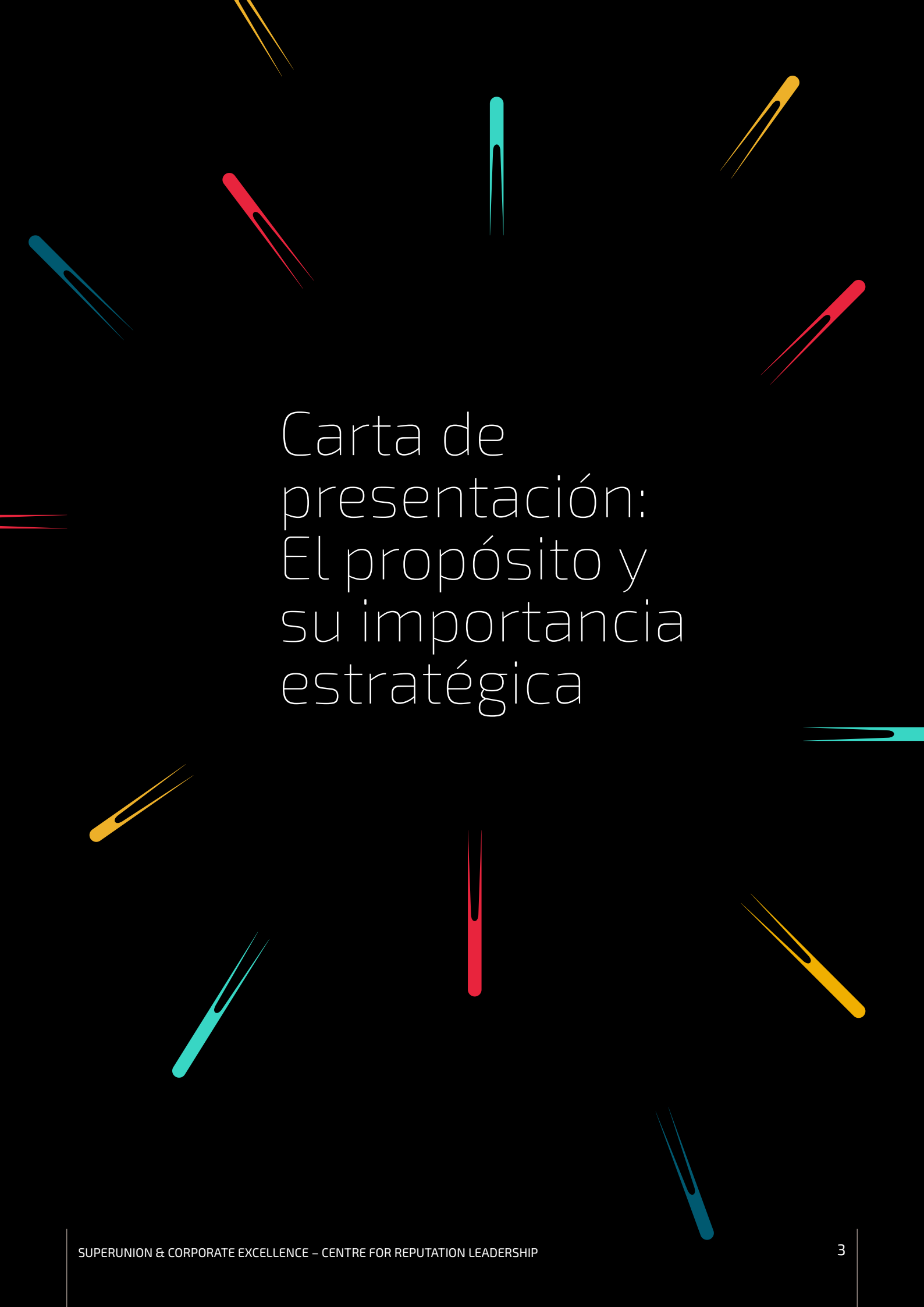


THE CORPORATE PURPOSE ROADMAP®

BUILDING AUTHENTIC PURPOSE-DRIVEN ORGANIZATIONS

METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN, IMPLEMENTACIÓN
Y ACTIVACIÓN DEL PROPÓSITO CORPORATIVO



Carta de presentación: El propósito y su importancia estratégica



El impulso de empresas con propósito se está convirtiendo en una característica fundamental del nuevo contexto en el que el mundo está inmerso: «la economía de los intangibles¹». El auge de su implantación se debe a su rol estratégico como elemento que asegura una diferenciación duradera en el tiempo, y su capacidad para generar confianza y vinculación emocional y racional con todos los grupos de interés, garantizando así una reputación sólida y la licencia legal y social para operar.

La definición de un propósito corporativo, embebido en la estrategia corporativa, que vincule los objetivos de negocio con un impacto social, ético y medioambiental se ha convertido en una prioridad para los directivos de todo el mundo². No obstante, y aunque distintas investigaciones de referencia demuestran cómo existen muchas empresas

inmersas en el proceso de definición o redefinición de su propósito³, se observa, a su vez, una clara desalineación entre la definición y la activación en numerosas compañías⁴. La necesidad de contar con una metodología contrastada y probada para poder definir correctamente el propósito corporativo, y, sobre todo, llevarlo a la práctica y realidad de la compañía para impulsar procesos de identificación a gran escala, es el motivo por el que hemos desarrollado una metodología como **The Corporate Purpose Roadmap®**, que recoge los pasos que toda organización debe seguir en el proceso de creación, implementación y activación del propósito para que este sea relevante, diferencial y auténtico, e impregne todas las acciones, decisiones y puntos de contacto de una organización con sus grupos de interés.

El análisis continuo de la práctica empresarial y la crisis que vivimos nos permiten demostrar el rol estratégico que tiene el propósito como palanca de transformación y activación de comportamientos alineados en torno a un mismo sistema de creencias y valores. Pero también, observar cómo en muchos casos el propósito no se ha definido ni implantado siguiendo un método riguroso y, como consecuencia, queda como un mero ejercicio conceptual o de simple comunicación intrascendente, y en el peor de los casos contraproducente. Un propósito mal concebido lleva a la falta de coherencia y autenticidad, y a la consiguiente pérdida de legitimidad y de confianza.



The Corporate Purpose Roadmap® recoge los pasos que toda organización debe seguir en el proceso de creación, implementación y activación del propósito para que este sea relevante, diferencial y auténtico.

1. Alloza, A. (2014). *Pilares de éxito en la nueva economía de los intangibles: reputación, marca e identidad corporativa*. Economía aragonesa, 55, pp. 79-89.

2. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles (2020). *Approaching the Future: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*. Disponible en www.approachingthefuture.com.

3. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles (2019). *Approaching the Future: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*. Disponible en www.approachingthefuture.com.

4. HBR & EY-Beacon Institute (2015). *The Business Case for Purpose*. Disponible en <https://go.ey.com/36blvaW>.



En este sentido, observamos como, aún, muchos directivos (54 %) no consideran el propósito como una pieza clave en el proceso de toma de decisiones; y como en la mitad de los casos el propósito no se encuentra alineado con la estrategia global de la organización⁵. A su vez, solo un 42 % de los empleados siente que sus valores encajan con los de las empresas para las que trabajan, lo que refleja la falta de alineamiento entre las motivaciones intrínsecas de los empleados y la visión empresarial de la compañía⁶. Una oportunidad perdida en términos de vinculación de marca.



Solo un 42 % de los empleados siente que sus valores encajan con los de las empresas para las que trabajan.

Ejemplos como Slow Food Movement, H&M, Adidas, John Lewis o Unilever permiten comprender como cuando existe un propósito claro y compartido, y unas creencias y principios bien enraizados en la organización, se establece un marco de referencia común que guía las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la empresa, tanto de los líderes como del conjunto de empleados, generando un sistema de creencias compartidas y una fuerte cultura corporativa difícilmente replicable o copiable por otras organizaciones.

Emerge, así, un nuevo paradigma liderado por las empresas que han sabido establecer el propósito corporativo como fundamento de su estrategia y el impulso de un comportamiento responsable basado en la integridad y el buen hacer, y en la generación de valor económico, social, ético y medioambiental. El crecimiento ilimitado a cualquier coste se ha demostrado incompatible con el comportamiento de una empresa y una marca corporativa conscientes y conectadas⁷ con el entorno en el que operan. La mirada tradicional de generación de valor a corto plazo y con foco en el accionista ha dado paso a un enfoque más inclusivo e integrador donde cobran protagonismo el resto de *stakeholders* con los que se relaciona una empresa. Un modelo sugerido en 1984 por R. Edward Freeman en *Strategic Management: A Stakeholder Approach* como alternativa al modelo de Milton Friedman (1973), que definía el rol de la empresa como la maximización de beneficios para los accionistas.



La mirada tradicional de generación de valor a corto plazo y con foco en el accionista ha dado paso a un enfoque más inclusivo e integrador donde cobran protagonismo el resto de *stakeholders*.

5. Recogido en *Corporate Excellence* (2018). *El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional*. Economía Aragonesa, 65, pp. 73-87; a partir de la investigación de HBR & EY-Beacon Institute (2015). *The Business Case for Purpose*. Disponible en <https://go.ey.com/36blvaW>.

6. Recogido en *Corporate Excellence* (2018). *Marcas con propósito: World Value Index 2018. Análisis estratégico – Simplicity & Intelligence Report*.

7. Browne, J.; Nuttal, R. & Stadlen, T. (2015). *Connect: How companies succeed by engaging radically with society*. Penguin Random House & Mackey, J., & Sisodia, R. S. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press.



El capitalismo evoluciona hacia lo que se ha calificado como «capitalismo de largo plazo»⁸ o más recientemente «capitalismo de los *stakeholders*»⁹, y donde el propósito corporativo y la necesidad de impulsar una contribución positiva más allá de la generación de beneficios económicos se ha convertido en la palanca de transformación para impulsar este cambio de mentalidad en las organizaciones. Aspectos ya recogidos por Adam Smith en 1759 en su obra *The Theory of Moral Sentiments* donde abogaba por la importancia del interés público y la creación de valor social¹⁰, pero que se pasaron por alto al tomar como referencia los principios publicados en *La riqueza de las naciones* (1776); principios que, si bien han demostrado su validez a la hora de crear riqueza, también han puesto en evidencia sus deficiencias a la hora de distribuirla.

En este sentido, muchos expertos¹¹, y también los ciudadanos¹², cuestionan la concepción tradicional del modelo capitalista asegurando que ha alcanzado su punto de máximo rendimiento, y exigen alternativas a los marcos mentales sobre los que hemos construido el sistema de relación y de mercado en el que estamos inmersos. El capitalismo experimenta, así, su mayor transformación. De esta forma, observamos como las organizaciones que han ampliado su propósito más allá de la creación de valor para el accionista son vistas hoy como la vanguardia del nuevo modelo empresarial: son organizaciones que cambian la vida de la gente gracias a sus productos, y servicios y su experiencia de marca, y que se vertebran en torno a grandes ideales.



El propósito corporativo se ha convertido en la palanca de transformación para impulsar el cambio organizacional.

8. Barton, D. (2011). *Capitalism for the Long Term*. *Harvard Business Review*, 89 (3), 84-91. Disponible en <https://bit.ly/2Sawc5i>.

9. WEF (2020). *Stakeholder Capitalism: A Manifesto for a Cohesive and Sustainable World*. Disponible en <https://bit.ly/3kXB4aa>.

10. Todos los miembros de la sociedad están necesitados de la asistencia de otros y del mismo modo están expuestos a daños mutuos (...) el hombre sabio y virtuoso será aquel que sacrifique su interés personal por el interés público [All the members of human society stand in need of each others assistance, and are likewise exposed to mutual injuries (...) The wise and virtuous man is at all times willing that his own private interest should be sacrificed to the public interest]. Smith, A. (1759). *The Theory of Moral Sentiments*.

11. De acuerdo a los siguientes autores: Sampedro, 2009; Olcese Santonja, 2009; Barton, 2011; Polman, 2011; Felber, 2012; Zamagni, 2013; Fernández, 2015; *The Caux Round Table*, 2015; recogido en Fontán Gallardo, C. (2017). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

12. *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles* (2020). *Approaching the Future: Tendencias en Reputación y gestión de intangibles*. Disponible en www.approachingthefuture.com



Considerar el beneficio propio y el de la sociedad al mismo tiempo no está reñido con los buenos resultados económicos y financieros, sino más bien al contrario¹³. Las reconocidas, y también esperadas, cartas anuales de Larry Fink, CEO de BlackRock, una de las principales gestoras de fondos del mundo, advirtiendo sobre la necesidad de las compañías de tener valores y principios, así como de la generación de valor más allá de la cuenta de resultados¹⁴, son un significativo ejemplo de cómo el cambio social al que asistimos se refleja también en las decisiones que toman los inversores, que exigen un comportamiento responsable más inclusivo, integrador y ético. Tanto es así que el interés de los inversores por la inversión sostenible y responsable se ha transformado en comportamientos claros en los últimos años que se observan en la evolución del marco regulatorio en inversión ASG y en el desarrollo de nuevos productos, fondos e iniciativas de inversión sostenible¹⁵.

A este movimiento se suman otras plataformas empresariales como la Business Roundtable, que agrupa a las mayores empresas de Estados Unidos, cuyo «manifiesto» declara la necesidad de definir un propósito corporativo como plataforma para la toma de decisiones estratégicas y adoptar un enfoque de creación de valor en el largo plazo y de distribución equilibrada a todos los grupos de interés¹⁶, la del *think tank* Focusing Capital on the Long Term, el movimiento de «Capitalismo Consciente» o el de B-Corp, que exige incorporar en los estatutos de las empresas el objetivo de responder a los intereses de todos los *stakeholders* en la toma de decisiones de la alta dirección y del consejo de administración.



El cambio social al que asistimos se refleja también en los inversores, que exigen a las empresas un comportamiento responsable más inclusivo, integrador y ético.

13. «El propósito de una organización no es la simple búsqueda de beneficios, sino la energía motivadora para lograrlos. La generación de beneficios no es inconsistente con el propósito, de hecho, ambos elementos están intrínsecamente relacionados». Recogido en Fink, L. (2019). *Profit & Purpose*. Disponible en <https://bit.ly/3cRKVeX>.

14. A través de sus cartas anuales a los líderes de todo el mundo sobre la importancia de los capitales intangibles, 2018; la relación entre propósito y beneficios, 2019; y el cambio climático y cuidado del capital medioambiental, 2020.

15. *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles* (2020). *Approaching the Future: Tendencias en Reputación y gestión de intangibles*. Disponible en www.approachingthefuture.com.

16. *Business Roundtable* (2019). *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*. Disponible en <https://bit.ly/3ikpc0L>.



Investigaciones de referencia en tendencias sociales¹⁷ destacan el papel central y la responsabilidad que la sociedad otorga a las empresas como motor de cambio para impulsar un desarrollo sostenible y hacer frente a los grandes retos globales. Esta responsabilidad que recae en las empresas hace que los consumidores y los ciudadanos tengan una opinión más positiva y favorable sobre aquellas organizaciones que se involucran y comprometen con una causa social¹⁸ y están dispuestos a pagar un sobreprecio y a incrementar su lealtad si el producto o el servicio es ofrecido por una empresa responsable y con una reputación sólida¹⁹. De esta forma, adquieren cada vez más peso en la decisión de compra aspectos como los valores y principios que abandere la compañía, así como su compromiso con las comunidades en las que opera. El perfil del ciudadano empoderado por la tecnología y la digitalización evoluciona, por tanto, hacia un rol más activista, buscando y apoyando a las empresas responsables y sostenibles y rechazando a aquellas organizaciones que no estén alineadas con sus expectativas, valores y creencias²⁰.

Este tipo de comportamientos se observan, también, en la búsqueda y captación de talento. Numerosos estudios²¹ demuestran como para tres cuartas partes de los *millennials*, el factor social y ambiental es importante a la hora de elegir una empresa donde trabajar. Los *millennials* son muy exigentes en cuanto a carreras profesionales con propósito, y esperan que las empresas contribuyan a problemas sociales y medioambientales a través de su actividad. Una

situación que se verá agudizada cuando generaciones venideras como la Generación Z, por ejemplo, comiencen a participar activamente en el mercado laboral.

Ante estos cambios culturales y sociales, los líderes corporativos más avanzados entienden el propósito corporativo como un elemento estratégico de gestión, transformación, innovación y liderazgo, que tiene que estar presente en el día a día del negocio de las organizaciones, formando parte tanto de su cultura como del proceso de toma de decisiones y principios de actuación (*negocio responsable*). La clave no está en qué compra la gente, qué producto o servicio, sino qué apoya y qué principios defiende. La marca se convierte, así, en una idea social que es sustentada y respaldada por un negocio.



Los *millennials* son muy exigentes en cuanto a carreras profesionales con propósito, y esperan que las empresas contribuyan a problemas sociales y medioambientales a través de su actividad.

17. GlobeScan; Edelman; IPSOS; The RepTrack Company.

18. Edelman (2020). Trust Barometer.

19. El estudio Meaningful Brands, que realiza Havas Media Group, confirma que las marcas conscientes y con un propósito claro y diferencial disfrutan de un 46 % más de participación en el gasto —share of wallet—, esto es, el dinero que destina el consumidor a gastar en cada marca.

20. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles (2020). *Approaching the Future: Tendencias en Reputación y gestión de intangibles*. Disponible en www.approachingthefuture.com

21. Deloitte (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future. Connecting sustainable development*; Deloitte University Press (2015). *A New Understanding of Millennials: Generational Differences Reexamined*.



Lograr esta transformación organizacional requiere pasar del «yo» al «nosotros», de «lo que me interesa» a «lo que interesa al bien común», y del «ser los mejores del mundo» a «ser los mejores para el mundo». Y ello requiere nuevos líderes capaces de trascender los objetivos de negocio y velar por el cumplimiento de los principios y convicciones que vertebran la compañía. Pero, encontrar organizaciones y líderes que realmente estén guiados por un propósito distintivo y singular es una tarea compleja. Liderar en base a nuestro propósito como compañía solo funciona si existe un compromiso real por parte de la organización y, si ese propósito es compartido por los distintos grupos de interés.

En este contexto presentamos **The Corporate Purpose Roadmap®** como una ayuda para todas las organizaciones y los profesionales que decidan avanzar en la hoja de ruta de creación de empresas con propósito, y conocer el método concreto y los pasos necesarios para que la promesa que hagamos responda a la identidad, razón de ser y realidad de nuestra organización.



Liderar en base a nuestro propósito como compañía solo funciona si existe un compromiso real por parte de la organización y, si ese propósito es compartido por los distintos grupos de interés.

En la actualidad, existen muchas y justificadas críticas sobre la autenticidad o verdadera motivación de las compañías a la hora de abordar un proyecto de definición del propósito. Hemos visto demasiados casos en los que se ha convertido en un simple ejercicio de imagen y posicionamiento puramente comunicativo, sin un impacto real en la estrategia, el negocio o en la forma de actuar.

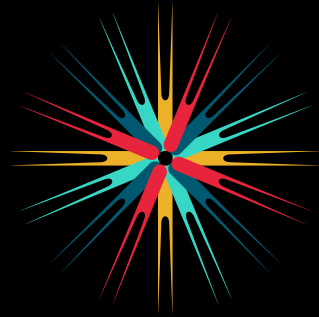
The Corporate Purpose Roadmap® permite identificar el verdadero *leitmotiv*, la razón de ser de una organización (por qué y para qué existe la empresa), cómo desarrollarlo (valores que pautan cómo hacerlo), qué productos o servicios ofrecer (la misión aterrizada en productos y servicios) y cuál va a ser el alcance y la contribución concreta que vamos a ofrecer a nuestros principales grupos de interés (la visión del futuro que queremos construir con ellos)²². La metodología que presentamos muestra, en definitiva, cómo conseguir ser fiel al propósito corporativo entendido como fundamento de la estrategia y de la toma de decisiones, anclado en un compromiso creíble y firme de la organización que sirve de guía para todas las decisiones y acciones que se emprenden.

Superunion

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

Octubre 2020

22. Younger, R.; Mayer, C. & Eccles, R. (2020). *Enacting Purpose within the Modern Corporation*. Saïd Business School at the University of Oxford.



THE CORPORATE PURPOSE ROADMAP®

BUILDING AUTHENTIC PURPOSE-
DRIVEN ORGANIZATIONS

METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN,
IMPLEMENTACIÓN Y ACTIVACIÓN DEL
PROPÓSITO CORPORATIVO