

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Febrer 2022



Propòsit organitzatiu

“En un instant tenia el meu propòsit d’any nou:
aspirar a més.”

Jude Law

Què és?

Amb el pas dels anys s'ha evidenciat que les empreses exitoses no tenen com a únic objectiu aconseguir beneficis econòmics i maximitzar-ne la rendibilitat. També tenen en compte l'impacte global de la seva activitat i busquen involucrar-se en accions socialment responsables que tinguin una repercussió positiva per al seu entorn. Són **empreses amb propòsit**, compromeses amb els seus *stakeholders* i amb el conjunt de la societat.

- ✓ **Què és el propòsit organitzatiu?** L'article [Propósito empresarial, ¿cómo se define?](#), publicat a UnLimited Spain, fa referència a aquest concepte com "la manera com les empreses i organitzacions dirigeixen els seus esforços no només als accionistes, sinó també a tots els grups d'interès d'una empresa". El propòsit és el "per a què" es fan les coses. En altres paraules, és la raó d'existir de l'organització.
 - Segons un [article de Wolters Kluwer](#), **el propòsit organitzatiu es caracteritza per:**
 - ❖ **Ser comunicat al conjunt de membres de l'empresa i executat a través del disseny del sistema d'objectius.**
 - ❖ **Perseguir l'èxit de l'empresa**, que depenent del tipus d'organització es podrà mesurar de maneres diferents: beneficis econòmics, generació d'ocupació estable, inserció de col·lectius desfavorits, etc.
 - ❖ **Ser estable a llarg termini:** les empreses han de definir el propòsit amb la perspectiva que sigui mantingut en el temps, sense contemplar la realització de canvis significatius.
 - ❖ **Ser acceptat pels membres que conformen l'organització:** és important que el propòsit compti amb el compromís de totes les persones que formen part de l'empresa. D'aquesta manera, assolir-lo serà un repte en què tots s'esforçaran. Per aconseguir aquesta implicació, Wolters Kluwer recomana a les empreses que dissenyin el seu propòsit comptant amb la participació dels/de les seus/ves empleats/des i que, alhora, tinguin en compte els objectius i interessos de tots els seus *stakeholders*.
- ✓ En base a l'article [Por qué las empresas deben tener un propósito](#), publicat a KPMG Tendencias, i a la publicació [El propósito organizacional, el camino que inspira, alinea y conecta](#), del consultor de Recursos Humans Guillermo Daud, exposem alguns dels **aspectes positius de definir un propòsit de forma clara i ferma:**

- Les persones col·laboradores que se senten identificades amb el propòsit estan orgulloses de treballar a l'organització. Es genera, doncs, un sentit de pertinença i una visió compartida que millora els llaços dins de l'empresa.
- Les organitzacions més valorades no són les que més venen o tenen millors resultats econòmics, sinó les que destaquen per la seva innovació i responsabilitat social. Per això, les empreses amb propòsit milloren la capacitat per atraure i fidelitzar talent.
- Tenir un propòsit compartit permet mantenir l'alineació, la unió i el compromís de tots en moments d'incertesa o de crisi.

Eines

Tal com s'explica als articles [Vision, Mission and Purpose: The Difference](#), publicat a Forbes, i [What's the difference between Vision, Mission and Purpose?](#), de l'escriptor expert en lideratge David Burkus, perquè una organització evolucioni favorablement i en la direcció adequada és important que el propòsit, la visió i la missió estiguin alineats. Per aconseguir-ho, és fonamental **comprendre de manera clara la diferència entre aquests conceptes i com s'interrelacionen entre ells**. Els distingim en base als articles anteriorment esmentats:

- ✓ **Propòsit (perquè l'organització existeix):** en una declaració de propòsit l'organització ha d'explicar el motiu pel qual va començar la seva activitat i continua desenvolupant-la. És a dir, com explica Burkus, el propòsit posa de manifest quina injustícia del món busca eliminar l'empresa o quina oportunitat pretén aprofitar. Les organitzacions impulsades per un propòsit es comprometen a treballar per aconseguir alguna cosa més que guanys. Segons la guia de Beehive Strategic Communications, [Purpose, Mission and Values. Alignment: Beehive's Guide to Driving Meaningful Strategic Growth](#), aquestes empreses tenen impacte en una comunitat més àmplia que aquella conformada per grups que estan directament vinculats al negoci (per exemple, clients, empleats/des, accionistes). Treballen per tenir un impacte positiu en la societat, sovint mitjançant la creació d'un món més ètic, equitatiu i sostenible".
- Tal com s'explica a l'article publicat a Forbes, **hi ha algunes qüestions que es pot plantejar una organització a l'hora de definir-ne el propòsit:** Quin gran problema està resolent? Quin moviment està defensant? Si no ho fa, quines són les conseqüències i qui hi surt perdent? Qui ho farà si no ho fa aquesta organització? Per què hi ha qui prefereix aquesta empresa abans que la competència?

- ✓ **Visió (cap a on es dirigeix l'organització):** en una declaració de visió s'explica com es veu el futur si l'organització té èxit en la consecució de les metes. És a dir, es descriu com serà el món si l'empresa aconsegueix la missió que serveix al seu propòsit. Com s'explica a l'article de David Burkus, les declaracions de visió són aspiracionals. Busquen inspirar dibuixant una imatge d'un futur pel qual val la pena treballar. Però per plantejar la visió, és imprescindible proposar un pla per fer-la realitat. És aquí on entra en joc la missió.
- ✓ **Missió (com es pot fer realitat la visió):** la missió estableix la visió interna i descriu el pla d'acció. En una declaració de missió es parla de com aconseguir els objectius plantejats. Es contempla què fa l'empresa, a qui serveix i el full de ruta per fer que la visió esdevingui tangible. Tal com explica David Burkus, moltes declaracions de missió inclouen els productes o serveis que ven l'organització i marquen un nombre específic de vides canviades a través dels productes o serveis esmentats.

La dada

Les persones amb rol directiu són conscients de la importància de tenir un propòsit d'impacte positiu. De fet, segons l'informe [Los beneficios de un propósito compartido para salir de la actual crisis](#), publicat per LLYC, **més del 80% de les organitzacions tenen definit aquest propòsit.**

- ✓ Tot i això, tal com s'explica a l'article [Las empresas no comparten su propósito](#), publicat a Equipos&Talento i elaborat sobre la base de l'informe de LLYC, la major part de les organitzacions han definit aquest propòsit sense consultar els seus *stakeholders*.
 - Únicament **el 27% ha escoltat i dialogat amb les seves persones col·laboradores** per definir-lo.
 - Només **el 9% dels clients de les empreses han estat consultats** sobre el propòsit.

Guia de Treball

DEFINICIÓ D'UN PROPÒSIT ORGANIZATIU AUTÈNTIC I QUE CREÏ VALOR

Segons l'article [Por qué todos quieren trabajar en una empresa con propósito](#), publicat a El Periódico, qualsevol organització que vulgui definir el seu propòsit ha de tenir clar que el primer pas és:

- **Evitar el postureig corporatiu:** definir un propòsit és vital i necessari per a les organitzacions, però no pot ser només una etiqueta. És imprescindible que les organitzacions demostrin coherència entre allò que diuen i allò que fan.
 - ❖ Malauradament, hi ha empreses que defensen la igualtat de gènere, però no compten amb dones als llocs directius, o organitzacions que defensen la importància de la conciliació però que no afavoreixen que les seves persones col·laboradores puguin compaginar adequadament la seva vida laboral i familiar. Passa el mateix en relació amb el posicionament ecològic de certes organitzacions. Afirment que es preocupen pel medi ambient, però les seves activitats són realment perjudicials per al mateix. Aquesta pràctica es coneix com a **greenwashing**.

D'altra banda, tal com s'explica al [Primer Barómetro del Propósito Empresarial en España](#), elaborat per APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) i la consultoria Transcendent, a l'hora de formular el propòsit és fonamental:

- **Tenir en compte elements interns de l'organització:** la materialitat, l'estratègia i els valors de la companyia, per exemple.
- **Tenir en compte elements externs que afecten l'organització:** les tendències del sector, el context on opera, etc.

ACTIVACIÓ DEL PROPÒSIT

El pas següent és que el propòsit deixi de ser una simple frase i s'integri en l'estratègia de negoci de l'empresa. La clau, doncs, no és la seva definició, sinó la seva activació.

- **Què és l'activació?** Segons el [Primer Barómetro del Propósito Empresarial en España](#), és la capacitat de l'empresa o organització de "travessar diferents fases perquè aquest propòsit pugui impregnar la cultura i totes les àrees i processos de la companyia i arribar a tenir un impacte positiu en la relació amb els seus clients, proveïdors i comunitats on és present". En base a l'informe del Baròmetre esmentat anteriorment i a l'article [Del propósito a la acción](#), publicat a Observatorio de Recursos Humanos, oferim algunes claus per passar a l'acció:
 - ❖ **El propòsit ha de ser activat pel/per la líder:** un/a bon/a líder ha d'exercir un paper protagonista a l'hora de fer que el propòsit evolucioni fins a la seva integració a l'estratègia de l'organització. A més, ha de comunicar i compartir el propòsit amb el conjunt del seu equip. D'aquesta manera, s'aconseguirà que estigui present a tots els nivells de l'empresa.
 - ❖ **El propòsit requereix medició:** la persona en rol de lideratge ha d'entendre la necessitat de professionalitzar el propòsit i d'actuar amb convicció per activar-lo en l'organització. Una de les claus de la professionalització és la medició del seu grau d'avenç i implementació. És a dir, perquè un propòsit sigui una palanca estratègica, ha de comptar amb indicadors de desenvolupament, objectius, etc.
 - ❖ **Els productes i/o serveis que s'ofereixen han de ser coherents amb el propòsit:** per guanyar credibilitat, a vegades les empreses han de deixar de comercialitzar certs productes o han de deixar de dur a terme certes activitats que en contradiuen el propòsit.
 - ❖ **El propòsit s'ha d'alinear amb l'experiència de la persona empleada:** es pot aconseguir desenvolupant líders que siguin un model per a la resta de l'organització, definint KPI vinculats al propòsit que formen part d'objectius individuals i d'equip, etc.
 - ❖ **Tots els processos de la companyia han d'anar alineats amb el propòsit:** és fonamental identificar els proveïdors adequats perquè la seva elecció no sigui incoherent amb el propòsit de l'empresa.
 - ❖ **El compromís amb el propòsit es pot fer públic quan sigui ferm:** és positiu donar-lo a conèixer perquè genera responsabilitat interna. En aquest sentit, tal com s'explica a l'article d'Observatorio de Recursos Humanos, és fonamental "alinear totes les comunicacions i imatge externa, així com revisar totes les aliances que la companyia pugui sostenir".

L'experiència



ERICSSON

Ericsson és una multinacional d'origen suec dedicada a oferir equips i solucions de telecomunicacions. La companyia va ser fundada el 1876 per Lars Magnus Ericsson i va començar a tenir presència a Espanya fa justament un segle, al 1922. A nivell espanyol, actualment compta amb 2.200 empleats/des i amb tres centres d'R+D a Madrid, a Màlaga i a Barcelona.

- ✓ La multinacional **sueca va renovar al setembre de 2021 el seu propòsit i la seva visió**, fet que ha implicat que es portessin a terme canvis en la seva imatge de marca.
- **Per què Ericsson ha optat per impulsar aquesta renovació?** Segons s'explica a l'article de Mobile World Live [Ericsson renueva su visión y su marca para crecer con la 5G](#), la companyia vol aprofitar noves oportunitats que puguin sorgir amb el canvi tecnològic de gran magnitud que s'està produint a escala mundial. De fet, la multinacional preveu 3.500 milions de subscripcions al 5G i una cobertura del 60% de la població mundial per al 2026, i espera que aquest nou cicle d'innovació permeti resoldre alguns dels problemes més urgents del planeta.
- **Quins són el nou propòsit i la nova visió d'Ericsson?** Es detallen al document [Explora un futuro de conectividad ilimitada](#), elaborat per la pròpia multinacional:
 - ❖ **Propòsit: Crear connexions que facin possible allò inimaginable.**

Quan des de la multinacional es parla de "**crear connexions**", no només fan referència a que la companyia desenvolupa xarxes que connecten les persones entre si. També té a veure amb el paper d'Ericsson com a orquestrador d'ecosistemes. Segons la companyia, duen a terme aquest paper "reunint les organitzacions que han creat les normes sobre les quals es regeix el nostre món, proporcionant els entorns d'innovació que han donat origen a moltes de les tecnologies que avui donem per fetes o treballant com a impulsors d'associacions mundials que amplien l'abast i l'impacte de la tecnologia".

D'altra banda, amb l'expressió **“fer possible allò inimaginable”** la companyia posa de manifest que desenvolupen xarxes que es converteixen en una plataforma d'innovació i que permeten fer realitat possibilitats que mai abans havien estat considerades.

- ❖ **Visió: Un món on la connectivitat sense límits millori vides, redefineixi empreses i lideri un futur sostenible.**

Al [comunicat de premsa d'Ericsson anunciant els canvis](#), es recullen les paraules de Stella Medlicott, vicepresidenta sènior i directora de Màrqueting i Relacions Corporatives de la multinacional sueca. Explica que la nova visió permet que ens fem a la idea del futur que la companyia pot ajudar a crear per a les persones, les empreses i el planeta. "La connectivitat és clau per reduir l'impacte humà sobre el planeta i salvar la bretxa digital, però creiem que la nostra tecnologia també pot exercir una influència positiva en altres àmbits de la societat", afirma.



ISS Facility Services és una empresa fundada l'any 1901 a Dinamarca que es dedica a la prestació de serveis a instal·lacions. Concretament, ofereix serveis de neteja, de seguretat, serveis auxiliars (atenció al públic, administració, etc.), serveis tècnics i disseny i gestió dels espais de treball. ISS Facility Services és present a Espanya des de 1999. L'any 2014, ISS Espanya es va fusionar amb ISS Portugal, donant nom al projecte ISS Iberia. Actualment, compta amb 40.000 empleats/des a la península i presta serveis a prop de 6.000 clients.

- ✓ A ISS Facility Services consideren que **el propòsit corporatiu ha de ser una guia imprescindible per a la direcció de la companyia en els propers anys**. De fet, tal com van explicar en [una de les jornades del cicle de conferències “Connecting through the workplace”](#), organitzada per ISS i l'Institut d'Innovació Social d'Esade, entenen que el propòsit pot ser un gran aliat per a la motivació interna del talent i per a la gestió de les relacions amb els grups d'interès.
- ✓ A l'article [El valor de liderar desde el propósito](#), publicat a Capital Humano, es recullen les paraules de Ricard Casas, director general de persones i cultura d'ISS Facility Services Iberia, definint el propòsit de la companyia: **“Generar entorns de treball adequats perquè els clients puguin focalitzar-se en el seu core business i fer-ho molt bé”**. Dit d'una altra manera, amb el seu propòsit busquen crear espais

de treball saludables, col·laboratius i segurs perquè les empreses a les quals presten serveis puguin aconseguir el seu propi propòsit.

- ✓ Més enllà de la definició, l'important d'establir un propòsit és activar-lo i integrar-lo a l'organització. **Quin tipus d'accions duen a terme a ISS Facility Services per transmetre el seu propòsit als/a les gairebé 40.000 empleats/des?** Ho explica Ricard Casas en l'article de Capital Humano anteriorment esmentat i a l'article [*Liderazgo y autenticidad: pilares claves del propósito corporativo*](#), publicat a Observatorio de Recursos Humanos:
 - **Motivar i ajudar treballadors i treballadores perquè trobin el seu propi propòsit personal.** Ho fan sensibilitzant-los de l'impacte directe que té la feina en el benestar i el bon funcionament dels centres on la companyia té presència. "Cada habitació d'hospital higienitzada correctament influeix directament en el pacient i contribueix a que es recuperi; cada neteja a qualsevol dels centres formatius on exercim promou la salut de l'alumnat i beneficia els seus estudis", exemplifica Casas.
 - ❖ Els directius d'ISS Facility Services imparteixen **cursos de formació** d'entre 6 i 7 hores, anomenats "**Servei amb toc humà**", que serveixen per traslladar aquest missatge a les plantilles dels diferents centres de treball. "Els fem veure en què contribueixen amb el desenvolupament de la seva feina, així com què passaria en aquest lloc si no desenvolupessin la seva activitat", puntualitza Casas a l'article de Capital Humano.
 - També fa referència a d'**altres accions** que, encara que puguin semblar bàsiques, si es fan bé constantment propicien que els/les empleats/des estiguin a gust a la companyia i que puguin actuar com a ambaixadors/es:
 - ❖ **Gestionar la relació amb els/les empleats/des de manera excel·lent**, la qual cosa inclou una gestió de nòmines molt bona i puntual.
 - ❖ **Proporcionar als/a les empleats/des instruments de treball adequats i de bona qualitat, així com escollir una vestimenta que sigui ergonòmica i adequada i, alhora, moderna i elegant.**
 - ❖ **Afavorir una comunicació fluida entre els/les treballadors/es i l'empresa i comptar amb comandaments intermedis que la facilitin.**
 - ❖ **Afavorir l'automotivació entre les persones treballadores.** Es tracta d'aconseguir que desenvolupin bé la feina perquè volen fer-ho i perquè contribueixen a la consecució d'una missió, no perquè algú els estigui supervisant.

Materials

Bibliografia bàsica

Sisodia, Raj; Henry, Timothy; Eckschmidt, Thomas. *Capitalismo consciente. Guía Práctica. Cómo alinear el propósito de una organización*. Barcelona: Empresa Activa, 2020

Sinek, Simon; Mead, David; Docker, Peter. *Encuentra tu porqué. Una guía práctica para encontrar un propósito en el trabajo*. Barcelona: Empresa Activa, 2018

Ballvé, Alberto M.; Fontana, Alejandro. *El propósito de la empresa. Hacia un liderazgo directivo centrado en el bien común*. Buenos Aires: LID Editorial, 2021

Materials en línia

Iniciativa #EmpresasConPropósito

#EmpresasConPropósito és una iniciativa que B Corp va llançar al juny del 2021 i que té com a objectiu fer visible una petició adreçada a l'Administració Pública. Es pretén crear una figura legal que reconegui les organitzacions amb propòsit per impulsar la transició cap a una economia inclusiva, regenerativa i sostenible a Espanya. Aquesta iniciativa compta amb el suport de més de 30.000 persones i 380 organitzacions.

<https://www.bcorpSpain.es/blog/nuevaeconomia/manifiesto-empresas-con-proposito>

Cercle d'Or – Simon Sinek

Vídeo en què l'escriptor i conferenciant Simon Sinek parla del concepte "Cercle d'Or", una metodologia que pretén inspirar i transmetre un missatge a clients, accionistes i col·laboradors mitjançant una plena identificació del per què. Aquest model codifica 3 elements independents (Per què, Com i Què) per tal que qualsevol organització funcioni al seu nivell més alt.

<https://www.youtube.com/watch?v=w4VO4Lt1fqI>

2020 Global trends in reputation

Es tracta d'una publicació de Reputation Institute on s'identifiquen les 10 tendències que els principals líders mundials consideren fonamentals per a la

reputació de les seves organitzacions. Aquestes tendències s'han detectat després d'entrevistar a més de 200 líders (CEOS, directors, etc.) a l'Amèrica del Nord, EMEA, Àsia Pacífic i Llatinoamèrica.

https://assets.ctfassets.net/az51l532ei6u/5cRoMMpsdb8LJK3fPZ9aC3/6ee1a6e296272d0a02102a53aae9b29e/2020_Global_Trends_Report_RepTrak.pdf

Faragher, Jo. "What does purposeful business mean for HR?". *Personnel Today*, 26/05/2021.

Diversos estudis demostren que els empleats busquen organitzacions que valorin el propòsit per sobre dels beneficis. *Personnel Today* explica com RH juga un paper cada vegada més important en allò que s'ha anomenat "activisme empresarial". A més, sorgeixen amb força els criteris ESG (mediambientals, socials i de govern corporatiu, per les seves sigles en anglès) per tal que siguin aplicats en la presa de decisions.

<https://factorhuma.org/ca/actualitat/noticias/15053-what-does-purposeful-business-mean-for-hr-que-significa-la-empresa-con-proposito-para-recursos-humanos>

Unitats de Coneixement relacionades

- Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) (2019): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14342-els-objectius-de-desenvolupament-sostenible-ods>
- B Corp (2017): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/13137-b-corp>