

El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional



Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Clara Fontán

Intelligence & Knowledge Senior Manager Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Resumen

Estamos inmersos en la economía de la reputación y los intangibles, un nuevo contexto empresarial donde el éxito de las organizaciones viene determinado por su visión de creación de valor compartido y de largo plazo en los entornos en los que operan. En este contexto, el propósito se ha convertido en la palanca motora para generar adhesiones e identificación por parte de los distintos grupos de interés y orgullo de pertenencia en los empleados, en torno a un mismo sistema de creencias y valores compartidos; y se consolida como fuente no copiable, de diferenciación competitiva y como plataforma de generación de confianza que construye lealtad y recomendación.

El presente artículo analiza el rol estratégico, transformador y movilizador del propósito, su impacto en la buena reputación y el negocio; y presenta a través de datos empíricos las razones por las que es tan relevante construir en la actualidad empresas sostenibles con fuerte sentido de propósito que generan admiración, respeto y confianza por parte de sus grupos de interés y de la sociedad en su conjunto.

Palabras clave

Propósito corporativo, contribución, impacto positivo, legado, reputación, confianza, legitimidad, diferenciación, economía de la reputación, economía del propósito, orgullo de pertenencia, lealtad, recomendación a terceros.

Economía de la reputación y los intangibles

Actualmente nos encontramos inmersos en un nuevo ciclo económico al que podemos denominar «economía de la reputación y de los intangibles»; un nuevo contexto que se caracteriza por el incremento del valor de los intangibles dentro de las organizaciones. Hoy, si tomamos como referencia al conjunto de todas las empresas, en todos los sectores de actividad, en todo el mundo, en torno al 50% del valor y del riesgo residen en sus recursos y activos intangibles, alcanzando hasta el 80% en algunos sectores más innovadores, como el tecnológico, farmacéutico o el ocio y entretenimiento¹, tal y como indican los resultados anuales del *Global Intangible Financial Tracker* de Brand Finance.

capaz de restablecer el equilibrio adecuado entre la generación de confianza y la legitimidad social, así como identificar nuevas fuentes de diferenciación que sean duraderas en el tiempo y capaces de sustentar un modelo económico y empresarial sostenible en un mundo digitalizado y globalizado. Es en este contexto, donde el propósito corporativo emerge como el concepto de referencia cuando se habla de establecer una diferenciación no copiable y de avanzar en el rol esencial de la empresa en la sociedad.

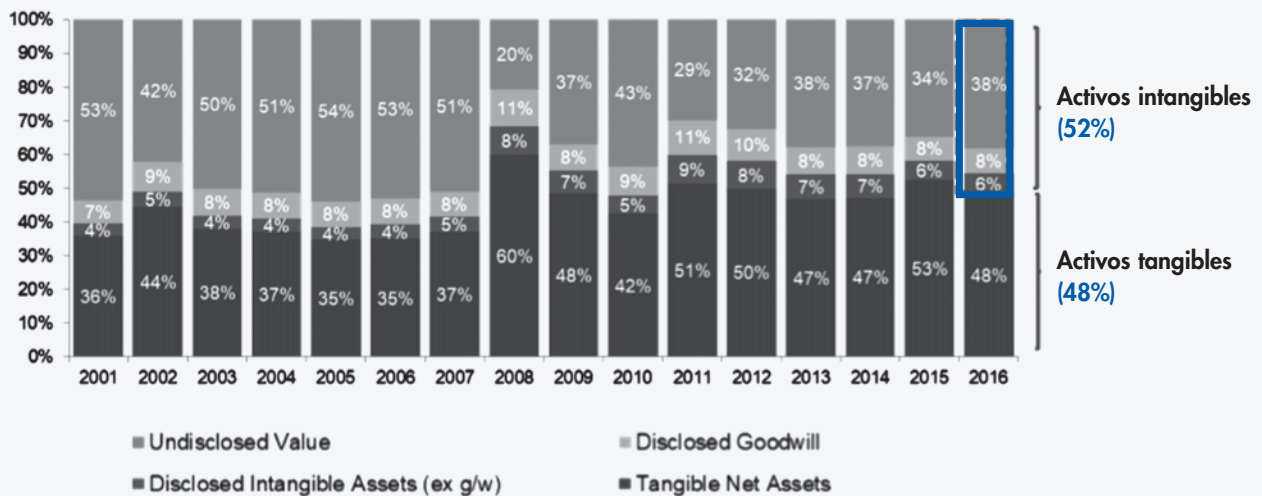
En los últimos años hemos observado el crecimiento exponencial de este concepto como una de las prioridades clave de los directivos en todo el mundo. De hecho, este ha sido uno de los temas principales del Foro Económico Mundial, protagonizando, a su vez, el llamamiento a los líderes empresariales de todo el mundo que

¹ Brand Finance (2017). *Global Intangible Financial Tracker*.

Este nuevo ciclo económico requiere un nuevo modelo de hacer empresa

Gráfico 1. La economía de los intangibles

Valor empresarial total 2001 - 2016 (%)



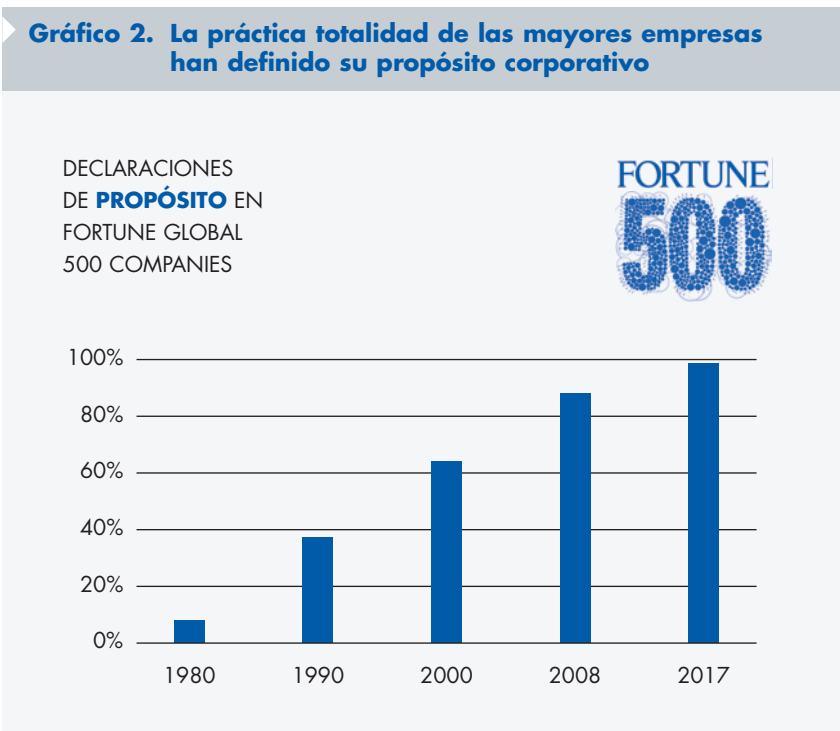
FUENTE: Brand Finance, 2017.

ha hecho el presidente de Blackrock, uno de los principales fondos de inversión a escala global. Se requiere que los CEO repiensen el rol de sus empresas, su contribución social y su legado. Si tomamos como referencia las mayores empresas, vemos un crecimiento imparable del número de empresas que han definido su propósito, alcanzando a su práctica totalidad (gráfico 2).

Hoy los ciudadanos exigen compañías capaces de generar beneficios económicos y al mismo tiempo mejorar las condiciones económicas y sociales de los territorios en los que operan². Según los resultados del estudio *Meaningful Brands 2017*, de Havas Group, sobre marcas relevantes, el 82% de la población mundial está de acuerdo con esta afirmación. Aunque concluye que solo en el 39% de los casos se considera que las organizaciones trabajan duro para mejorar la calidad de vida y bienestar de las personas, y que a las personas no les importaría que desapareciesen el 76% de las marcas. El equilibrio empresa-sociedad es posible, pero requiere de empresas sostenibles, con fuerte sentido de propósito.

En los últimos años la praxis académica y empresarial nos ha demostrado que las fuentes de generación de valor residen en dos palancas claves. Por un lado, su capacidad para construir una diferenciación no copiable y por otro en su habilidad para generar confianza y legitimidad.

La herramienta de gestión organizativa para conseguir una diferenciación no copiable es la formulación del propósito y su activación en actitudes y comportamientos de apoyo, por parte de todos sus grupos de interés, gracias a la marca corporativa. En el caso de la confianza y la legitimidad la palanca de gestión es la reputación. Así, articular la organización en



FUENTE: Fortune 500 Statements; recogido en www.missionstatements.com.

torno a su verdadera razón de ser, su propósito, es el primer paso para garantizar el éxito de cualquier proyecto empresarial que sea capaz de construir de forma equilibrada diferenciación y legitimidad.

El propósito corporativo como palanca de diferenciación y de generación de confianza

Las fuentes de diferenciación ya no están en los productos o los servicios, que se pueden copiar fácilmente³, sino en la marca corporativa⁴ y, más concretamente, en los valores asociados a ella⁵. No importa tanto qué haces sino quién eres, cómo eres y por qué haces las cosas de forma diferente a los demás⁶. La marca se convierte así en una herramienta estratégica de máxima importancia al comprenderla como la expresión del propósito de la organización: el eje vertebrador

² Havas Media, 2015; BBMG & GlobeScan, 2015, 2016; Edelman, 2015, 2016; GlobeScan et al., 2016.

³ Fombrun, 1996; Carreras et al., 2013; Van Riel, 2012; Alloza, 2012; Alloza, 2015; Guash et al., 2015.

⁴ Schultz et al., 2005; Hatch & Schultz, 2010; Alloza, 2015.

⁵ Arthur W. Page Society, 2016; Corporate Excellence, 2016.

⁶ Sinek, 2013.

de la cultura corporativa y de la estrategia de narrativa de la compañía, y la plataforma de relación con todos los grupos de interés.

Hasta los años 90 del siglo pasado, las organizaciones se han gestionado dándole máximo valor al producto o servicio, elementos que eran difícilmente copiables, explicando así por qué los activos tangibles representaban en ese ciclo económico el 80% del valor de las empresas; pero si bien hoy las decisiones de compra siguen siendo motivadas por la diferenciación percibida, esta diferenciación ya no reside en los productos o servicios sino en la forma de ser, en los valores y creencias de la empresa que comercializa esos productos y servicios⁷. Las personas no adquieren productos y servicios por sus características sino por lo que significan: *La gente no solo compra cosas por lo que pueden hacer, sino por lo que significan (...)* Un Volvo –Seguridad–, un BMW –placer de conducción– etc.⁸.

El propósito es la piedra angular de cualquier proyecto empresarial ya que te permite expresar a través de la marca corporativa, quién eres, para qué estás en el mundo, cuáles son tus valores, cuál es tu contribución y promesa, es decir, aquello que nos hace únicos y que nos define⁹. Es la plataforma a través de la cual se materializa la identidad de la organización y las creencias de esta¹⁰ posibilitando que los distintos grupos de interés, tanto los empleados como clientes y otros grupos de interés, se sientan identificados con esos valores y por ese motivo decidan comprar productos, invertir, venir a trabajar, hablar positivamente, recomendar a terceros, darle el beneficio de la duda en caso de crisis, defenderla en las redes sociales, etc. Entender la marca corporativa como herramienta para activar el negocio a través de la definición del propósito de la organización y los va-

lores corporativos es tremendamente poderoso; ya que actúa como mecanismo principal para alinear¹¹ a toda la organización bajo el mismo sistema de creencias y valores compartidos¹², fortalece el orgullo de pertenencia y la reputación interna.

La marca debe ser entendida como algo indisolublemente unido al propósito, como la esencia de la organización que se materializa en la cultura corporativa, en los comportamientos de los empleados, de la organización y que cobra vida en todos y cada uno de los puntos de contacto que los grupos de interés tienen con nuestra empresa¹³. De esta forma, la responsabilidad de dar vida al propósito se extiende a lo largo de toda la organización, a todos los puntos de contacto y, en especial, a los empleados y clientes actuales que se convierten en los principales prescriptores para los no clientes, son los mejores embajadores de la empresa y los agentes de comunicación más eficientes y eficaces.

Los estudios desvelan que las marcas corporativas son mucho más efectivas cuando forman parte del código genético de las empresas, cuando están construidas en base a su propósito o identidad (términos sinónimos para nuestro objetivo de gestión)¹⁴, ya que imitar un sistema de significados de valor (forma de ser, características de los empleados, estilo de liderazgo, calidad de las relaciones, etc.) es enormemente complejo; de ahí la relevancia del propósito, identidad y marca corporativa como fuente de diferenciación competitiva y sostenible a lo largo del tiempo¹⁵.

Esta forma de entender el propósito supone concebirlo como una herramienta para impulsar el cambio cultural y organizativo. Esta perspectiva entiende que el propósito no es solo una herramienta de control para que la alta dirección de la organización

⁷ Weber Shandwick, 2011; Alloza, 2015; Reputation Institute, 2015, 2016.

⁸ Hatch & Schultz, 2010: 52.

⁹ Hatch & Schultz, 2010; Ind *et al.*, 2013; Alloza, 2010, 2014, 2015, 2016.

¹⁰ Arthur W. Page Society, 2012; Corporate Excellence, 2013.

¹¹ Van Riel, 2012.

¹² Peters & Waterman, 1992; García & Dolan, 1997; Arthur W. Page Society, 2012; Boria-Reverter *et al.*, 2013; Corporate Excellence, 2013.

¹³ Hatch & Schultz, 2010; Alloza, 2010, 2014, 2015.

¹⁴ Hatch & Schultz, 2010; Ind, 2007; Alloza, 2010, 2014, 2015.

¹⁵ Hatch & Schultz, 2010; Ind, 2007; Ind *et al.*, 2012; Ind *et al.*, 2013; Alloza, 2016.

pueda orquestar el tipo de actitudes y comportamientos que desea por parte de los empleados y alinearlos hacia la misma dirección, sino que sería resultado de un diálogo dinámico y en constante construcción entre los distintos grupos de interés, tanto internos como externos, en torno a un mismo sistema de creencias compartidas en el que todos se sintiesen identificados.

En este sentido, el propósito no se define para nuestros grupos de interés sino con ellos, solo de esta forma es capaz de inspirar las actitudes y el quehacer diario de todos sus empleados¹⁶.

En el gráfico siguiente (gráfico 4) explicamos el método para definir un propósito activador de comportamientos favorables: toda organización define su «querer ser», es el sueño, la ambición y el legado de sus líderes, pero este «querer ser» solo activará comportamientos favorables si está alineado con el «deber ser»; es decir, los valores y expectativas de sus grupos de interés. Ambos círculos deben completarse con el análisis del «poder ser», en un mundo de hipertranspa-



FUENTE: Corporate Excellence adaptado de Arthur Page Society, 2012.

rencia debemos analizar nuestras capacidades y fortalezas objetivas para asegurar que podremos entregar nuestra promesa. En el centro de los tres círculos está el «ser» de la organización, su identidad y propósito.



FUENTE: Adaptado de *Esencia de Marca*. Mary Jo Hatch & Majken Schultz, 2010 y Experiencia BBVA, 2013.

¹⁶ Ind, 2007; Hatch & Schultz, 2010; Ind et al., 2012; Van Riel, 2012.

Este proceso se construye de dentro hacia fuera; es decir, nace de un análisis profundo de la identidad histórica/fundacional, de los valores y creencias que guían el comportamiento de la empresa, de sus líderes y de todos sus empleados.

El contexto social que hemos descrito determina que el propósito de las organizaciones tiene que redefinirse hacia la generación de valor compartido¹⁷. Los ciudadanos exigen empresas con propósito social, empresas que contribuyan de forma positiva en los entornos en los que operan y solo están dispuestos a apoyar y recomendar a aquellas empresas que perciben como diferentes y, por tanto, mejores que las demás¹⁸.

Las organizaciones tienen el reto de diferenciarse, pero también de recuperar la confianza de la ciudadanía. Año tras año, los resultados del Ba-

rómetro de Confianza de Edelman, el mayor estudio internacional que mide la confianza que los ciudadanos tienen hacia las instituciones, resalta la crisis de confianza en la que están inmersas las organizaciones. La edición de 2018 presenta una ventana de oportunidad para las empresas, se ve un cierto crecimiento en la confianza que despiertan las empresas, y cómo las expectativas de la población hacia el comportamiento de estas son cada vez más elevadas y más sociales.

Es aquí donde cabe resaltar el rol del propósito corporativo. La investigación global que realiza la consultora británica, GlobeScan ha demostrado que contar con un propósito claro es, después de la honestidad y la transparencia, una palanca fundamental para generar confianza en los ciudadanos.

¹⁷ Olcese Santonja, 2009; Sampedro, 2009; Porter y Kramer, 2011; Barton, 2011; Polman, 2011; Felber, 2012; Zamagni, 2013.

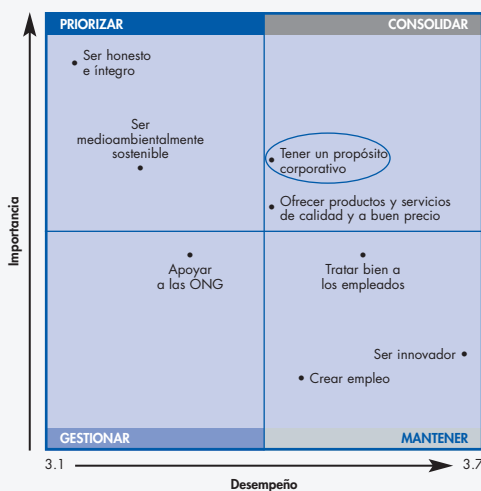
¹⁸ Alloza, 2012: 34.

Gráfico 5. El propósito corporativo, palanca para impulsar la confianza

Atributos que impactan en la confianza: Todas las empresas



Desempeño vs. Importancia, 2016



Atributos que impactan en la confianza: España



Desempeño vs. Importancia, 2016

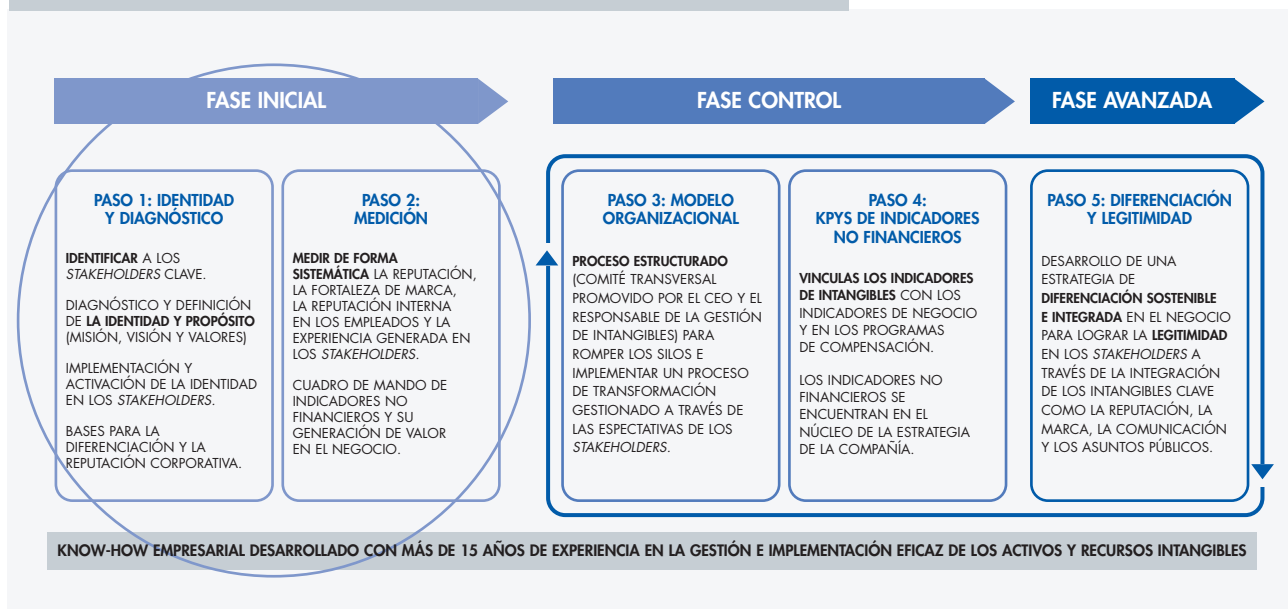


FUENTE: GlobeScan, 2017.

No es de extrañar, por tanto, que este sea el primer paso de la hoja de ruta de la gestión integrada e integral de los intangibles que promueve Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership para conseguir diferenciación y legitimidad.

Son 5 pasos que empiezan por la definición y activación de la identidad y propósito de la organización.

Gráfico 6. Hoja de ruta de la gestión integral e integrada de los intangibles



FUENTE: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Las empresas con propósito obtienen mejores resultados

Las empresas más exitosas son las que posicionan en el centro de su estrategia como ejes vertebradores sus principios y valores. Los estudios de Mackey y Sisodia¹⁹, bajo el movimiento *capitalismo consciente*, también han demostrado que el desempeño de empresas con claro sentido de propósito mejoró de 1996 a 2013 en 10 veces el desempeño

medio del S&P 500. Lo que permite concluir, una vez más, que un propósito poderoso bien comunicado permite mejorar el desempeño financiero²⁰.

La Teoría de los Círculos de Oro de Simon Sinek establece, a su vez, que podremos conseguir un mayor alcance de todo lo que nos propongamos si nos cuestionamos siempre el por qué, después el cómo y por último el qué hacemos. El primer paso, en sintonía con las premisas compartidas hasta ahora, y de acuerdo con esta

¹⁹ Mackey & Sisodia, 2013.

²⁰ Según IMD y Burson Marsteller (2010), a partir de una encuesta a más de 200 empresas, un propósito poderoso bien comunicado permite mejorar el desempeño financiero hasta en un 17% de los casos.

teoría, es entender muy bien por qué hacemos lo que hacemos; es decir, saber y conocer con claridad nuestro propósito, creencia o la causa que perseguimos. Los cómo serían las acciones que realizamos para ejecutar nuestras creencias; cómo hacemos las cosas para que se perciban de una manera diferente. Y el qué serían las cosas que hacemos, nuestra propuesta de valor; es decir, los productos y servicios que ofrecemos. Explica Sinek que de forma habitual las organizaciones y las personas se comunican y actúan desde fuera hacia adentro, desde sus *qués*, y no al revés, desde dentro hacia fuera, desde sus *porqués*. Cuando en realidad son los porqués los que realmente consiguen movilizar a las personas.

Las investigaciones de Collins y Porras (1994), recogidas en la obra *Build to Last –construidas para perdurar*, en español-, coinciden, también, con estas ideas al demostrar que las

organizaciones más exitosas son las que han establecido en el núcleo de cualquier decisión estratégica la razón de ser de la organización, su propósito y sus valores. El modelo «yin-yan de la visión», es, según estos investigadores, el que permite que las organizaciones perduren en el tiempo (gráfico 8).

La importancia de vertebrar la organización en torno a una serie de valores compartidos quedó reflejada en el Modelo de las 7-S de Peters y Waterman²¹, también conocido como el Modelo de McKinsey. El Modelo recogido en la obra *En busca de la excelencia*, establece los siete elementos que aseguran que una empresa sea excelente²²: variables *hard*, más tangibles y cuantitativas, como la estrategia (*strategy*), los sistemas (*systems*), la estructura (*structure*); y variables *soft*, más intangibles y cualitativas, como el estilo de liderazgo (*style*), el capital humano (*staff*), las

²¹ Peters & Waterman, 1992.

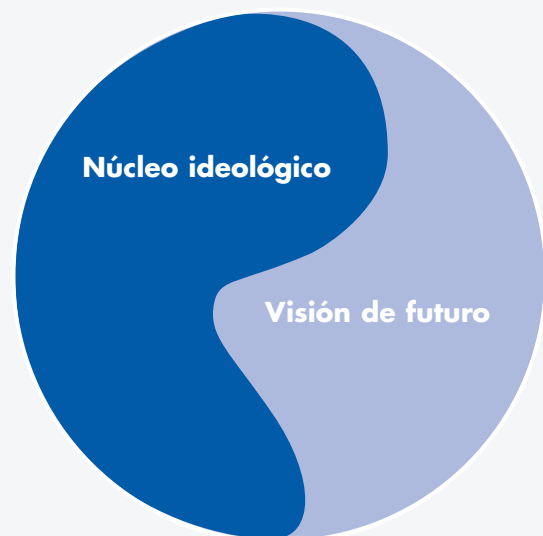
²² Peters y Waterman situaron ya en la década de los 80 a los valores en el centro de su Modelo, haciendo énfasis en la importancia estratégica de los mismos para desarrollar o implementar cualquier proyecto empresarial con éxito: *Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de la formulación de valores.*

Gráfico 7. Teoría de los Círculos de Oro



FUENTE: Sinek, 2013: 61.

Gráfico 8. Modelo Yin-Yan de la visión



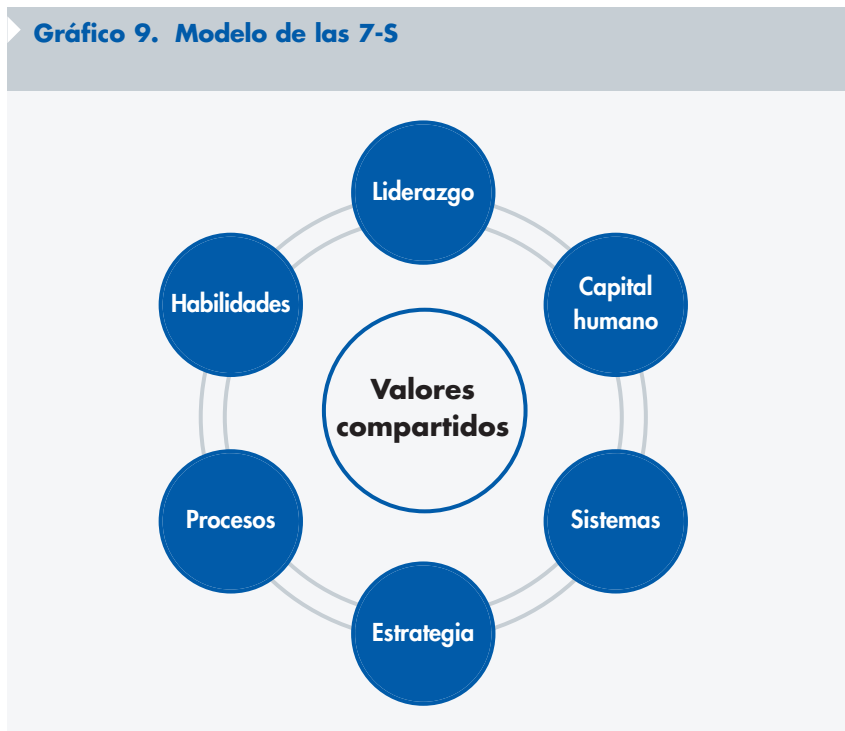
FUENTE: Planellas & Muni, 2015: 79.

habilidades (*skills*) y los valores compartidos (*shared values*).

Cuando una organización define un propósito ofrece a las personas que la conforman la posibilidad de participar en un proyecto de orden superior y contribuir a algo que vale la pena²³, despertándose una de las motivaciones fundamentales del ser humano, la motivación trascendente²⁴.

¿Por qué vertebrarse en torno a un propósito?

El propósito corporativo es el concepto motor para que todos estos elementos (valores, visión, misión, etc.) sean realmente instrumentos de liderazgo. Este es el eje clave que permite vertebrar a toda la organización en torno a su propósito que nutre la estrategia, define la cultura, impacta en el modelo organizativo, se activa gracias a la comunicación y se expresa en todos los puntos de contacto con la organización.



FUENTE: Recogido en Planellas & Muni, 2015: 167; y en Fernández, 2015a: 21.

En el gráfico siguiente ilustramos este rol vertebrador del propósito (gráfico 10).



FUENTE: Modelo adaptado de Prof. Oriol Iglesias.

²³ Anderson, 1998; Cardona & Rey, 2003, 2008; Seligman, 2011; Gómez, 2013, 2015; Fernández, 2015a.

²⁴ Todos tenemos una necesidad profundamente arraigada de contribuir –de dedicar tiempo y energías a esfuerzos que valen la pena–. Pero a menudo las empresas dificultan que los empleados entiendan la finalidad más amplia a la que van encaminados sus esfuerzos o vean cómo pueden añadir valor de una manera distintiva. Los individuos quieren entender la finalidad de la organización y cómo pueden contribuir, pero los altos directivos deben liberar y dar cauce a ese potencial (Robert Simons, 1995; recogido en Cardona & Rey, 2003: 10).

Por su parte, las investigaciones de EY junto a Beacon Institute desvelan que el propósito corporativo proporciona a las organizaciones cinco grandes elementos estratégicos²⁵:

- Claridad estratégica. El propósito establece el marco de referencia para la toma de decisiones de largo plazo y permite a la organización trabajar de forma alineada y transversal.
- Canaliza la innovación. El propósito focaliza la energía de la organización en lo que es importante e impulsa a las personas a buscar nuevas soluciones en torno a lo que es central para la organización.

-Fuerza de transformación. El propósito impulsa a la organización a transformarse para ser capaz de alcanzarlo y dar respuesta al objetivo compartido.

-Fuerza constructiva. El propósito apela a la necesidad de las personas de sentir que está contribuyendo a la comunidad y que es parte de algo más elevado y superior. El propósito rompe las diferencias y establece lazos de unión en torno al deseo universal de contribuir a algo mayor.

-Marco de referencia para la construcción de alianzas. El propósito establece puentes de relación y facilita la creación de alianzas con otras

Gráfico 11. Implementación del propósito corporativo: realidad frente a teoría



²⁵ EY & Corporate Excellence, 2016: 5; EY & Beacon Institute, 2016: 3.

FUENTE: Harvard Business Review, 2016: 2.

organizaciones en base de un mismo sistema de principios y valores compartidos.

No obstante, cabe destacar que la investigación empírica ha demostrado, al mismo tiempo, que la implementación real es deficiente en muchas empresas. Así, solo el 46% de los ejecutivos confirman que el propósito es clave en el proceso de toma de decisiones; y solo en la mitad de los casos el propósito está alineado con la estrategia global de la organización.

Se buscan empresas con fuerte sentido de propósito

Las compañías en las que puede considerarse que existe un fuerte sentido de propósito son aquellas que tienen productos y servicios que conectan con las necesidades de las personas en todo el mundo, que generan un impacto social o medioambiental positivo, que se involucran en las comunidades en las que operan estableciendo alianzas con otras organizaciones, que tienen una buena reputación y que tratan bien a sus empleados.

Lo importante, aseguran los expertos, es su vinculación a la creación de sentido en las prácticas organizativas y su materialización como proceso compartido y co-creado. Carlos Rey, director de la Cátedra de Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la Universidad Internacional de Cataluña, explica que *se trata de que la misión o propósito de la empresa traspase las fronteras de la propia organización y llegue a los clientes, consumidores, prescriptores, proveedores, accionistas, competidores y el público en general (...)* No se trata de transmitir lo que haces sino el «para qué» de lo que haces²⁶.

Son compañías, según Sinek, que *vertebran toda la estrategia en torno a su porqué*, un propósito, una causa, o

una creencia superior que da sentido y significado a lo que hacen²⁷.

Claros ejemplos de empresas impulsadas por un fuerte sentido de propósito los encontramos en Unilever, Patagonia, Zappos o Southwest Airlines. En concreto, Unilever ha demostrado en los últimos años con datos concretos cómo aquellas marcas del *portfolio* global de marcas de la organización que han sido definidas en torno a un propósito crecen en términos económicos el doble que aquellas que no lo tienen.

Desde Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, observamos cómo a nivel internacional las empresas que más están avanzando son aquellas que están adoptando el nuevo modelo de comunicación «construir creencias compartidas»; organizaciones que están trabajando en la redefinición de su identidad para fortalecer el posicionamiento de sus marcas corporativas. En el caso de las empresas españolas también se está avanzando mucho y empresas como BBVA, CaixaBank, DKV Seguros Médicos, Ibercaja, MAPFRE, Naturgy, Santander o Telefónica (citadas por orden alfabético), están implantando procesos de alineamiento en torno a su propósito.

Un ejemplo concreto y cercano, de vertebración en torno a un propósito compartido, lo encontramos en Ibercaja. Esta entidad financiera se ha sometido a un proceso de redefinición de su razón de ser, teniendo presente la triple vertiente entre lo que se es (en lo que eres experto como compañía), lo que debes ser (lo que esperan de ti tus principales grupos de interés) y lo que puedes ser (la contribución e impacto positivo que puedes ofrecer en los entornos en los que operas). Así, y en base a un proceso profundo de consulta interna a empleados y directivos, así como a sociedad y expertos, han sido capaces de definir un propósito único y di-

²⁶ Rey, 2015: 24.

²⁷ Sinek, 2013: 66.

Gráfico 12. Propósito de Ibercaja



FUENTE: Ibercaja, 2018.

ferenciador, que inspira y moviliza una razón aspiracional para existir y que aporta, al mismo tiempo, un beneficio a la sociedad: *Ayudar a las personas a construir la historia de su vida, porque será nuestra historia.*

Abordar este tipo de proyectos será tremendamente poderoso dado el impacto que el alineamiento interno y externo tiene en el negocio en una entidad financiera²⁸.

Conclusiones y recomendaciones para activar el propósito corporativo

Las expectativas sobre el rol que deben liderar las organizaciones en la sociedad son mucho más altas que en el pasado. Tal y como hemos visto a lo largo del presente artículo, hoy los ciudadanos apoyan a las compañías por lo que representan, más allá de los productos o servicios que venden. Quieren empresas que creen soluciones significativas para satisfacer las necesidades de la sociedad y que aprovechan su influen-

cia y tamaño para el progreso de la humanidad. Y esa es la gran oportunidad que tienen las organizaciones y los líderes empresariales: poner en valor su contribución real gracias al alineamiento de su propósito, con las decisiones y acciones que emprende; solo así se construyen empresas verdaderamente auténticas y sostenibles.

Para ello, es necesario establecer procesos de escucha continua con empleados, directivos de la organización y resto de grupos de interés. Establecer este tipo de procesos es esencial para convertir al propósito, en un elemento integrador y unificador de toda la organización y en una referencia interna para orientar los comportamientos y actitudes de todos los empleados gracias a un sistema de creencias y valores compartidos.

Los empleados son el principal grupo de interés para dar vida al propósito corporativo. También, el apoyo y convencimiento de la alta dirección es determinante para poder crear organizaciones con un fuerte sentido de propósito. Y esa es la principal responsabilidad que tienen las organizaciones; ese es su legado.

El propósito ha de aunar valor empresarial con valor social²⁹. El propósito debe ser *simple y elocuente, poderoso y realizable, profundo y básico a la vez. Y por encima de todo tiene que sintetizar la razón clara de por qué la empresa existe y hace lo que hace.*

Un propósito diferenciador y auténtico ha de responder a la pregunta de si los grupos de interés echarían de menos a la organización si esta no existiese. Esa es la principal prueba, la huella insustituible, de que se posee un gran propósito en la vida en beneficio de los demás³⁰. Puede concluirse, de esta forma, que el propósito:

–Es la fuente de inspiración para proporcionar significados relevan-

²⁸ Van Riel, 2012.

²⁹ GlobeScan & Sustainable Brands, 2016.

³⁰ Corporate Excellence, 2016b: 3.

Ideas fuerza

- Las organizaciones han de construirse en base a la definición de una identidad única y diferenciadora que vaya más allá de lo meramente económico y que esté asociado a un valor superior que dé sentido al por qué hace lo que hace.
- Los líderes corporativos se enfrentan al reto de articular y renovar el contrato entre la empresa y la sociedad, de forma que las empresas contribuyan de forma relevante al bienestar social.
- Es crucial que las compañías cuenten con líderes capaces de inspirar, comunicar y alinear a toda la organización alrededor de un propósito compartido.
- Declarar un propósito y un conjunto de valores es sencillo, pero promulgarlos y llevarlos a la práctica en el día a día es más complejo; requiere ser consistentes en la diversidad de disciplinas y actividades que desarrolla la empresa.
- Las organizaciones tienen la oportunidad de demostrar y comunicar mejor la autenticidad de su propósito y poner en valor su contribución positiva.
- Entre los obstáculos para impulsar este proceso de transformación y alineamiento destacan la presión cortoplacista de los grupos de interés, y la falta de objetivos de desempeño y de incentivos alineados con el propósito y la creación de valor a largo plazo.

tes a los miembros de una organización³¹.

–Fortalece los lazos que unen a los empleados de una compañía³².

–Dota de un propósito general y de una justificación para la propia existencia de la organización. Por qué y para qué hacemos lo que hacemos y cuál es nuestro lugar en el mundo³³.

–Es considerado uno de los atributos más importantes para la generación de confianza en el ámbito empresarial³⁴.

–Es un mecanismo de control para que la alta dirección de la organización pueda orquestar el tipo de actitudes y comportamientos que desea por parte de los empleados³⁵.

–Es el marco de referencia que guía la estrategia global de una organización, así como todas las decisiones de negocio³⁶.

Bibliografía

Alloza, A. (2008). Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company. *Corporate Reputation Review*, 11.

Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, 44-53.

Alloza, A. (2012). La evolución de los intangibles en España: 10 años de historia 2002-2012. *Harvard Deusto Business Review*, 26-38.

Alloza, A. (2014). Pilares del éxito de la nueva economía de los intangibles: reputación, marca, e identidad corporativas. *Revista Economía Aragonesa*, 79-89.

Alloza, A. (2016). Las gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos. *Cre100do*.

Arthur W. Page Society (2012). *Building Belief: a new Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*.

³¹ Harris, 2005; Oliver & Serra, 2013; Deloitte, 2014; EY & Beacon Institute, 2016; EY & Corporate Excellence, 2016; Harvard Business Review, 2016.

³² Milliman *et al.*, 1999; Harris, 2005; Van Riel, 2012; EY & Beacon Institute, 2016.

³³ Frankl, 1998; Sinek, 2013; Mackey & Sisodia, 2013.

³⁴ GlobeScan & Sustainable Brands, 2016.

³⁵ Alloza, 2016; EY & Corporate Excellence, 2016.

³⁶ IMD & Burson Marsteller, 2013; Deloitte, 2014; Harvard Business Review, 2016; EY & Beacon Institute, 2016.

- Arthur W. Page Society (2013). *Corporate Character. How Leading Companies are defining, activating & Aligning Values*.
- Arthur W. Page Society (2014). *Authentic Advocacy: How Five Leading Companies Are Redefining Stakeholder Engagement*.
- Barrett, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas. Cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos*. Argentina: SMS Editores.
- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., García-González, A. & Vizuet-Luciano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Univiersia Business Review* (37), 68-85.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: Harper Business.
- Cardona, P. & Rey, C. (2003). La dirección por misiones: cómo introducir la misión en la gestión. *IESE Occasional Papers*, 11. Madrid: IESE Business School.
- Cardona, P. & Rey, C. (2003). (2008a). *Management by missions*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2017). *Purpose Research Key Insights: State of the Art Corporate Excellence*.
- Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2014). *Cómo lograr un alto crecimiento y éxito financiero a partir de un elevado ideal de marca*. Resúmenes de libros.
- Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2014). *Marcas fuertes marcas rentables – cómo las mas asociadas a ideales obtienen mejores resultados*.
- Deloitte (2010). *2030 Purpose: Good business and a better future*.
- EY & Beacon Institute (2016). *The state of the debate on purpose in business*.
- EY & Beacon Institute (2016a). *The pursuit of purpose: from aspiration to value creation*.
- EY & Beacon Institute (2016b). *The Why Effect Redefine your business with purpose*.
- Fontán Gallardo, C. (2016). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- GlobeScan & Sustainable Brands (2016). *Executive Summary. The Public on Purpose. Insights from a Global Study on Corporate Purpose*.
- Harvard Business Review (2016). *The Business Case for Purpose*.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona, España: Península.
- Stengel, J. (2012). *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. Estados Unidos: Crown Business Editorsjk y Milward Brown.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Ángel Alloza. Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, PCD por el IESE, Máster en Innovación en Comunicación por la Universidad Jaime I y Doctor *cum laude* en Comunicación por la Universidad Jaime I.

Empezó desempeñando su carrera profesional como Técnico de investigación de mercados en Alef, Planificación Estratégica en J. Walter Thompson, y socio director de Millward Brown Internacional en España y Portugal. En 1998 se incorpora a Argentaria en la Unidad de Análisis Estratégico, dentro del Área de Presidencia y Riesgos con el objetivo de definir e implantar una nueva estrategia y posicionamiento para la marca Argentaria. En enero del año 2000 se unió a BBVA siendo responsable de distintas funciones, hasta febrero de 2011 fue Director Global de estrategia de comunicación, marca corporativa, reputación y métricas de intangibles. Desde abril de 2011 es Director y Secretario General de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Es coautor de *Atrapados por el consumo* y de *Reputación Corporativa*; ha escrito numerosos artículos en publicaciones de referencia y es profesor colaborador de universidades y escuelas de negocios, además es Profesor Honorario de la Universidad de Málaga.

Clara Fontán. Intelligence & Knowledge Senior Manager en Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y profesora adjunta de la Universidad Loyola Andalucía. Licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Sevilla, Máster en Comunicación Corporativa y Política por la Universidad de Navarra y la Universidad George Washington y Doctora *cum laude* por la UCM. Cuenta con una amplia formación internacional en gestión de activos y recursos intangibles que incluye *The Global Chief Communication Program* de ESADE Business School, el Programa Ejecutivo de Gestión de Activos Intangibles para la Marca y la Reputación de la EOI, y los certificados de gestión de la reputación corporativa de Reputation Institute y del Centre for Corporate Reputation de la Universidad de Oxford. Con anterioridad a Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership formó parte del equipo de gestión del Foro de Reputación Corporativa y del equipo de comunicación de Deloitte España.