Así es el propósito corporativo que enlaza valores con resultados

Un modelo para reforzar el compromiso y la cohesión interna con beneficios para todos los grupos de interés.



2 de junio de 2025

Por John Almandoz

¿Están al límite nuestras instituciones? Sí, da la impresión de que carecen del nivel de

©IESE Business School

colaboración que requieren las amenazas actuales, como la guerra, el cambio climático o la creciente desigualdad. Incluso parece que se desintegran los valores que deberían mantener unida la sociedad.

Mientras preparaba una conferencia sobre el legado de Juan Antonio Pérez López, ex director general del IESE, di con un texto suyo en el que preveía una ruptura de este tipo a no ser que encontráramos un "mecanismo de control" capaz de generar el máximo nivel de prosperidad personal y empresarial. Pérez López recordaba que, más que los deseos materiales, el interés propio o las obligaciones legales, lo que nos mueve son unas necesidades de trascendencia que solo podemos satisfacer contribuyendo al bienestar de los demás.

Esta visión se alinea con la tendencia –no exenta de discrepancias– de medir los resultados empresariales con criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), así como con el movimiento hacia el "propósito corporativo" que cobró impulso tras la crisis financiera global de 2008. Pese a que, últimamente, algunas compañías han retrocedido en sus compromisos públicos con los objetivos ESG, sigo creyendo que unirnos en torno a un propósito es la mejor esperanza que tenemos para enmendar la situación actual de ruptura.

El enfoque de dentro afuera, motor de energía y cohesión empresarial

En términos generales, el propósito corporativo se puede entender desde dos enfoques: el de fuera adentro, que hace hincapié en responder a los retos sociales y sistémicos externos, y el de dentro afuera, centrado en cómo los valores internos y las motivaciones de los empleados influyen en el día a día de las operaciones con que las empresas sirven a sus clientes.

El enfoque de fuera adentro concibe el propósito como una herramienta para abordar los grandes desafíos globales, como el cambio climático y la justicia social, pero puede resultar coercitivo y, por tanto, demasiado político. Como los cambios sistémicos implican la intervención de los gobiernos, también entran en juego intereses particulares y políticos y se incrementa la probabilidad de desacuerdos tanto dentro como fuera de la organización. Una de las lecciones de la reacción contra las políticas ESG y DEI (diversidad, igualdad e inclusión) es que, cuando un propósito genera tensión en la sociedad, no conviene ir más deprisa que el electorado, sino alentar un debate transparente con los ciudadanos que disienten.

El enfoque de dentro afuera contempla el propósito como un potente catalizador de energía y pasión que alinea los valores personales de los empleados con los objetivos generales de la

©IESE Business School

empresa y el servicio que presta a sus clientes. Una ventaja clave de este enfoque es su capacidad para fomentar la unidad en el seno de la organización y con los grupos de interés externos: al ser elegido por todas las partes, la probabilidad de que provoque discordia es menor. Esa unidad e inspiración deberían aumentar, a su vez, el compromiso y la productividad.

unque un propósito de dentro para fuera ayuda a impulsar el compromiso y la cohesión interna, no aporta por sí solo toda la fuerza motivacional que necesita una organización que también espera resultados económicos. Tampoco basta con interiorizarlo. Para ser sostenible, el propósito se debe implementar con eficacia.

Este modelo que he desarrollado con Carlos Rey, de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC), puede servir de guía:

- **Definición.** Es el cimiento intelectual del propósito. Supone establecer una razón de ser de la empresa, clara y convincente, con la que se identifiquen sus grupos de interés. El propósito debe responder preguntas fundamentales: ¿por qué existimos? ¿Qué aportamos a nuestros clientes o el mundo?
- **Interiorización.** El propósito debe arraigar profundamente en la cultura, valores e identidad de la empresa. Este paso conecta el propósito con los sentimientos y motivaciones de los empleados, creando sentido y pertenencia.
- **Actuación.** El propósito se debe traducir en acciones tangibles que sustenten los procesos, decisiones y operaciones de la empresa.

En resumen, la implementación del propósito es una interacción dinámica de cerebro, corazón y manos para que ganen todos los grupos de interés, incluidos los accionistas. De este modo, las empresas pueden tener éxito en el plano económico sin que la maximización de los beneficios para los accionistas sea su único objetivo definitorio.

El propósito en acción: cómo ISS contribuye a mejorar la experiencia laboral y vital

Veamos un ejemplo. ISS es una empresa de limpieza y servicios auxiliares que define así su propósito: “Conectar personas y espacios para hacer del mundo un lugar mejor”. Al explicitar que su propósito contribuye a mejorar la experiencia laboral y vital de las personas, ISS consigue que resulte inspirador, lo alinea estratégicamente con sus objetivos de negocio y lo enmarca como principio rector para la toma de decisiones. Esta es la parte cerebral del

©IESE Business School

propósito.

ISS también apela al corazón promoviendo una conexión emocional con el propósito. Por ejemplo, mediante su iniciativa Thank You Way, directivos y clientes envían muestras de gratitud a los empleados, lo que fomenta una cultura de apreciación, reconocimiento y comunidad.

Asimismo, ISS forma a los empleados para que vean su trabajo como una oportunidad de crear experiencias positivas para los clientes y usuarios finales. Esto ayuda a que el propósito quede reflejado en cada tarea, de la limpieza de oficinas a la gestión de instalaciones. ISS ha logrado que su propósito sea accionable (las manos), demostrando así que no solo es un ideal abstracto, sino también una guía práctica para el trabajo diario.

Este modelo condensa las ideas de Pérez López sobre la motivación de los empleados, el liderazgo y las organizaciones. Su visión constituye una estrategia para generar confianza, sacar lo mejor de los empleados como personas y abordar las necesidades reales de los clientes y la sociedad.

Para Pérez López, el buen liderazgo consiste en favorecer el desarrollo de las personas, una a una, y unirlas en sus tareas diarias en torno a un propósito que trasciende la obtención de resultados económicos. También implica formarlas e inspirar su vocación de servicio. Este tipo de liderazgo, el transformacional, da sentido a la organización y la cohesiona mejor que su alternativa neoclásica, cuyos errores han contribuido a la situación en la que nos encontramos.

En un mundo tan complicado como este, los líderes empresariales debemos ayudar a que las personas reconecten entre sí en torno a un propósito mayor. Aunque no lo logremos, nos sentiremos mejor por haberlo intentado. En este sentido, las escuelas de dirección de empresas, como el IESE, desempeñan un papel esencial, pues ofrecen modelos de liderazgo, estrategia y gobierno corporativo que aspiran a dotar de propósito a un mundo que necesita transformarse.

+INFO:

"Inside-out and outside-in perspectives on corporate purpose", de John Almandoz, en *Strategy Science* (2023).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

©IESE Business School

Los tres ingredientes de la verdadera motivación

Este artículo aparece en la publicación anual (en inglés) *Insight for Global Leaders* nº 1 (2025).

Una versión de este artículo se publicó en *Forbes*, donde también puedes descubrir otros análisis y reflexiones de los profesores del IESE.



John Almandoz

Profesor de Dirección de las Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Juan Antonio Pérez López, nombrada así en honor del fallecido ex director general del IESE, cuyas ideas sobre la trascendencia del propósito como fuerza motivadora para las empresas son más relevantes que nunca.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School