretar el propósito en un tema o grupo social. Si bien es algo muy positivo, lo que distingue a las empresas con verdadero sentido de propósito es que su principal contribución se hace en el día a día de la actividad.

Y, por supuesto, el propósito debe medirse. Si la empresa aspira a tener un propósito y generar impacto, debe concretar objetivos al respecto y establecer indicadores para medir el progreso en esa dirección. En este sentido, existen algunos estándares internacionales que pueden

SOMOS MUCHOS LOS ACADÉMICOS Y DIRECTIVOS QUE, DESDE HACE DÉCADAS, ENTENDEMOS LA EMPRESA COMO UNA COMUNIDAD DE PERSONAS QUE HA DE SER GESTIONADA PARA TODOS LOS QUE ESTÁN IMPLICADOS EN ELLA: ACCIONISTAS, EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES, ETC.

servir de referencia. Hoy en día, muchas empresas están utilizando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que pretenden erradicar la pobreza y mejorar la sostenibilidad del planeta en 2030.

En definitiva, las empresas que tienen verdadero sentido de propósito se caracterizan porque este forma parte, de manera intrínseca, de la cultura de la empresa y se refleja en todas sus actividades.

TRANSFORMANDO EL MUNDO



SANTIAGO ÍÑIGUEZ

Presidente ejecutivo de IE University

Nuestro mundo vive circunstancias especiales, posiblemente las más desafiantes de los últimos años. La crisis derivada de la propagación por todo el mundo del virus COVID-19 está poniendo a prueba nuestra resiliencia, nuestro coraje y nuestra capacidad para tomar decisiones sensatas, en circunstancias de máxima incertidumbre cambiantes prácticamente cada día.

En este entorno, son especialmente relevantes todas las capacidades asociadas con el liderazgo: la iniciativa emprendedora, la formulación de una visión de futuro, aunque los escenarios que se evalúen sean impredecibles, la motivación de las personas que trabajan con nosotros y la determinación para implementar acciones de forma ágil y efectiva corrigiendo la dirección si es necesario.

En estas circunstancias comprobamos el acierto de la afirmación darwiniana: no sobrevive el más fuerte ni el más grande, sino el que tiene mejor capacidad de adaptación. Este postulado es aplicable no solo al contexto de la naturaleza y las especies, sino también al mundo empresarial.

Vivimos en una época que podría calificarse de realismo mágico, donde lo virtual, lo

fantástico y lo ilusorio se entrecruzan con lo tangible y lo probado. Paradójicamente, nuestra generación es la que ha tenido acceso virtualmente infinito y universal a información y datos de todo tipo, y, sin embargo, la incertidumbre, la generación de opiniones y la toma de decisiones se torna cada vez más complejas.

No obstante, precisamente en estas circunstancias es donde las instituciones educativas, y las escuelas de negocios, están llamadas a desempeñar un papel decisivo. Nuestra misión como formadores de los líderes del futuro ha de ligarse a varios objetivos:

- La reconstrucción de un sistema de gobierno global, que permita una integración efectiva y pueda hacer frente de manera rápida a retos como las pandemias.
- La adopción de normas y prácticas que promuevan una actividad económica sostenible.
- Y alcanzar unos estándares de libertad, igualdad y justicia en todos los continentes, que permitan un desarrollo humano pleno y respetuoso con el entorno.

En las últimas décadas, el sector educativo ha experi-

EN EL ENTORNO ACTUAL, SON ESPECIALMENTE RELEVANTES TODAS LAS CAPACIDADES ASOCIADAS CON EL LIDERAZGO: LA INICIATIVA EMPRENDEDORA, LA FORMULACIÓN DE UNA VISIÓN DE FUTURO, LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CON NOSOTROS Y LA DETERMINACIÓN PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE FORMA ÁGIL Y EFECTIVA CORRIGIENDO LA DIRECCIÓN SI ES NECESARIO

mentado cambios profundos, como consecuencia de la irreversible globalización, el impacto de las tecnologías y las transformaciones sociales. Estos cambios se han agudizado más como consecuencia de la crisis actual, en la que el confinamiento ha estirado las posibilidades de la interacción virtual y la formación online.

Creo que el futuro de la educación, y también del trabajo, tendrá una naturaleza más híbrida. El aprendizaje en clases presenciales se complementará con múltiples recursos educativos, sincrónicos y asincrónicos, para facilitar una mayor flexibilidad y adaptación a la personalidad y las circunstancias del estudiante. En este entorno educativo transformado, la educación tendrá un mayor impacto, tanto para desarrollar ciudadanos

globales como para mejorar su empleabilidad. Lo mejor está por venir.

Quisiera también felicitar a los equipos que han facilitado la publicación de la revista *Harvard Deusto Business Review* en las últimas décadas. Hoy, mas que nunca, necesitamos generación y difusión de las mejores prácticas para liderar equipos de personas que transformen nuestro mundo.

¿CUÁL DEBE SER EL PROPÓSITO DE UNA COMPAÑÍA?



JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ MARTÍNEZ

Director general de EAE
Business School

Es cierto que, a lo largo de nuestra reciente historia, encontramos ejemplos de grandes compañías que, más allá de tener clara su misión, han tenido en mente su propósito, su razón de ser, y que, en general, les ha servido de inspiración para mantenerse en el tiempo más allá de los objetivos estratégicos del negocio. En muchos casos, además, les ha servido para perdurar y hacerse más grandes, formando hoy día parte de nuestro imaginario colectivo.

Ahora bien, también es cierto que el impacto de la crisis económica producto de la gran recesión de 2008 ha significado para las compañías un cambio en la percepción del propósito y, por tanto, una obligada reflexión sobre cuál debe ser el propósito de una empresa. A la luz de este contexto, se puede afirmar que sigue siendo legítimo que las empresas busquen entregar buenos resultados financieros a sus accionistas, e incluso tener un propósito o razón de ser a largo plazo, pero necesitan algo más que impacte en la sociedad en el corto plazo, aunque no a cualquier precio, y mucho menos a expen-

sas de todas las partes que contribuyen a la generación de valor del propio negocio.

En este sentido, existen varios ejemplos que ilustran la reflexión de la actualización del propósito empresarial relacionado con el impacto social. Conocido es el comunicado de la autodenominada Business Roundtable, grupo integrado por los doscientos ejecutivos de las grandes empresas norteamericanas que, en agosto de 2019, pasaron a reconocer que la misión de sus empresas debe incluir a toda la sociedad, poniendo el foco en sus trabajadores en forma de retorno, y no solo en aportar valor al accionista.

En esta misma línea, el último Foro de Davos alertaba en su manifiesto de que el propósito universal de las empresas es colaborar con todos sus *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y sociedad y, también, accionistas, con un fin último, la creación de valor.

Pero ¿qué propósito debe buscar una empresa? Primero, las compañías deben tener claro que pueden con-

tribuir al cambio; segundo, entre sus planes, hacer el negocio de forma sostenible es una obligación. Asimismo, todo propósito se puede abordar a través de pequeños cambios, día a día y con una visión a largo plazo, para alinearse con los principios de sostenibilidad, innovación, justicia y paz que emanan de las esferas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

En este sentido, las escuelas de negocios, también como empresas que somos, pero, sobre todo, como instituciones que forman a los futuros *mánagers* de las compañías en este entorno volátil, de tránsito digital y de nuevas fronteras, más allá de las geopolíticas, debemos responder con una visión innovadora y crítica, apostando en nuestros programas por dotar de los conocimientos y competencias necesarios para la revisión de los fundamentos del sistema económico. El objetivo es hacerlo más sostenible, con la comprensión de la Agenda 2030, y configurar todo un catálogo innovador de gestión de la complejidad y toma de decisiones en tiempos turbulentos.

EL IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA PRODUCTO DE LA GRAN RECESIÓN DE 2008 HA SIGNIFICADO PARA LAS COMPAÑÍAS UN CAMBIO EN LA PERCEPCIÓN DEL PROPÓSITO Y, POR TANTO, UNA OBLIGADA REFLEXIÓN SOBRE CUÁL DEBE SER EL PROPÓSITO DE UNA EMPRESA

LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO MÁS ALLÁ DE LOS BENEFICIOS VAN MEJOR



ORIO AMAT

Decano de UPF Barcelona School of Management y catedrático de Economía Financiera de la Universitat Pompeu Fabra

Un propósito es un objetivo, es decir, la determinación de conseguir algo. Todas las empresas se crean para alcanzar uno o más objetivos, y el más habitual es ganar dinero. Hasta hace algunas décadas, esto era lo que se esperaba de la mayoría de compañías. El premio nobel Milton Friedman, por ejemplo, afirmaba en 1970 en *The New York Times* que “La única responsabilidad de una empresa es aumentar sus beneficios... Los temas sociales son responsabilidad

Jodorowsky: “Perseguir un beneficio ilimitado es aberrante, y está ocurriendo: muchos trabajadores son despedidos simplemente para que unos cuantos accionistas ganen un poco más”. En la misma línea, diversos estudios ponen de relieve que la mayoría de los consumidores ya esperan que las empresas hagan más cosas aparte de ganar dinero.

Por ello, actualmente, cuando hablamos de empresas con propósito, nos estamos refiriendo a organizaciones

Los objetivos de tipo social se refieren a hacer el bien, por ejemplo, con inversiones responsables e iniciativas para promover los derechos humanos o el comercio justo, combatir la pobreza o mejorar la salud de la población.

Los objetivos de tipo medioambiental se refieren a actuaciones que contribuyen a mejorar el medio ambiente o las inversiones en empresas que trabajan para mejorar la sostenibilidad.

Las empresas con propósito tienen buenos valores, como la integridad, la honestidad, la lealtad, la responsabilidad social, la humildad, la justicia o la cultura del esfuerzo, por decir algunos de los más relevantes. Y, afortunadamente, las empresas con propósito van mejor. Así, muchos estudios demuestran que las organizaciones que cuentan con un buen propósito:

- Mejoran su imagen ante el público en general y ante la Administración Pública.
- Tienen empleados, accionistas y proveedores más

DIVERSOS ESTUDIOS PONEN DE RELIEVE QUE LA MAYORÍA DE LOS CONSUMIDORES YA ESPERAN QUE LAS EMPRESAS HAGAN MÁS COSAS APARTE DE GANAR DINERO

comprometidos con la empresa.

- Aumentan sus ventas y beneficios.
- Aumentan el valor de las acciones.
- Resisten mejor los años de recesión económica.

Por tanto, las empresas con propósito consiguen más satisfacción, compromiso y rendimiento. O sea, que, además de ganarse el cielo, viven mejor en la tierra.

LOS OBJETIVOS DE TIPO SOCIAL SE REFIEREN A HACER EL BIEN, POR EJEMPLO, CON INVERSIONES RESPONSABLES E INICIATIVAS PARA PROMOVER LOS DERECHOS HUMANOS O EL COMERCIO JUSTO, COMBATIR LA POBREZA O MEJORAR LA SALUD DE LA POBLACIÓN

del Estado, pero no de las compañías”. Pero ya hace años que esta visión está empezando a tener muchos detractores. Como muestra, podemos recordar lo que decía hace unos meses el director de teatro Brontis

cuyos objetivos van más allá de los beneficios. Por propósito entendemos que las compañías, además de los resultados económicos, tienen que perseguir objetivos de carácter social y también medioambiental.

GESTIONAR EN LA INCERTIDUMBRE Y MANTENER EL RUMBO



ANTONIO GARCÍA DE CASTRO

Presidente ejecutivo de San Telmo Business School

El mundo está experimentando cambios sin precedentes tanto en las necesidades y exigencias de los consumidores como en la forma de conectar con ellos. Todos sabemos que satisfacer estas demandas competitivamente es la causa raíz de la existencia de cualquier empresa. Además, la velocidad y profundidad de estos cambios no se han conocido en la historia de la humanidad.

La transformación digital está cambiando cómo compramos, qué compramos y los productos y servicios que queremos. Podemos observar muchos sectores con nuevos modelos de negocio y el comercio electrónico crecien-

LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEBE APRENDER A GESTIONAR EN LA INCERTIDUMBRE Y DEBE MANTENER EL RUMBO SIN DEJARSE LLEVAR ANTE HECHOS NO ESPERADOS, PERO COYUNTURALES, NI POR NOTICIAS FALSAS

do exponencialmente. Las nuevas tecnologías están dando paso a la cuarta revolución industrial.

Estamos viviendo en un mundo globalizado, donde las personas se enfrentan a incertidumbre sobre su futuro económico y social, que está produciendo grandes cambios en la política de países emergentes y desarrollados. Un ejemplo es cómo la globalización y las telecomunicaciones hacen posible que el coronavirus sea una realidad y genere pánico en sociedades desarrolladas, afectando a sus empresas inesperadamente. Por todas estas causas, la Alta Dirección de las empresas debe aprender a gestionar en la incertidumbre y debe mantener el rumbo sin dejarse llevar ante hechos no esperados, pero coyunturales, ni por noticias falsas. También debe saber descubrir las tendencias que sí afectarán a su modelo de negocio y que pueden llegar a cambiarlo.

En este contexto, las empresas necesitan, más que nunca, tener un propósito que las ayude a tomar las decisiones acertadas para conseguir ser competitivas y

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, JUNTO AL CEO, ES EL ÓRGANO ENCARGADO DE VELAR POR EL PROPÓSITO DE LA COMPAÑÍA Y DE ELEGIR PERSONAS QUE TENGAN LOS VALORES ADECUADOS PARA DEFENDERLO ANTE LAS MODAS Y CAMBIOS COYUNTURALES. POR ELLO, DEBEN SER PERSONAS FORMADAS, CON CRITERIO, QUE SE RESPETEN A SÍ MISMAS Y QUE RESPETEN A LOS DEMÁS, LA DIVERSIDAD Y EL FUTURO

perdurar en el tiempo. Propósito es por qué existimos, qué nos motiva y qué nos guía todas las mañanas y da sentido a lo que hacemos. El propósito de una empresa debe ser un orgullo para sus empleados y sus accionistas. Un claro propósito da sentido y explica por qué el mundo es mejor con la existencia de la empresa en concreto. Y la estrategia es solo relevante si ayuda a alcanzar el propósito.

Las empresas con propósito preguntan a sus empleados por qué ellos están orgullosos de trabajar allí. También preguntan a los *stakeholders* cuál debe ser su papel en la sociedad. Después de una reflexión profunda y seria, y de muchos años de demostrarlo, son capaces de definir

el propósito y traducirlo en la visión a alcanzar y la misión que lo hará realidad.

Por último, el propósito no es una mera frase, y debe estar guiado por personas con valores y que llevan mucho tiempo trabajando para la organización. El Consejo de Administración, junto al CEO, es el órgano encargado de velar por el propósito de la compañía y elegir personas que tengan los valores adecuados para defenderlo ante las modas y cambios coyunturales. Por ello, deben ser personas formadas, con criterio, que se respeten a sí mismas y que respeten a los demás, la diversidad y el futuro. Solo así la empresa será respetada como un bien para la sociedad y perdurará en el tiempo.

LOS CINCO VALORES DEL LIDERAZGO RESPONSABLE



DOMINGO MIRÓN

Presidente de Accenture en España, Portugal e Israel

Los jóvenes “líderes emergentes” quieren –en un porcentaje superior al 60%– modelos de negocio rentables que mejoren, a su vez, los beneficios para la sociedad, según el informe *Seeking New Leadership*, realizado entre veinte mil personas, incluidos miembros de las comunidades Young Global Leaders y Global Shapers del Foro Económico Mundial. Y las compañías tenemos la oportunidad de trabajar para lograr un crecimiento sostenible, al mismo tiempo que mejorar los resultados sociales y medioambientales.

¿Qué significa liderar de manera responsable? Significa lograr un desempeño empresarial sólido y un impacto social y medioambiental positivo. Para ello, podemos apoyarnos en cinco nuevas capacidades y atributos:

- Debe ser un liderazgo inclusivo, fomentando un entorno en el que todos tengan voz y se sientan parte de la organización.
- Ha de generar emoción, promoviendo el compromiso y la creatividad, a la vez

que muestra humildad y empatía.

- Debe tener una misión y propósito, a través de una visión compartida por la compañía y todos sus grupos de interés.
- Debe utilizar la innovación responsable con la tecnología emergente, creando un nuevo valor para la organización y la sociedad.
- Ha de buscar mejores caminos para el éxito mediante el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimiento.

El informe *Seeking New Leadership* también destaca la creciente demanda para que las compañías aborden cuestiones ambientales, sociales y económicas a cambio de tener una licencia para prosperar. La gran mayoría de los jóvenes líderes empresariales (79%) y de sus públicos (73%) apuntaron que el positivo potencial de la tecnología emergente exige que las empresas reconsideren su papel en la sociedad. Además, representantes de la Generación Y y de la Generación Z (personas nacidas a partir de 1980)

señalan que los jóvenes esperan que las decisiones se tomen, en la próxima década, desde un enfoque equilibrado de los cinco atributos de liderazgo responsable mencionados anteriormente.

Los beneficios económicos y el liderazgo responsable no tienen por qué ser excluyentes; de hecho, existe un vínculo entre el liderazgo responsable y un mayor rendimiento financiero. Según nuestros estudios, las empresas que logran altos niveles de innovación y de confianza de sus públicos superan financieramente a sus competidores del sector, con un promedio de un 3,1% más de beneficios de explotación, así como un mayor retorno para los accionistas. Y, de manera inversa, las empresas que logran una innovación líder en su sector, la confianza de sus públicos y un buen rendimiento financiero, demuestran un mayor uso de los cinco elementos de liderazgo responsable que sus competidores.

Una nueva generación está liderando ya este camino, una nueva forma de impul-

¿QUÉ SIGNIFICA LIDERAR DE MANERA RESPONSABLE? SIGNIFICA LOGRAR UN DESEMPEÑO EMPRESARIAL SÓLIDO Y UN IMPACTO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL POSITIVO. PARA ELLO, PODEMOS APOYARNOS EN CINCO NUEVAS CAPACIDADES Y ATRIBUTOS: INCLUSIVIDAD, EMOCIÓN, MISIÓN Y PROPÓSITO, INNOVACIÓN RESPONSABLE Y APRENDIZAJE CONTINUO

sar el valor mientras se respetan los valores; una senda donde el sentido de la misión, la inclusión de los públicos y la empatía conviven de manera natural.

LA DÉCADA DEL PROPÓSITO, EL MOMENTO DE TRASCENDER



FERNANDO RUIZ
Presidente de Deloitte

El propósito de las compañías comienza a ser un tema de conversación en los comités de Dirección. Conceptos como “la misión” y “la visión” se muestran insuficientes para responder a los retos de la nueva complejidad a los que se enfrentan las empresas. Hoy se espera de cualquier compañía que aspire a ser duradera, que construya una meta auténtica y valiosa para todos sus grupos de interés, y no solo que maximice el valor para sus accionistas. Las empresas que quieran perdurar deben hacer evidente el valor que aportan a clientes, empleados, proveedores y al conjunto de la sociedad.

Las compañías desempeñan un papel esencial en un mundo lleno de enormes retos globales, como la pobreza, la desigualdad, el desempleo o el cambio climático. Y no solo por una cuestión de responsabilidad, sino porque es bueno para su negocio. Las organizaciones con un propósito están avanzando rápidamente hacia un liderazgo responsable, que supera los antiguos esquemas de la responsabilidad social, cuando

esta era considerada una parte de la estrategia, y no el centro alrededor del cual se construye. El objetivo es fortalecer de forma mucho más proactiva la confianza de todos sus grupos de interés para poder competir y generar impacto.

Está demostrado que las empresas pueden tener más éxito y ser más sostenibles en el largo plazo cuando su estrategia está relacionada con un objetivo social, económico y medioambiental: cuando el compromiso es de esta naturaleza, las compañías transmiten mayor confianza y generan más “conexión” con sus grupos de interés. Las empresas con propósito atraen y retienen el talento, incrementan las recomendaciones de los consumidores, mejoran los procesos de transformación e incluso generan más valor para el accionista.

Muchas compañías ya han tomado nota de esta nueva situación. Y reconocen que el propósito es un punto de diferenciación respecto a sus competidores y facilita la relación a largo plazo con sus grupos de interés. Aun así, según un análisis reali-

ESTÁ DEMOSTRADO QUE LAS EMPRESAS PUEDEN TENER MÁS ÉXITO Y SER MÁS SOSTENIBLES EN EL LARGO PLAZO CUANDO SU ESTRATEGIA ESTÁ RELACIONADA CON UN OBJETIVO SOCIAL, ECONÓMICO Y MEDIOAMBIENTAL: CUANDO EL COMPROMISO ES DE ESTA NATURALEZA, LAS COMPAÑÍAS TRANSMITEN MAYOR CONFIANZA Y GENERAN MÁS “CONEXIÓN” CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

zado por Deloitte entre las principales empresas cotizadas del Reino Unido, *Good Business and a Better Future*, solo una de cada cuatro empresas cuenta con un propósito definido, compartido y alineado con un objetivo social, medioambiental y económico, y, de todas ellas, tan solo la mitad contempla el propósito en su estrategia.

Y es que no es una tarea fácil situar un propósito en el centro de una organización. No basta con tener una aspiración común que dé sentido a la actividad; el propósito debe determinar los comportamientos, influir en la estrategia, trascender a los líderes y ser perdurable en el tiempo. En síntesis, el propósito debe marcar la cultura de la organización.

EL PROPÓSITO EN LA ERA DE LA SOSTENIBILIDAD



HILARIO ALBARRACÍN
 Presidente de KPMG en España

En las últimas décadas, se ha producido una transformación enorme en el mundo corporativo. Un cambio derivado de la revolución tecnológica y de la globalización económica, pero también de una creciente demanda social y regulatoria sobre la responsabilidad empresarial en un sentido cada vez más amplio.

Comenzamos la década de los veinte inmersos en una atmósfera de incertidumbre general, marcada por grandes retos globales de enorme trascendencia. Desafíos que nos afectan a todos los seres humanos por igual y que requieren respuestas consensuadas a escala planetaria. La sociedad, consciente

EL FUTURO SERÁ DE LAS EMPRESAS QUE SEPAN MATERIALIZAR SU PROPÓSITO Y ASENTAR SU CRECIMIENTO EN EL LARGO PLAZO, CONTRIBUYENDO AL PROGRESO DEL CONJUNTO DE GRUPOS DE INTERÉS CON LOS QUE SE RELACIONAN

de la relevancia de cuestiones como el cambio climático, la gestión de los residuos, la transición energética, la salud o la inteligencia artificial, reclama un papel activo y protagonista, que implica tomar decisiones cada vez más consecuentes en la vida diaria de las personas. También a la hora de consumir o escoger la empresa en la que trabajar. Por ello, las empresas tienen también un papel claro en esta nueva manera de asumir y ejercer la responsabilidad.

Toda compañía debe construir su estrategia partiendo de un ejercicio profundo de reflexión sobre cuál es su propósito. Un ejercicio destinado a definir y establecer de qué manera su actividad aporta valor a la construcción de un mundo mejor a todos los niveles.

Del mismo modo, las empresas deben asegurarse de que toda la organización conoce y comparte este propósito. Y de que los procesos, la innovación, las relaciones y las estrategias de crecimiento parten también de él y, no solo no lo contradicen, sino que lo dotan de un sentido cada vez más tangible.

No es exagerado afirmar que en la nueva economía valen más las empresas que aportan valor y saben explicárselo a sus grupos de interés. El impacto medioambiental, el buen gobierno corporativo, el compromiso con la igualdad o la generación de valor sostenible son ya criterios determinantes a la hora de buscar financiación, de generar confianza entre clientes, inversores y reguladores.

Los últimos meses han dejado sobradas pruebas de ello. Es el caso de iniciativas regulatorias como el Plan Europeo de inversiones sostenibles, que movilizará 1,1 billones anuales en los próximos 10 años para impulsar el Pacto Verde Europeo (European Green Deal), o la revisión de las recomendaciones del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV.

El camino está muy claro: el futuro será de las empresas que sepan materializar su propósito y asentar su crecimiento en el largo plazo, contribuyendo al progreso del conjunto de grupos de interés con los que se relacionan.

LA SOCIEDAD, CONSCIENTE DE LA RELEVANCIA DE CUESTIONES COMO EL CAMBIO CLIMÁTICO, LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS, LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA, LA SALUD O LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, RECLAMA UN PAPEL ACTIVO Y PROTAGONISTA, QUE IMPLICA TOMAR DECISIONES CADA VEZ MÁS CONSECUENTES EN LA VIDA DIARIA DE LAS PERSONAS

EL PROPÓSITO DEBERÍA APARECER EN EL ADN DE LA ORGANIZACIÓN



ALEJANDRO BELTRÁN

Presidente de McKinsey & Company en España y Portugal

El propósito de una empresa define su razón principal de ser y su impacto resultante en el mundo. Un propósito bien definido debe ser capaz de responder a la pregunta ¿por qué existe esta empresa? Y si quiere garantizar su continuidad, la empresa debe encontrar buenas razones que satisfagan a los distintos grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores...). Como se subrayó en Davos este año, la era de los *stakeholders* está aquí.

Esta nueva era exige un proceso de adaptación de las compañías. El cambio climático, la desigualdad, la diversidad y la inclusión son importantes preocupaciones políticas. La confianza pública en las instituciones está en su punto más bajo, y muchas personas ven, cada vez más, las empresas como agentes clave para el cambio en los principales problemas sociales. Esta tendencia se ve reforzada por el aumento de los inversores ESG (*environmental, social and governance*), que ahora poseen, aproximadamente, un tercio de los activos de inversión global. Además, los consumidores, especialmente los *millen-*

nials y la Generación Z, se han vuelto más conectados y socialmente conscientes y exigen nuevos estándares de sostenibilidad de las corporaciones. Si bien se ha instado a las empresas, durante décadas, a adoptar prácticas de cadena de suministro más ecológicas, ser más responsables socialmente y con mayor eficiencia energética, no es hasta ahora cuando se ha visto la necesidad de que sea el propósito lo que defina la estrategia de la empresa, que sea lo que guíe todo lo demás.

Pero ¿cuál debería ser el propósito de una empresa cuando el propósito de tantos, en este momento, es la supervivencia? La magnitud de esta crisis enfrenta a los líderes corporativos con el desafío económico de su vida, y les exige un momento de introspección existencial: ¿qué define el propósito de su empresa, su razón de ser y su impacto en el mundo? ¿Y cuánta responsabilidad por llevar a cabo nuestro propósito con los estándares más altos estamos dispuestos a asumir? Dar respuesta a estas preguntas, en este nivel extremo de incertidumbre en el que nos encontramos, no solo por el shock

LA MAGNITUD DE ESTA CRISIS ENFRENTA A LOS LÍDERES CORPORATIVOS CON EL DESAFÍO ECONÓMICO DE SU VIDA, Y LES EXIGE UN MOMENTO DE INTROSPECCIÓN EXISTENCIAL: ¿QUÉ DEFINE EL PROPÓSITO DE SU EMPRESA, SU RAZÓN DE SER Y SU IMPACTO EN EL MUNDO?

económico, sino también por el del comportamiento del cliente y el de los modelos de negocio, supone hacer frente a unos desafíos de orden de magnitud más grande de lo que estamos acostumbrados a enfrentar.

La consistencia interna es vital para su autenticidad. Las empresas deben ser honestas sobre el impacto positivo y negativo que tienen en la sociedad, y han de centrarse en traducir objetivos de propósito en la cultura corporativa y en la toma de decisiones. Porque el propósito puede requerir decisiones incómodas. Y las decisiones tomadas durante esta crisis darán forma a la identidad de una corporación y contarán una historia que dejará huella mucho después de que la COVID-19 haya sido sofocada. El desa-

fío no es pequeño. Todo lo que se haga ahora será analizado después, poniendo a prueba las decisiones.

En algún momento, la crisis de la COVID-19 pasará. Tanto los hogares como las empresas evaluarán sus pérdidas y comenzarán a reconstruir. Si las decisiones que se hayan tomado se han derivado de los principios y el propósito que defiende su organización, será más fácil transmitir confianza en los resultados, incluso cuando las decisiones hayan sido dolorosas.

El contexto competitivo de cada empresa variará, dependiendo de sus fortalezas y debilidades específicas. Lo que no está en duda es que hacer esto bien será el rasgo definitorio del liderazgo corporativo del siglo XXI.

CREAR VALOR SOCIAL Y EMPRESARIAL CON INNOVACIÓN RESPONSABLE



MIGUEL GARCÍA

Director de Comunicación
y Negocio Responsable
en DKV Seguros

Si la crisis de 2008 ayudó a aflorar problemas que en momentos de prosperidad quedaban atenuados, la grave situación por la que atravesamos, como consecuencia de la COVID-19, y la perspectiva de una nueva crisis social y económica a corto plazo aún van a hacer más patentes esos y otros problemas.

La crisis económica, pero también de confianza (en las instituciones, las empresas, la política...), motivó un aumento de la demanda, por parte de la ciudadanía, de que aquellos estamentos que tienen capacidad de influir para cambiar las cosas se sumaran a los movimientos activistas que lideran las causas que nos interpelan a todos. Un activismo entendido no como la mera denuncia o protesta, sino como la toma de partido en los ámbitos que preocupan a la ciudadanía, en un momento en el que somos conscientes de que las decisiones de consumo tienen más peso que el propio voto.

En este sentido, cada vez es más evidente que el ciudadano cree que la empresa puede y debe ser un agente

transformador de la sociedad; pero ¿están las empresas preparadas para desempeñar ese rol?

Es preciso que los directivos realicen una profunda reflexión acerca de cuáles son las preocupaciones sociales a las que la empresa puede contribuir. En ese análisis hay que tener en cuenta a los grupos de interés de la compañía y sus expectativas respecto al papel que la organización puede desempeñar, pero también cuáles son las capacidades corporativas que pueden crear valor, para la sociedad y para ella misma.

Del mismo modo, ha de entender los grandes retos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos, como generadores de oportunidades de crecimiento para el negocio.

Las empresas tienen que saber analizar e incorporar estas demandas a su negocio para dar respuestas y soluciones desde la innovación, lo que, a su vez, les permitirá descubrir nuevos segmentos de mercado, reducir costes, diferenciarse

CADA VEZ ES MÁS EVIDENTE QUE EL CIUDADANO CREE QUE LA EMPRESA PUEDE Y DEBE SER UN AGENTE TRANSFORMADOR DE LA SOCIEDAD; PERO ¿ESTÁN LAS EMPRESAS PREPARADAS PARA DESEMPEÑAR ESE ROL?

de la competencia y fidelizar clientes.

La innovación responsable con productos sostenibles, la gestión de los impactos en el medio ambiente, la transparencia y el buen gobierno contra la corrupción, así como las alianzas y la implicación de los grupos de interés en el negocio, son los pilares sobre los que debe asentarse la responsabilidad del futuro.

El papel de los directivos es clave para impulsar ese activismo y convertirlo en un proyecto transversal en el que estén implicados activamente todos los miembros y que impregne la actividad de la compañía. En este escenario, la cultura de empresa abierta y la necesidad de contar con equipos de alto rendimiento cobran mayor importancia aún, ya que se

requiere un espacio donde puedan brotar la creatividad y los planteamientos disruptivos.

Ahora, lo que se exige a las empresas es que sean capaces de legitimar su existencia, y por eso han de revisar la definición misma de éxito empresarial.

Es el momento de replantearnos nuestro papel, porque ya no se trata solamente de ser solidarios, sino de crear valor social y empresarial con aquello que mejor sabemos hacer.

LAS PERSONAS COMO PROPÓSITO



CARLOS VENTURA SANTAMANS

Director general de Sabadell España
(Banco Sabadell)

Un propósito de anticipación y acompañamiento en el camino que recorren los clientes, y en la aventura que supone recorrerlo cada día, es lo que debe guiar a un banco con vocación de buen servicio. En definitiva, hacerles más fácil la vida, poniendo a su disposición una operativa conveniente y soluciones atractivas y útiles para sus necesidades financieras, pero, sobre todo, brindándoles un trato personalizado, desde la empatía y el conocimiento experto, y de máxima calidad, que les sea realmen-

te en el factor humano, en las personas. Las personas son el mejor activo de cualquier empresa, el factor diferenciador y la razón de cualquier éxito en el mercado. Creo firmemente que de poco sirven buenos productos y servicios si los equipos no se sienten suficientemente motivados para comercializarlos o no se consideran comprometidos con el proyecto de sus compañías. Los empleados motivados y comprometidos con la empresa no solo son la base de sus triunfos, sino que son lo que realmente valoran los clien-

tes y lo que permite forjar relaciones a largo plazo con ellos.

terpreto diferencial. Como es igualmente fundamental que las empresas sean conscientes de ello y estén claramente comprometidas con las personas, con su dignidad y con su desarrollo profesional, asumiendo, asimismo, que la diversidad supone una fuente de riqueza corporativa y promoviendo entornos de trabajo libres de cualquier forma de discriminación.

Construir para todos los empleados y empleadas un buen lugar, donde desarrollar una carrera profesional, es el reto que tienen hoy las empresas para conseguir que sus plantillas acrecienten su compromiso y sentido de pertenencia y desarrollen su misión con la motivación y el entusiasmo necesarios para que el cliente viva su mejor experiencia en su relación con la empresa. Sentirse a gusto en la compañía y con la responsabilidad encomendada es clave para estar motivado, y las personas motivadas son las mejores para brindar buenas experiencias a sus clientes. Además, son las mejores embajadoras de sus empresas y, al mismo tiempo, el mejor reclamo para atraer el talento.

DE POCO SIRVEN BUENOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SI LOS EQUIPOS NO SE SIENTEN SUFICIENTEMENTE MOTIVADOS PARA COMERCIALIZARLOS O NO SE CONSIDERAN COMPROMETIDOS CON EL PROYECTO DE SUS COMPAÑÍAS

te eficaz y que les ofrezca una experiencia diferencial como clientes.

La oferta de productos y servicios puede ser distintiva para lograrlo, sin duda, y lo es en muchos casos, pero la clave acaba residiendo siem-

Las personas que integran un equipo humano son determinantes para hacer de la profesionalidad y la excelencia en el servicio un pro-

LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UN EQUIPO HUMANO SON DETERMINANTES PARA HACER DE LA PROFESIONALIDAD Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO UN PROPÓSITO DIFERENCIAL. COMO ES IGUALMENTE FUNDAMENTAL QUE LAS EMPRESAS SEAN CONSCIENTES DE ELLO Y ESTÉN CLARAMENTE COMPROMETIDAS CON LAS PERSONAS, CON SU DIGNIDAD Y CON SU DESARROLLO PROFESIONAL

EL PROPÓSITO JUSTIFICA LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA



JORDI GUAL
Presidente de CaixaBank

Nuestra sociedad se encuentra en un momento de cambios profundos y grandes incertidumbres, como la revolución tecnológica y el cambio climático. La crisis sanitaria y económica provocada por el Covid-19 pone de manifiesto, aún más si cabe, la necesidad de que las empresas desempeñen una función social y adopten un sentido de propósito que vaya más allá de la maximización de beneficios y la pura generación de valor para el accionista. El propósito justifica la existencia de la empresa,

EL CONTEXTO ACTUAL PONE DE MANIFIESTO LA NECESIDAD DE QUE LAS EMPRESAS DESEMPEÑEN UNA FUNCIÓN SOCIAL Y ADOPTEN UN SENTIDO DE PROPÓSITO QUE VAYA MÁS ALLÁ DE LA MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS Y LA PURA GENERACIÓN DE VALOR PARA EL ACCIONISTA

y los beneficios son el medio para conseguir dicho propósito.

Una empresa con propósito evita el cortoplacismo y la búsqueda del beneficio inmediato, y pone el foco en la creación de valor a largo plazo. Este enfoque repercute positivamente sobre los resultados económicos, porque facilita que las empresas inviertan en tecnología y en su transformación continua y que dediquen los recursos necesarios al desarrollo del capital humano. Diversos estudios muestran que las empresas más orientadas al largo plazo son capaces de alcanzar unos resultados más elevados y menos volátiles.

En contraposición a una visión que se centra exclusivamente en el accionista, una compañía con propósito tiene en cuenta los intereses de todos aquellos que contribuyen a la generación de valor empresarial: clientes, empleados, proveedores, accionistas y la sociedad en la que desarrolla su actividad. Este enfoque de grupos de interés, o *stakeholders*, fomenta la cooperación y las relaciones a largo plazo, y

EN CONTRAPOSICIÓN A UNA VISIÓN QUE SE CENTRA EXCLUSIVAMENTE EN EL ACCIONISTA, UNA COMPAÑÍA CON PROPÓSITO TIENE EN CUENTA LOS INTERESES DE TODOS AQUELLOS QUE CONTRIBUYEN A LA GENERACIÓN DE VALOR EMPRESARIAL: CLIENTES, EMPLEADOS, PROVEEDORES, ACCIONISTAS Y LA SOCIEDAD EN LA QUE DESARROLLA SU ACTIVIDAD

genera un sentido de compromiso y vinculación con la empresa. La identificación de los distintos grupos con el proyecto empresarial es clave para el éxito de la empresa a largo plazo, ya que la estrategia de la compañía debe tener en cuenta sus intereses e intentar aportar valor a todos ellos.

La adopción de este modelo de gestión inclusivo y de largo plazo es más factible cuando la empresa cuenta con accionistas de referencia. En su ausencia, la dispersión de la base accionarial puede dificultar llegar a acuerdos sobre el propósito de la compañía y el horizonte temporal relevante. En este sentido, accionistas

como familias o fundaciones con un compromiso a largo plazo pueden ejercer un papel relevante como impulsores de empresas con propósito y con un enfoque de *stakeholders*.

NO SOLO DE PROPÓSITO VIVE UNA COMPAÑÍA



JACQUES REBER

Director general de Nestlé España

En los últimos años hemos visto emerger con fuerza el concepto de propósito, que ha venido a desplazar el discurso que mantenían las compañías, desde hace décadas, sobre la misión y la visión de la empresa. Sin entrar en las diferencias conceptuales que existen entre los diferentes términos, lo cierto es que el propósito se erige como la razón de ser de la compañía, el para qué existe, en un plano aún más superior que cuando hablábamos de misión y visión.

Por poner un ejemplo en el ámbito de la alimentación, hace unos años, se consideraba una misión el mero hecho de “contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida”. En cambio, hoy en día, el propósito debe ser mucho más holístico. Así pues, esa misión, que estaba ligada únicamente al ámbito alimentario, pasa a ser un propósito mucho más ambicioso, como es el de “mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable”,

que incluye el cuidado de las personas y las mascotas, la contribución a la sociedad y la preservación del medio ambiente y los recursos naturales.

Un propósito claro da sentido a lo que hacemos y para qué lo hacemos, guía nuestras decisiones y, en definitiva, nos conduce al éxito empresarial, ¿o no? ¿Es suficiente contar con un propósito, por muy excelente que sea, para conseguir dicho éxito? En mi opinión, no, pues tan importante es el qué como el cómo. La manera que tienen las empresas de hacer realidad su propósito es lo que diferencia unas de otras.

Personalmente, considero que el propósito debe alcanzarse día a día, gestionando los negocios de manera que generen riqueza, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para la sociedad. Es lo que denominamos creación de valor compartido, y constituye el concepto de empresa responsable.

El propósito guía la actuación como empresa, pero es la gestión responsable la que define ese propósito. Las

UN PROPÓSITO CLARO DA SENTIDO A LO QUE HACEMOS Y PARA QUÉ LO HACEMOS, GUÍA NUESTRAS DECISIONES Y, EN DEFINITIVA, NOS CONDUCE AL ÉXITO EMPRESARIAL, ¿O NO? ¿ES SUFICIENTE CONTAR CON UN PROPÓSITO, POR MUY EXCELENTE QUE SEA, PARA CONSEGUIR DICHO ÉXITO?

normas y procedimientos, es decir, la gestión empresarial, son lo realmente tangible y sometido a constante evaluación por parte de los públicos internos y externos. De nada sirve un gran propósito si la empresa recurre a prácticas que beneficien solo a parte de sus *stakeholders*.

En resumen, una empresa con propósito es aquella que tiene un rumbo claro y que sabe el camino que debe tomar. Si a ello le sumamos responsabilidad en la gestión, tenemos una organización sostenible a largo plazo. Y de esas no hay tantas. En realidad, muy pocas.

DIGITALIZACIÓN, FANS Y PROPÓSITO



JOSÉ MARÍA GALOFRÉ
Consejero delegado / CEO
de Volvo Car España

Las empresas, como las personas, deben tener una idea clara de por qué hacen las cosas, su razón de ser y de actuar, convirtiéndose todo ello en su compromiso personal y también con la sociedad. Por eso, el propósito de una compañía no debería ser únicamente con sus clientes, sino con toda la sociedad; y su razón de ser debería constituir un compromiso social.

Actualmente, una empresa que tenga un propósito claro y transmitido de forma transparente consigue crear seguidores que no son solo clientes, sino también fans de la marca. Y si los fans de esa marca conocen el propósito de ser de dicha compañía, se hacen promotores y seguidores de sus compromisos.

La diferencia en el propósito de la empresa en el mundo actual la marca la digitalización. Es decir, actualmente resulta muy sencillo compartir el propósito con toda la sociedad, ya que es muy fácil acceder a la información a través de Internet o a través de las redes sociales. Cuando no había tanta faci-

lidad para intercambiar información, las empresas tenían su propósito, pero solo lo conocían los que formaban parte del equipo y, a veces, sus clientes.

Hoy, en cambio, es compartido con toda la sociedad, de modo que puede ser conocido por un gran número de personas. Ello obliga a las compañías a revisar cuál es su propósito.

Hoy en día, la digitalización ha dado más poder al ciudadano, y no importa el tamaño que tenga la empresa: si esta descuida su mensaje —es decir, su propósito de ser—, puede ser apartada del mercado, porque los ciudadanos (consumidores) se encargarán de compartir todo lo negativo de la compañía, por estar en contra del bien social. Esta situación puede parecer muy arriesgada, pero creo que es justo lo contrario. Es una gran ventaja, porque, como dice el bloguero Pablo Herreros, “ser buena gente te trae más clientes”. Y si transmites con transparencia tu razón de ser, tu porqué y tu solución al futuro, el ciudadano reconoce tu valor y respalda tu propósito.

Esto no quiere decir que no sigan existiendo empresas sin códigos éticos y sin un propósito claro. Estas existen, pero no formarán parte en el futuro de las “elegidas”, de aquellas que los consumidores seleccionan para comprar sus productos y donde también les gustaría trabajar, convirtiéndose, además, en sus mejores embajadores o fans.

Cuando el consumidor conoce el propósito de la empresa (siendo tan importante la claridad del objetivo como su correcta comunicación), se humaniza el mensaje y la propia organización, y esta ya no es un ente frío, sino un grupo de personas maravillosas (trabajadores y fans) que coincidimos en un mismo propósito y, juntas, queremos cambiar las cosas para mejorar la sociedad.

A lo largo de mi carrera profesional, he tenido la suerte de conocer y compartir experiencias en diferentes empresas, y puedo dar fe de que conocer bien el propósito permite encontrarse en una posición más cómoda para tomar decisiones.

ACTUALMENTE, UNA EMPRESA QUE TENGA UN PROPÓSITO CLARO Y TRANSMITIDO DE FORMA TRANSPARENTE CONSIGUE CREAR SEGUIDORES QUE NO SON SOLO CLIENTES, SINO TAMBIÉN FANS DE LA MARCA. Y SI LOS FANS DE ESA MARCA CONOCEN EL PROPÓSITO DE SER DE DICHA COMPAÑÍA, SE HACEN PROMOTORES Y SEGUIDORES DE SUS COMPROMISOS

EL PROPÓSITO COMO CANALIZADOR DE LA ENERGÍA EMPRENDEDORA



FRANCISCO PÉREZ BOTELLO

Presidente de Volkswagen Group
España Distribución

El concepto de cambio permanente no es nuevo para el mundo empresarial, y las empresas nos hemos ido adaptando, con notable éxito, a las transformaciones sociales y modificaciones regulatorias. Sin embargo, sí son nuevas desde hace unos años la profundidad y la velocidad a las que se producen los cambios, generándose un entorno de altísima volatilidad e incertidumbre, en el que la velocidad de adaptación de la empresa será, sin duda, su mayor ventaja competitiva.

EL RETO ES CONJUGAR LA NECESIDAD DE EMPRENDIMIENTO INTERNO CON UN ALINEAMIENTO DE ESFUERZOS, PARA EVITAR EL CAOS, Y CONSEGUIR QUE LA EMPRESA AVANCE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MARCADA, LOGRANDO SUS OBJETIVOS DE GENERACIÓN DE RIQUEZA PARA EMPLEADOS, ACCIONISTAS Y LA SOCIEDAD

No es posible lograr esta velocidad de adaptación con modelos organizativos tradicionales, donde unas pocas cabezas pensantes decidían qué había que hacer y el resto ejecutaba, muchas veces con escaso cuestionamiento. Hoy necesitamos empresas donde todo el mundo piense, donde todo el mundo actúe: empresas, en definitiva, no de empleados, sino de emprendedores por cuenta ajena.

El reto es conjugar esta necesidad de emprendimiento interno con un alineamiento de esfuerzos, para evitar el caos, y conseguir que la empresa avance en la dirección estratégica marcada, logrando sus objetivos de generación de riqueza para empleados, accionistas y la sociedad. Es aquí donde entra a jugar un papel esencial el propósito, no como una frase más o menos grandilocuente, sino como palanca que canalice la energía emprendedora de la organización.

Un propósito que no puede ser uno cualquiera. Las nuevas generaciones exigen un trabajo con significado, que vaya más allá de un buen

LAS NUEVAS GENERACIONES EXIGEN UN TRABAJO CON SIGNIFICADO, QUE VAYA MÁS ALLÁ DE UN BUEN SALARIO Y UN PLAN DE CARRERA; QUIEREN SENTIR QUE ESTÁN CONTRIBUYENDO A UN BIEN SUPERIOR; POR ELLO, EL PROPÓSITO DEBE EXPLICITAR CÓMO LA EMPRESA CONTRIBUYE A HACER MEJOR EL MUNDO EN EL QUE VIVIMOS

salario y un plan de carrera; quieren sentir que están contribuyendo a un bien superior; por ello, el propósito debe explicitar cómo la empresa contribuye a hacer mejor el mundo en el que vivimos. Se trata de tomar conciencia de lo que somos y del papel que podemos jugar en el mundo, y reflejarlo en el propósito de la compañía. Un propósito que hay que derivar a nivel de departamento para que todos los empleados vean reflejado cómo su función puede contribuir a ello.

Hoy en día, una empresa sin propósito, o con un propósito que no persiga un bien superior, podrá quizá alinear las cabezas de sus emplea-

dos, pero tendrá muy difícil hacerlo con sus corazones, y sin estos es imposible que todos sus integrantes den la mejor versión de ellos mismos. Solo con nuestra mejor versión podremos marcar una diferencia que, en un entorno de extrema competitividad, proporcione un éxito sostenible en el tiempo.