

## **Conectar a las personas con el propósito**

Imagínese que le acaban de mandar a trabajar en un equipo de alto nivel. Su papel es dirigir el cambio cultural de su empresa para mejorar la transparencia, la confianza y la colaboración. Es una directiva del CEO basada en su visión de futuro y en algunos estudios caros realizados por una prestigiosa consultoría. Pero una de las primeras cosas que tiene que hacer es firmar un acuerdo de confidencialidad interno, en el que debe asegurar que no informará al resto de la organización de las actividades de su equipo.

O que entra en la sede corporativa de un importante fabricante que quiere revitalizar su icónica marca mediante nuevos productos. Sus directivos están intentando mejorar el estilo y el caché de la imagen de la empresa mediante una nueva campaña publicitaria centrada en el nuevo diseño, desafiando a los trabajadores a pensar de forma innovadora para darle a la cultura una energía renovada. Y sin embargo, el espacio de trabajo de esta empresa es de los años 20 del pasado siglo, formado por filas de despachos privados desfasados y muy tradicionales que provienen de un típico espacios industrial.

Historias como estas, en las que la realidad a la que se enfrentan los trabajadores va en contra del propósito de la organización, son de lo más común. «Vemos esto continuamente», dice Jennifer Jenkins, jefa de práctica de investigación y consultoría aplicadas (ARC) de Steelcase. «El propósito, o razón de ser, es uno de los componentes en el compromiso de los trabajadores».

Con las nuevas realidades de la feroz competencia global, el compromiso de los trabajadores es un requisito obligatorio para todas las empresas de hoy en día.

«Nosotros vemos el propósito como algo que se encuentra en el punto donde estrategia, marca y cultura se cruzan», explica Jenkins. «Cuando estos tres elementos convergen, mejora el compromiso y, en última instancia, la empresa. Identificamos estrategias para mejorar la experiencia laboral diaria y ayudar a las organizaciones a expresar su propósito para que puedan realmente prosperar».

---

### **Jennifer Jenkins**

#### **Jefa de Práctica**

#### **de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) de Steelcase**

Jennifer aporta a los clientes de ARC un amplio conjunto de habilidades, en el que se incluyen la investigación cualitativa y cuantitativa, dirigiendo iniciativas de cambio interno y aplicando habilidades de «designthinking » para mejorar las experiencias del usuario en el espacio de trabajo. «Me encanta contar historias basadas en investigaciones y los insights que descubrimos cuando hablamos con nuestros clientes. Encontrar los patrones y dinámicas que pueden mejorar la manera en que las personas interactúan con el espacio, el proceso y las tecnologías es la base de nuestra práctica».

## LA ECUACIÓN DEL PROPÓSITO

cada diez trabajadores de todo el mundo están comprometidos de manera activa con su trabajo, un índice que prácticamente no se ha movido en una década. Solo uno de cada diez jefes es considerado bueno y el coste que esto supone para los negocios se tasa en cientos de miles de millones de dólares.

Pero cuando el grado de compromiso de los trabajadores es bueno, dice Gallup, el rendimiento de las acciones se dispara en casi un 150% más de ganancias por acción. Los trabajadores mejoran de forma significativa la productividad, rentabilidad y satisfacción de los clientes, y el número de accidentes de seguridad se reduce.

¿Así que cuál es el cálculo que hay que realizar para que una organización cumpla con su propósito? No existe una única respuesta ni ninguna solución mágica para transformar de manera instantánea una organización. Pero existe una potente combinación de estrategias de probada eficacia para mejorar la experiencia que brinda el espacio de trabajo y ofrecer una realidad diaria más acorde con los objetivos de la organización. Y según Jenkins, a menudo comienza por el propósito o razón de ser.

**«Nosotros vemos el propósito como al goque se encuentra en el punto donde estrategia, marca y cultura se cruzan. Cuando estos tres elementos convergen, mejora el compromiso y, en última instancia, la empresa».**

---

**JENNIFER JENKINS** | Jefa de Práctica de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) de Steelcase

Las actuales conversaciones sobre la razón de ser son dinámicas y fluidas, y en ellas se discuten aspectos sobre el bienestar, la economía y la psicología. Están sucediendo en todo el mundo, desde el Foro Mundial Económico celebrado en Davos hasta las salas de juntas de algunas de las empresas más progresistas del mundo, que quieren integrar la razón de ser en todos los aspectos del trabajo. John Mackey, cofundador de Whole Foods, declaró recientemente en una entrevista, que «La gente quiere algo más que ganarse la vida. Quieren una razón de ser, un propósito, quieren sentir que su trabajo tiene repercusiones en el mundo».

Otro personaje destacado en el diálogo es Aaron Hurst, autor del libro «The Purpose Economy» (La economía del propósito), que afirma que «Las personas entienden su propósito cuando crecen personalmente, cuando establecen relaciones de verdad y cuando están al servicio de algo más importante que ellos mismos». «Las personas buscan un propósito personal y social».

Según Hurst, esta búsqueda de la razón de ser no es nueva, se remonta a los filósofos de la antigua Grecia. Lo que ha cambiado es que actualmente es el motor de todo un movimiento, o como sostiene Hurst, toda una economía emergente. La economía del propósito está impulsada por los fallos de la antigua economía, donde el dinero era el amo y el propósito casi no se tenía en cuenta. La recesión global ha cambiado fundamentalmente los valores y prioridades, ampliando la necesidad de las personas de tener estabilidad y una razón de ser. Hoy en día las personas están buscando trabajos que les ofrezcan algo más que un modo de pagar sus facturas. Quieren que su trabajo contribuya a algo mejor: a ser mejor ellas mismas, así como a tener mejores relaciones y mejores comunidades. Todos queremos escalar la pirámide de las necesidades humanas hasta llegar a la cima: la autorrealización.

### **Tim Quinn**

#### **Vicepresidente de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) de Steelcase**

Como líder de ARC, Tim trabaja con clientes para interpretar la cultura organizativa y proporcionar consejos para ayudar a crear experiencias más positivas en el espacio de trabajo. «Cuando un espacio de trabajo ofrece una mejor experiencia a sus trabajadores, la organización puede alcanzar sus objetivos comerciales». Les ayudamos a conseguirlo de manera significativa». Tim disfruta creando y dirigiendo equipos de alto rendimiento para afrontar retos complejos. Lector voraz, ayuda a los clientes a establecer relaciones significativas para alcanzar sus objetivos.

Nicolas de Benoist, investigador de Steelcase, ha estudiado el bienestar y el compromiso de los trabajadores durante años. «Cuando las personas están comprometidas con algo más importante que ellas mismas y que el proyecto en el que estén trabajando, podrán hacer frente mejor a los estreses de la vida diaria», afirma. «Si uno no tiene un propósito, se queda atascado en cualquier contratiempo sin importancia de la vida diaria y se olvida de los objetivos importantes».

Pero el propósito no debería confundirse con el apoyo a una causa. Es más bien encontrar un trabajo que concuerde con nuestras creencias personales y puntos fuertes y comprender cómo nuestro trabajo contribuye a las cosas importantes de la vida. Muy a menudo, se indica a los trabajadores que deben mejorar sus puntos débiles en lugar de animarles a desarrollar sus puntos fuertes. Pero los estudios demuestran que cuando se anima a los trabajadores a hacer lo que mejor se les da, la posibilidad de que su grado de compromiso sea bajo es prácticamente nula.

Cuando se actúa de este modo, los trabajadores dan rienda suelta a su auténtica personalidad. «Es difícil hablar sobre el propósito sin mencionar la autenticidad», dice de Benoist. «Se trata de compartir nuestro don y nuestro talento con otras personas con un mismo propósito».

**Identificamos estrategias para mejorar la experiencia laboral diaria y ayudar a las organizaciones a expresar su propósito para que puedan realmente prosperar.**

---

**TIM QUINN** | Vicepresidente de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) de Steelcase

Ese sentido de trabajar hacia la consecución de un mismo objetivo hace que las personas se sientan realizadas cuando hasta las tareas más pequeñas pueden relacionarse con un propósito mayor. Con mucha frecuencia, especialmente en las grandes empresas, el trabajo individual puede parecer inconexo, irrelevante o infravalorado. «Sin un propósito, las personas pueden sentirse frustradas y hasta cierto punto avergonzadas», explica de Benoist. «Cuando las empresas pueden expresar sus valores de forma pura y explícita, sus trabajadores entienden la conexión que hay con su trabajo».

---

## **ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

Para cultivar el propósito en las organizaciones, es necesario un enfoque de varios aspectos, según Tim Quinn, Vicepresidente de ARC. «Estamos estudiando cómo el espacio, el proceso y la tecnología pueden afectar al comportamiento y dar lugar a nuevas conversaciones con nuestros clientes sobre cómo crear buenas experiencias en el trabajo», afirma.

Quinn menciona a Google y Apple como ejemplos de compañías cuyas sedes están diseñadas para reforzar su estrategia, marca y cultura. El propósito de Google es el descubrimiento, su cultura gira en torno a la transparencia, por lo que el diseño de sus nuevas instalaciones incluye unos tejados traslúcidos que cubren los espacios verdes, la zona de ventas y los espacios de trabajo que cambian fácilmente para satisfacer las necesidades que vayan surgiendo. Por otro lado, Apple es famosa por adoptar un enfoque protector mientras se crean las ideas, y así lo refleja su nueva sede.

«El espacio es solo una de las herramientas que utilizamos», añade Jenkins. «Estamos ayudando a nuestros clientes a adoptar un enfoque tridimensional al analizar cómo fomentan los comportamientos relativos al propósito tanto a nivel individual como organizativo. Esto significa que nuestro trabajo puede afectar no solo al espacio, sino también a otros elementos influyentes, como son los procesos de RRHH e IT, para introducir el propósito en la experiencia laboral diaria».

Tomemos como ejemplo el fabricante mencionado anteriormente. La solicitud original fue ayudarles a realizar la transición de un espacio desfasado a un entorno más flexible e inspirador en un nuevo edificio. «Hablamos con el CEO y le explicamos por qué tenía que centrarse en los comportamientos y la cultura que quería generar, no solo en el espacio físico», dice Quinn. El resultado fue una valoración holística que desveló que la empresa tenía carencias culturales en cuanto a confianza, transparencia, toma de riesgos y responsabilidad.

«Estos son problemas muy comunes que vemos en los clientes que buscan su propósito», dice Quinn. «Se pide a los trabajadores que colaboren más, pero se les evalúa o recompensa por sus logros individuales. Se pide a los trabajadores que sean más innovadores, pero no se les anima a tomar riesgos. Se pide a los trabajadores que sean estratégicos, pero estos no tienen clara la dirección general de la empresa».

En este caso, la empresa diseñó su nuevo espacio para fomentar los comportamientos y experiencias que fomentan la confianza, transparencia, toma de riesgos y responsabilidad. En el nuevo espacio, los directivos se mueven más y están más a la vista, la información se comparte en pantallas digitales repartidas por todo el espacio y se fomentan las relaciones entre los equipos mediante un WorkCafé en el que los trabajadores pueden trabajar, relacionarse, reunirse o escaparse. Gracias a estos cambios, los trabajadores pueden conectar mejor con la empresa y contribuir a la consecución de su propósito.

O imagínese una empresa que desarrolló una idea de un nuevo producto que cambió la industria años antes de que hubiese competencia, pero nunca llegó a comercializarlo. Una empresa de la competencia se les adelantó, cambió las reglas y cosechó todos los frutos. ¿Por qué pierden tracción aquí las mejores ideas?, se preguntaba el CEO. La evaluación de ARC encontró malas conexiones entre los comportamientos y resultados que pedían los directivos y resulta que los trabajadores estaban recibiendo malas revisiones. Se animaba a los desarrolladores de nuevos productos a generar ideas, pero ni la cultura ni las evaluaciones de rendimiento ofrecían recompensas ni apoyo por fracasar lo antes posible. Como resultado, nadie quería compartir resultados pobres durante la fase de desarrollo y las mejores ideas nunca llegaban a materializarse. Una solución a este problema, según Quinn, consiste en examinar detalladamente dónde se cruzan las expectativas con el éxito y asegurarse de que la organización fomente y recompense los comportamientos orientados hacia el propósito.

---

## **UNA LLAMADA AL PROPÓSITO**

Puesto que sigue creciendo el impulso de la emergente economía del propósito, las empresas se verán obligadas a volver a examinar sus procedimientos, creencias y valores. Tendrán que solucionar las lagunas que haya entre los comportamientos y las expectativas, crear nuevas directivas y volver a planificar sus espacios para reforzar una cultura impulsada por el propósito. A medida que el propósito vaya impregnando la cultura, redefinirá nuestra forma de trabajar y de tomar decisiones, así como las organizaciones con las que preferimos trabajar. Como respuesta, las empresas vanguardistas están redescubriendo su propósito, aprendiendo a expresarlo claramente y colocando las herramientas necesarias para que los trabajadores lo tengan presente todos los días. En esta nueva era de la razón de ser, el propósito es la nueva descripción del puesto.

---

## **¿CUÁL ES SU PROPÓSITO?**

Al trabajar con clientes para ayudarles a expresar y reforzar un sentido de propósito, ARC les pide que consideren su estado actual. A menudo estas conversaciones ponen al descubierto lagunas entre la realidad y la idea original, abriendo un camino estratégico a través del cual infundir propósito en las experiencias diarias del espacio de trabajo.

Si su organización quiere orientar su cultura y sus comportamientos hacia un propósito superior, estas son algunas de las cuestiones a tener en cuenta.

Si las organizaciones formulan estas preguntas a todos los niveles, pueden comenzar a infundir propósito en sus experiencias diarias del espacio de trabajo.

## **PREGUNTAS PARA LA ORGANIZACIÓN**

1. ¿Está claro el propósito? ¿Lo entienden las personas de todos los niveles de la organización?
2. ¿Parece que alcanzar el propósito sea factible y fuente de aspiración?
3. ¿Anima a las personas a trabajar para lograrlo?

## **PREGUNTAS PARA LOS DIRECTIVOS**

1. ¿Está diseñada nuestra experiencia de trabajo para que logremos algo para la organización mediante nuestras aptitudes/ capacidades?
2. ¿Genera comunidad nuestro propósito? ¿Cree la gente que estamos mejor juntos?
3. ¿Es seguro cuestionar el statu quo?

## **PREGUNTAS PARA LAS PERSONAS**

1. ¿Comprendo el propósito de la empresa?
2. ¿Existe una línea de visión clara? ¿Puedo ver cómo mi trabajo afecta a nuestro propósito?
3. ¿Me parece que mi trabajo es interesante y tiene razón de ser?
4. ¿Creo en el trabajo que hago?
5. ¿Tengo la oportunidad de aprender y crecer?

---

## **Introducir un nuevo informe sobre el estado del espacio de trabajo global**

1/3 de los trabajadores de las 17 economías más importantes del mundo están no comprometidos. El nuevo estudio realizado por Steelcase e Ipsos (empresa global de investigación) estudia el estado del espacio de trabajo y la relación existente entre el compromiso y el ambiente de trabajo.