IMPLANTACIÓN DEL PROPÓSITO

NADIE SE CREE TU PROPÓSITO

ADELANTO · CAPÍTULO 1

Manual de comunicación interna para convertir el propósito en retención, compromiso y resultados

ENRIQUE BURGOS

PRÓLOGO DE ÁNGEL BONET

1

Tu propósito es un póster

En la sala de juntas, tu propósito suena perfecto.

Solo el 46% de los directivos dice que el propósito informa sus decisiones.

Lo aprobó el consejo. Lo pulió una consultora. Está en la web, en la memoria anual, en la firma de los correos y en un vinilo de la recepción que costó más que la formación anual de un mando intermedio. Si te lo preguntan en un foro, lo recitas sin dudar.

Ahora baja dos plantas y haz la prueba. Pregunta a cinco personas de tu organización (no a tu comité: a un técnico, a alguien de atención al cliente, a un mando de primera línea) tres cosas: ¿cuál es el propósito de esta empresa? ¿Qué significa en tu trabajo concreto? ¿Qué decisión reciente de la dirección lo demuestra?

> **Si las respuestas te incomodan, este capítulo es para ti.**

LA PALABRA QUE SIGNIFICA TODO (Y POR ESO NO ORIENTA NADA)

Parte del problema es que "propósito" se ha convertido en una palabra comodín. En pocos años ha pasado a significar cualquier cosa: un eslogan, una campaña de RSC, un compromiso de sostenibilidad, una frase inspiradora para la convención anual. Y una palabra capaz de significarlo todo es una palabra incapaz de orientar nada.

La buena noticia es que la investigación por fin ha ordenado el terreno. Once estudios publicados entre 2023 y 2026 en las revistas de management más exigentes del mundo han llegado a un consenso sobre qué es el propósito corporativo y, sobre todo, sobre qué no es. Merece la pena tenerlo a mano, porque despeja la mitad de las confusiones de cualquier comité:

El propósito responde a una sola pregunta: ¿para qué existe esta empresa? Es la contribución singular que tu organización ofrece a la sociedad, y expresa tres cosas a la vez: tu identidad (quiénes somos), el sentido que pro-

porciona a quienes trabajan en ella (por qué merece la pena) y la misión que lo traduce en acción (qué hacemos cada día).

Más útil aún es saber lo que queda fuera:

- **El propósito no es RSC.** Puede inspirarla, pero si vive en el departamento de responsabilidad social y no en el comité de dirección, no es propósito: es filantropía con logo.
- **El propósito no es ESG ni sostenibilidad.** Dialoga con ambas, pero responde a una pregunta anterior y más profunda.
- **El propósito no es la misión ni la visión de la placa de la entrada.** Es lo que viene antes: la razón por la que la misión merece existir.
- Y la advertencia que casi nadie hace: **un propósito mal construido genera más desconfianza que no tener ninguno.** La promesa incumplida es peor que la promesa no formulada.

Quédate con esa última frase, porque explica el resto del libro.

LO SABEN HASTA LOS QUE LO PREDICAN

El estudio que Harvard Business Review y el EY Beacon Institute hicieron con 474 ejecutivos globales demuestra hasta qué punto esto es un problema de ejecución y no de convicción. El 90% afirmó que su empresa entiende la importancia del propósito.

Solo el 46% dijo que el propósito informa sus decisiones estratégicas y operativas.

Ahí está el póster, medido: cuarenta y cuatro puntos de distancia entre saberlo y usarlo. Y no es una distancia gratuita. El mismo estudio clasificó a las empresas en tres grupos según tuvieran el propósito claramente articulado y operativo ("prioritizers"), lo estuvieran desarrollando o fueran rezagadas, y cruzó la clasificación con sus resultados: el 58% de las primeras había crecido un 10% o más en los últimos tres años, frente al 42% de las rezagadas. Que, además, triplicaban a las primeras en ingresos planos o en declive (42% frente a 15%). ¿Transformaciones e innovaciones lanzadas con éxito? 53% entre las que tienen propósito operativo; 19% entre las que no.

La conclusión es más fina de lo que parece: la ventaja no está en tener propósito, que lo tienen casi todas, sino en el verbo. *Articular* no es *operar*. Y la mitad de las empresas del mundo vive instalada en esa diferencia, convencida de que ya hizo el trabajo porque terminó la frase.

Por si piensas que ese estudio ha envejecido (es de 2015), la foto reciente es aún peor. McKinsey la actualizó hace poco: el 82% de los empleados reconoce la importancia de que su empresa tenga propósito, pero solo el 42% cree que el de la suya tiene algún impacto real. Cuarenta puntos de gente que compró la idea y no se cree la ejecución. Ese es el mercado exacto de este libro, y probablemente el estado exacto de tu plantilla.

LOS CUATRO TIPOS DE EMPRESA (TEST INCLUIDO)

Cada vez que una organización declara su propósito, abre una promesa. Y toda promesa, tarde o temprano, se mide. La investigación más reciente sobre propósito y gobernanza (*Corporate Governance*, 2026) ha estudiado qué pasa cuando esa promesa choca con la realidad de la gestión diaria, y el resultado es una tipología incómoda. Cuatro tipos de empresa. Solo una funciona.

1. La alineada. El propósito guía decisiones verificables: portfolio, inversiones, promociones, precios. Lo que se dice fuera coincide con lo que se vive dentro. Y no hace falta irse a California para verlo. En Olot, en la comarca de la Garrotxa, hay un proyecto que se llama La Fageda, nacido en 1982 para dar trabajo a enfermos mentales de los hospitales psiquiátricos de Girona. Hoy reúne a unas ochocientas cincuenta personas, de las cuales más de cuatrocientas setenta tienen contrato laboral, y de esas, doscientas setenta y seis, seis de cada diez, tienen una discapacidad intelectual, un problema de salud mental o una situación de riesgo de exclusión. Factura treinta y nueve millones de euros por venta de productos y servicios, y compite en el lineal del supermercado contra Danone. A La Fageda no hace falta preguntarle qué decisión le ha costado dinero por ser fiel a su propósito: su respuesta es la empresa entera, incluida la parte de la plantilla que en cualquier cuenta de explotación convencional figuraría como un problema de productividad. Piensa también en empresas mucho menos épicas que simplemente pueden enseñarte tres decisiones del último año que les costaron dinero por ser fieles a lo que dicen ser. Son minoría.

2. La presionada. El propósito es sincero, pero las presiones externas (el trimestre, un inversor activista, una crisis) lo van arrinconando. La dirección se lo cree; el sistema no la deja ejercerlo. Emmanuel Faber convirtió a Danone en la primera cotizada francesa "empresa con misión" con el 99% de apoyo accionarial; nueve meses después, dos fondos activistas lo habían echado. Es la categoría más trágica, y la que enseña la lección que casi nadie quiere oír: el propósito sin desempeño competitivo no compra tiempo. Volveremos sobre ella en el capítulo 9.

3. La desalineada. La cúpula vive el propósito; la organización no se ha enterado. No hay mala fe: hay un abismo de comunicación entre el primer piso y el resto del edificio. Si tu empresa formuló su propósito con ilusión genuina, hizo el vídeo y la convención, organizó la cascada de mandos… y dos años después nada ha cambiado en rotación ni en compromiso, estás aquí. En los diagnósticos de comunicación interna en los que trabajo, sea una aseguradora, una energética o una empresa de gran consumo, esta es con enorme diferencia la categoría que más me encuentro. Y es la buena noticia del libro: es la única que se arregla con método, y el método existe.

4. La simbólica. El propósito es un ejercicio de fachada: se declaró porque tocaba, porque lo tenía el competidor o porque lo pidió el departamento de marca. Nadie, empezando por la dirección, espera que decida nada. Su versión extrema tiene nombre propio (WeWork prometía "elevar la conciencia del mundo" mientras subarrendaba oficinas) y tiene también final conocido: los empleados son los primeros en detectar el hueco, y los inversores los segundos.

¿En cuál estás? Cuidado con la respuesta rápida: nadie se identifica como simbólico, y sin embargo la categoría existe y está llena. Por eso no te pido que respondas con adjetivos. Te pido que respondas con la única pregunta que distingue un propósito de una decoración:

¿Qué decisión concreta nos ha obligado a cambiar nuestro propósito en los últimos doce meses?

Una inversión rechazada. Un cliente al que dijisteis que no. Un directivo brillante al que no promocionasteis porque pisoteaba los valores. Un producto retirado. Algo que costara dinero, tiempo o comodidad.

Si la respuesta es "ninguna", ya tienes el diagnóstico: no tienes un propósito. Tienes una frase. Los valores que no condicionan decisiones no son valores. Son decoración.

POR QUÉ TUS EMPLEADOS LO SABEN ANTES QUE TÚ

Esta clasificación que acabas de hacer a puerta cerrada, tu plantilla la terminó hace tiempo. Sin matriz ni paper académico. Y sin piedad.

Tus empleados no leen el propósito para evaluarlo: te observan. Observan a quién promocionas y a quién despides. Observan qué se le perdona al que factura mucho. Observan si el comité recorta en formación o en dietas de consejo cuando vienen mal dadas. Observan si su jefe directo puede conectar el propósito con el trabajo del equipo o si cambia de tema. Cada una de esas observaciones es un veredicto, y el veredicto agregado se paga en la cuenta de resultados: se llama rotación, absentismo y desconexión. Le dedicaremos el capítulo siguiente, con cifras que no te van a gustar.

De momento, cinco señales de que tu cultura está desmintiendo tu propósito. Si reconoces tres, sigue leyendo con urgencia:

- **Nadie fuera del comité sabe explicar el propósito con sus propias palabras.** (Conocen el eslogan; no la idea.)
- **El propósito no aparece en ninguna evaluación de desempeño ni decisión de promoción.** Lo que se premia es la cifra, se consiga como se consiga.
- **Las decisiones difíciles se comunican sin conectarlas con el propósito**, o directamente lo contradicen sin que nadie lo señale.
- **La comunicación interna solo emite:** mucho altavoz y ningún canal de vuelta. Nadie pregunta a la plantilla si se lo cree.
- **Los de dentro cuentan fuera una historia distinta a la oficial.** Mira Glassdoor antes que tu nota de prensa: ahí está tu propósito real, redactado por tus exempleados.

Y LOS DE FUERA TAMBIÉN LO LEEN

Un último apunte antes de pasar a los números, porque el póster no solo se paga dentro. El mercado de talento vota tu coherencia cada día: según el Edelman Trust Barometer, el 61% de los empleados elige empleador en función de sus creencias y valores, y para 7 de cada 10 el impacto

social de la empresa es directamente un *deal breaker* al considerar una oferta. Piensa en lo que eso significa para una empresa simbólica o desalineada: estás pagando el marketing de empleador de un propósito que tu propia plantilla desmiente en cada cena con amigos, en cada reseña anónima, en cada "no te lo recomiendo" dicho en voz baja. La marca empleadora no la escribe tu agencia. La escribe tu pasillo.

Y hay un matiz que conviene dejar cerrado ya, porque genera una tentación peligrosa: la respuesta a todo esto no es callarse. Ante el riesgo de que te acusen de *purpose washing*, algunas direcciones optan por la retirada silenciosa, el *greenhushing*: seguir haciendo, pero dejar de decir. Es cambiar un error por otro. El silencio no repara la desconfianza; la administra. La única salida del póster no es hacia atrás (callar) ni hacia arriba (gritar más): es hacia dentro. Que es exactamente el camino de este libro.

LO QUE VIENE

Este capítulo tenía un solo objetivo: romper la ilusión de que tener propósito formulado equivale a tener propósito funcionando. Esa distancia, la que separa la sala de juntas del pasillo, no se

cierra echando más comunicación de la que ya haces. Se cierra con una comunicación distinta, la que trataremos a partir del capítulo 3.

Pero antes hay que hacer números. Porque quizá estás pensando que todo esto es importante pero no urgente; que la desconexión es un problema "de clima", de esos que se apuntan en el plan de RRHH y se revisan en enero. El próximo capítulo existe para desmontarte esa idea. La desconexión es un agujero en tu cuenta de resultados, tiene un tamaño calculable y en España es más grande que en ningún otro país de Europa.

La idea en una frase

Tener un propósito formulado no es tener un propósito: si ninguna decisión reciente te ha costado algo por serle fiel, lo que tienes es un póster.

Qué haría yo el lunes

- Haría la prueba de las dos plantas: cinco personas, tres preguntas (¿cuál es el propósito? ¿qué significa en tu puesto? ¿qué decisión lo demuestra?). Sin avisar a RRHH y sin castigar las respuestas.
- Llevaría la pregunta-navaja al comité: "¿qué decisión nos ha costado dinero en los últimos doce meses por ser fieles al propósito?". Y dejaría que el silencio, si lo hay, hable.
- Leería las últimas veinte reseñas de mi empresa en Glassdoor e InfoJobs como lo que son: el informe de propósito que no encargué.

Tu tarea de 90 días

> Clasifica tu empresa en la matriz de los cuatro tipos (alineada, presionada, desalineada, simbólica) con evidencias, no con impresiones: las tres últimas decisiones de portfolio, las tres últimas promociones, los tres últimos mensajes internos importantes. Pide a tres miembros del comité que hagan el ejercicio por separado y compara resultados. Si no coincidís entre vosotros, ya sabes cuánto pueden coincidir los quinientos de abajo.

HASTA AQUÍ, EL CAPÍTULO 1

QUEDAN OCHO CAPÍTULOS

Por qué el propósito no falla por falso sino por incomunicado, qué hacer con los mandos que tienen que traducirlo, cómo medirlo, y los cinco casos de quienes lo rompieron. Y el plan de 90 días para empezar el lunes.

CONSÍGUELO EN AMAZON

Tapa blanda	amazon.es/dp/**B0HFXGC44N**
Tapa dura	amazon.es/dp/**B0HFYDYK1P**
Kindle	amazon.es/dp/**B0HFR6YM7X**

EL PLAN DE 90 DÍAS, GRATIS

www.nadiesecreetuproposito.com

Completo, para descargar. Sin registro y sin correo.

ENRIQUE BURGOS

LINKEDIN.COM/IN/EBURGOSGARCIA