

Proposito empresarial

¿Qué es?

El Propósito hace referencia a la trascendencia que tiene una Organización en su entorno. Está relacionado con su impacto social y económico a medio – largo plazo y, por tanto, con el sentido último de su creación y/o evolución en la sociedad.

EY Beacon Institute lo define como -... una razón de ser aspiracional, que inspira y hace un llamado a la acción de la Organización, generando beneficios a la sociedad ...-.

Se relaciona con:

- el para qué existe socialmente la Organización (finalidad social),
- el impacto que produce en la sociedad (transformación social),
- el valor que genera en ella (beneficio social) y
- su contribución al equilibrio social (sostenibilidad social)

Por ello, debe estar orientado hacia necesidades relevantes del entorno e integrado con el modelo de negocio y la estrategia. Como señalan el OCC Solutions y Ayse Lucus, -... es diferente de la Misión, la cual se centra en lo (que) hace la Organización, para alcanzar el propósito. También es diferente de la Visión, que está orientada (hacia donde) quiere evolucionar la Organización en el futuro, de la Estrategia es la manera de alcanzar sus objetivos (cómo) y de los Valores, que representan la (forma) en que se compromete a conseguirlos ...-. No obstante, tiene que ser coherente con todos estos conceptos.



¿Para qué sirve?

El propósito conecta lo interno con lo externo, lo estable con lo nuevo y, por ello, sirve para movilizar la Organización y ponerla en valor en su contexto social.

Podemos agrupar su utilidad, por ejemplo, a través de las áreas de capitalización de una Organización, afirmando que el propósito sirve para:

Capital estructural

- Inspirar la estrategia y las decisiones institucionales

Capital social

- Facilitar el vínculo y la confianza con los clientes
- Transmitir el valor social de la Organización, reforzando su identidad social, reputación e imagen de marca
- Aumentar el compromiso de los principales grupos de interés
- Facilitar acuerdos con entidades con similares propósitos
- Diferenciarse de la competencia

Capital emprendedor

- Orientar la innovación, el cambio y la transformación

Capital humano

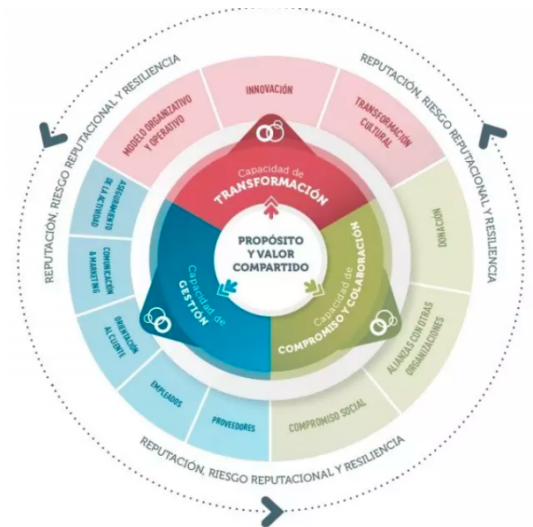
- Orientar el liderazgo y la cultura de la Organización
- Atraer y retener el talento
- Dar mayor sentido al trabajo diario

Capital económico

- Fortalecer la capacidad de lograr resultados económicos

Capital productivo

- Aumentar el rendimiento de los recursos



En un escenario de sobreoferta y cambio, se aprecian especialmente aquellas organizaciones que son capaces también de aportar un valor social relevante y permanente y saben explicárselo a sus grupos de interés. Además, tener un fin a lograr en la sociedad es la principal guía de una Organización a lo largo del tiempo y el principal aval para su reputación.

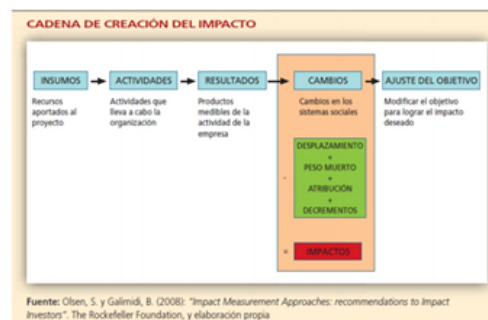


Explicación

Vamos a comentar brevemente cinco aspectos relacionados con el propósito de una Organización: su sentido, identificación, redacción, aplicación y medición.

SENTIDO DEL PROPÓSITO :

Como señalan en Harvard Business, *... el movimiento que afirma la importancia de que las organizaciones identifiquen su propósito fue una reacción al desequilibrio que suponía asociar la razón de ser de la Organización con la maximización de los beneficios de sus accionistas o el poder de sus máximos responsables. Al subordinarse el resto de los actores a estos intereses, se producía un distanciamiento moral y social de la Organización ...-*



Fuente: https://ecodes.org/plhcadownload/SROI_pre_T.pdf

Es importante, por tanto, tener en cuenta a todos los grupos de interés, ya que constituyen el ecosistema de prosperidad de una Organización (accionistas, empleados, clientes y sociedad en general). Como dice Carlos Rey, *... al establecer un propósito, las organizaciones ofrecen a sus grupos de interés la oportunidad de participar en un proyecto de orden superior y aportar algo valioso, apelando a sus motivaciones trascendentes como seres humanos ...-*

Al hablar de Organizaciones con propósito, se hace referencia a organizaciones que tienen un sentido que existan en esta sociedad y sean apreciadas por ella. ¿Por qué puede querer la sociedad que exista nuestra Organización?

Así pues, se considera que una estrategia por sí misma no es suficiente sin un propósito, pues la supervivencia y/o urgencias del día a día se concentran en el corto plazo y hacen perder de vista el valor que tiene la Organización en el ecosistema social donde opera.

IDENTIFICACIÓN DEL PROPÓSITO:

Algunas organizaciones ya nacen con un propósito en la mente de sus fundadores y otras lo descubren en su camino ya que, con frecuencia nacen para aprovechar una oportunidad de negocio y con el tiempo van encontrando su propósito o función de su valor en la sociedad.

Como comentan en Smart Commerce 21, para encontrar y definir el propósito se puede seguir una sencilla secuencia:

1. Comienza preguntándote, *... ¿Qué hacemos / queremos hacer como organización? productos y servicios, aspectos diferenciales, clientes, ...-* son outputs.
2. Después pregúntate: *... ¿Por qué es eso importante para el entorno en que operamos?...-*
3. Luego, sigue esa respuesta con la misma pregunta: *... ¿Por qué es esto importante. Repite esta línea de preguntas aproximadamente de 3 a 5 veces ...-*, son outcomes.
4. *... Cuando descubras que estás llegando a la idea central de tu Por qué, es importante contrastarla con los principales grupos de interés ...-*. Son los impactos finales.

Es como un diagrama de causas raíz pero al revés, un diagrama de efectos finales, o un mapa de impacto con outputs, outcomes e impactos finales.

REDACCIÓN DEL PROPÓSITO:

A la hora de redactar el propósito es conveniente tener en cuenta algunas recomendaciones de organizaciones que lo han aplicado con éxito como, por ejemplo:

- centrarse en el valor del impacto que se busca generar en la sociedad, considerando sus principales grupos de interés
- ser amplia y flexible para que se puedan modificar los servicios y procesos específicos a medida que crece el negocio, pero que permita mantener invariables los fundamentos del propósito

- incluir elementos funcionales, sociales y emocionales
- considerar una perspectiva a largo plazo, perdurable en el tiempo
- resaltar aspectos propios, diferenciales respecto a otras organizaciones
- estar expresada de forma clara y concisa, en un párrafo, en forma de sentencia, con verbos en presente o infinitivo
- estar acompañada de elementos visuales que refuercen la transmisión del mensaje

APLICACIÓN Y DESPLIEGUE DEL PROPÓSITO:

Diversos autores consideran que para que el propósito de una Organización se convierta en una realidad activa deben tenerse en cuenta seis elementos dinamizadores. Su desarrollo se va construyendo, de forma progresiva, en espiral de sucesos cada vez más integrados.

1.- RELEVANCIA SOCIAL: ser una meta relevante, ambiciosa y estable a medio plazo para el ámbito en el que opera la Organización, aportando valor a la sociedad y mejorando las condiciones de quienes están afectados por su actividad - ... *la gente no compra lo que uno hace sino para qué sirve eso que hace* ...- ¿la estructura de la Organización facilita el logro del propósito?

2.- CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS LÍDERES: ser conocido, comprendido y compartido por los distintos grupos de interés: accionistas, empleados, inversores, etc. ... ¿los líderes están alineados con el propósito y comunican el mensaje del valor que aporta a la sociedad?

3.- ACTIVACIÓN DESDE LA ESTRATEGIA: incorporarse en la operativa de la Organización, en la estrategia, liderazgo, comunicación y sistemas operativos (proyectos, productos y servicios, decisiones, objetivos, indicadores, formación, reconocimiento, sostenibilidad) ... ¿Los sistemas operativos están alineados con el propósito?

4.- IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS: hablar de él, desde la experiencia y perspectiva individual de las personas, construyendo una cultura compartida a su alrededor que de sentido a la actividad ... ¿existe paciencia para la progresiva interiorización significativa y compartida del propósito?

5.- INCLUSIÓN EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: incorporación en los sistemas de interacción con los clientes ... ¿el propósito está presente en los sistemas de comunicación con los clientes?

6.- COLABORACIÓN EXTERNA: construir un ecosistema de colaboración con otros actores, participando en iniciativas superiores de innovación social, reforzando sinergias positivas para la sociedad ... ¿Se forma parte de un ecosistema activo vinculado al propósito?

Hay que tener en cuenta que con la evolución de la Organización, el propósito puede variar y, por tanto, los cambios estratégicos significativos obligan a una revisión del mismo, al igual que se hace con los demás conceptos propios de la reflexión estratégica.

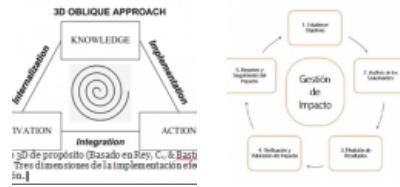
PROPÓSITO Y MEDICIÓN DEL SROI:

Existen algunos métodos de aproximación a la medición del propósito. El método SROI (Social Return of Investments) consiste en la identificación, gestión y medición del impacto social y/o medioambiental generado por la actividad de la Organización, asignándole un valor monetario.

Incorpora valoraciones de los distintos grupos de interés implicados, permite reflexionar sobre la evolución del impacto social de la Organización y facilita la toma de decisiones sobre el rendimiento social de los recursos invertidos.

También existen otras metodologías de medición del impacto social como IRIS, EVPA o teoría del cambio.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



Ejemplos prácticos

Podríamos organizarlos por dimensiones de ODS, de Calidad de Vida Urbana u otras categorías relacionadas con efectos sociales.

En la categoría de un mundo más saludable podemos citar, por ejemplo:

Merck: Proteger y mejorar la vida humana

- Kellogg's: Nutrir familias para que puedan florecer y prosperar



- Nestlé: Desarrollamos todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones
- Starbuck: Inspirar y nutrir el espíritu humano
- MAC: Ser la autoridad mundial en maquillaje profesional gracias a su experiencia sin igual en el arte de maquillar

En la categoría de un mundo más agradable y divertido que lleva felicidad a los seres humanos:

- Walt Disney: Hacer feliz a la gente
- Sony Pictures: Llenar el mundo con emoción, a través del poder de la creatividad y la tecnología
- Wal-Mart: Darle la oportunidad a la gente normal de comprar las mismas cosas que la gente rica

En la categoría de un mundo más eficiente, podemos citar, por ejemplo:

- 3M: Resolver problemas sin solución de forma innovadora
- Google: Organizar la información de mundo y hacerla accesible a todos
- Hewlett-Packard: Hacer contribuciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad
- BBVA: Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era
- McKinsey: Ayudar a que los gobiernos y corporaciones líderes del mundo tengan más éxito

En la categoría de un mundo con más sociable:

- Pacific Theatres: Proveer un espacio para que prosperen las personas y mejore la comunidad
- Mary Kay: Darle oportunidades ilimitadas a las mujeres
- Telecare Corporation: Ayudar a que las personas con discapacidad mental desarrollen plenamente su potencia



Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Identificar elementos cualitativos del propósito	Mapa de impacto
	Identificar elementos cuantitativos del propósito	Cuadro de indicadores
E	Redactar el propósito	Declaración de propósito
	Incluir en la estrategia	Estrategia con propósito
D	Incluir en la dinámica de los líderes	Sistema de liderazgo con propósito
	Contemplanlo en los valores	Valores
	Incluir en planificación	Planes y proyectos
	Organizar su impregnación en la cultura de la Organización	Programa de cambio cultural
	Contemplar en comunicación interna y externa	Dossier de imagen corporativa
	Disponer de conocimiento	Material formativo sobre propósito
E	Medir evolución del impacto	SROI o similar
	Generar información institucional	Memoria de actividad
R	Disponer de referencias externas de éxito	Repositorio de buenas prácticas

Cuestiones clave para autoevaluar Puedes valorar la idoneidad de la determinación de la gestión del propósito (máximo = 100)

¿Se han identificado y contrastado los aspectos clave del propósito de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se puede considerar que el propósito identificado se relaciona con un elemento social relevante, aporta valor a la sociedad y es relativamente estable?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La redacción sigue las principales recomendaciones establecidas en esta ficha?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El propósito está firmemente incluido en la Estrategia de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los líderes de la Organización están implicados en el propósito y lo transmiten a los empleados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El propósito tiene asociados objetivos e indicadores de medida?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El propósito está desplegado en diversos sistemas operativos de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los empleados lo conocen y lo tienen en cuenta en la interacción con los clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La Organización colabora con otras entidades externas que mantienen propósitos similares o complementarios?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La Organización dispone de conocimiento suficiente sobre el concepto y gestión del propósito?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

 	Autor: Ángel Minondo Urzainqui	Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela"
	Empresa/organización: UNED Tudela	
	Actividad: Formación Universitaria	Contacto: www.unedtudela.es