

# valor de liderar desde el propósito

Flor Cid

Directora de [www.florcidcomunicacion.es](http://www.florcidcomunicacion.es) y fundadora de [www.muysegura.com](http://www.muysegura.com)

Expertos de ISS Iberia y de ESADE han debatido en torno a cómo el propósito puede constituirse en un gran aliado para la motivación interna del talento de la empresa y la gestión efectiva de las relaciones con los grupos de interés principales de la misma. Asimismo, se ha realizado un análisis del impacto y de aprendizajes a partir de casos reales de algunas organizaciones.



ISS Facility Services y el Instituto de Innovación Social de ESADE, han organizado y desarrollado un ciclo de conferencias destinadas a analizar las claves para convertir el propósito de la empresa en aliado para la motivación interna del talento, ante la crisis de la pandemia.

El ciclo, «*Connecting Through the Workplace*», e integrado por cuatro sesiones, ha abordado , a través del diálogo entre expertos del sector (de ESADE y de ISS), cómo organizaciones y empresas deben integrar en la visión, gestión e impacto de su negocio, cuatro ejes clave de actuación: el **propósito** corporativo, la **sostenibilidad** y economía circular, la gestión del **talento** diverso e inclusivo, y la **digitalización** en los workplaces del S.XXI.

## ¿CÓMO LIDERAR DESDE EL PROPÓSITO?

¿Qué oportunidades y desafíos representa para las empresas incorporar el propósito corporativo en su modelo de negocio? A través de esta primera sesión, expertos de ISS Iberia y de ESADE han debatido en

torno a cómo el propósito puede constituirse en un gran aliado para la motivación interna del talento de la empresa y la gestión efectiva de las relaciones con los grupos de interés principales de la misma. Asimismo, se ha realizado un análisis del impacto y de aprendizajes a partir de casos reales de algunas organizaciones. Ha contado con la participación de: **Pablo Sánchez**, director ejecutivo de la B Lab Spain; **Ricard Casas**, director de Personas y Cultura de ISS Facility Services; **María Salamero**, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona; moderados por **Sonia Navarro**, directora asociada del Instituto de Innovación Social de ESADE.

## HACIA UN CAPITALISMO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

«El pensamiento antiguo de que el objetivo único de las empresas es la maximización del valor para el accionista, es un principio caducado y se ha visto que no está dando los resultados deseados», explica Ricard Casas director de Personas y Cultura de ISS Facility Services. «El capitalismo ha sido el sistema de organización económica que le ha dado más prosperidad a la humanidad, pero en las últimas décadas, "está de capa caída" al generar uno de los mayores problemas que la humanidad tiene que afrontar: la desigualdad. De ahí la creciente importancia de que el *workplace* sea saludable, sostenible, un espacio colaborativo y, ahora más que nunca en tiempos de pandemia, que sea un lugar seguro, que nos permita alcanzar nuestro propósito».



Ricard Casas, ISS

De hecho, existe un moderno movimiento que cuestiona los fundamentos del capitalismo para hacerlo más inclusivo: «un capitalismo más consciente, en el que se tengan en cuenta los objetivos y necesidades de todos los *stakeholders*, y no solo de los inversores o accionistas», argumenta Casas, «sino también de los empleados, de los directivos, de los proveedores, de los clientes y del entorno social en su conjunto».

Para el director de Personas y Cultura de ISS Facility Services, el principio que ha seguido el capitalismo en los últimos años, basado en la supremacía del capital, ya no es válido. «En este sentido, cabe destacar que este movimiento es transversal, viene del mundo académico, y Premios Nobeles de Economía están escribiendo libros sobre esto. Tal es el caso del último libro de Stiglitz, que termina diciendo: "El capitalismo todavía está a tiempo de salvarse a sí mismo", Y es verdad», explica Casas, afirmando que estamos a tiempo de reconducir este sistema económico. Es evidente que este nuevo movimiento se encuentra en plena ebullición en el mundo del *management* y las escuelas de negocio.

---

En el momento actual se está desarrollando un nuevo movimiento, de carácter transversal, que cuestiona los fundamentos del capitalismo

## para hacerlo más inclusivo

---

Su inercia hace entender a Casas que aún se está a tiempo de que todo esto cambie, ya que estos movimientos están teniendo un importante impacto y calado. «Ante el entono descrito, también es preciso ser optimista, porque las nuevas generaciones, los más jóvenes, llegan con un sentido mucho más profundo de lo que tiene que ser el mundo del trabajo y de la empresa». De hecho, según explica, en los procesos de selección se busca contratar a gente joven, con el objetivo de buscar impacto y contribución, más allá del salario y de determinadas condiciones laborales. Para Casas, en las entrevistas para los procesos de selección, «además de intentar conocer al candidato y saber si éste es idóneo para desempeñar el trabajo, se busca hacerle entender que, desde el puesto que está intentando cubrir, podrá formar parte de un proyecto que le llene, que le haga sentir útil y bien». Por lo tanto, su apuesta es por el ascenso de las nuevas generaciones con una idea bien distinta de lo que es el mundo de la empresa y el mundo del trabajo.

Sin lugar a duda, para Casas, el que todo esto cambie no solo depende de las Administraciones, de las leyes y de la política (que también), sino que en gran medida depende de las empresas. «Se trata de que las empresas sepamos reconvertirnos a un modelo de gestión más personalista, con foco en las personas, y más inclusivo».

Un último punto mencionado por el director de Personas y Cultura de ISS Facility Services, es que todo esto es bueno para las compañías. «Muchas han sabido redirigir su propósito, de uno meramente económico basado en el accionista, a un propósito más inclusivo, sostenible, incluso más ético. Y son empresas que van muy bien». Para Casas, estas compañías van bien porque los empleados se sienten más identificados, al igual que los clientes y consumidores. «Todo esto redundará, realmente, en que la empresa vaya mejor. No es una idea "benéfica", sino que es un principio de gestión empresarial muy sólido, que deriva en una mejora para todos y, muy especialmente, para la propia compañía». En ISS Facility Services, hay una clara apuesta por: «Hacer bien el negocio, haciendo el bien con el negocio», según ha querido destacar Ricard Casas en una frase muy clara, emblema de la compañía.

---

«Las nuevas generaciones llegan con un sentido mucho más profundo de lo que tiene que ser el mundo del trabajo y de la empresa»

---

## FUNCIÓN SOCIAL

Entre los ingredientes que tendrá que incluir la receta del nuevo papel de la empresa el de la función cobra especial relevancia. En este sentido, para **Pablo Sánchez**, director ejecutivo de la B Lab Spain, «el propósito no solamente consiste en tener un lema bonito, sino que tiene que trasladarse dentro de la organización, a la cultura de la empresa y a su estrategia». De ahí la necesidad de avanzar hacia un nuevo modelo «donde las empresas realmente se constituyen como agentes transformadores y de cambio para dar respuesta a los desafíos sociales y ambientales a través de sus personas».



Pablo Sánchez, B Lab Spain

«Los valores y la cultura empresarial serán lo que realmente derive en que el propósito empresarial pueda permear dentro de la organización», indica. «Esto no está definido por grandes planes estratégicos, sino por cómo se toman las decisiones, cuáles son los comportamientos, y ese tipo de intangibles que no son fácilmente replicables». Por lo tanto, el propósito de la empresa tiene que ser compartido y colectivo, no solo a nivel interno dentro del conjunto de la organización, sino con todos los actores que realmente se relacionan con ella: proveedores, clientes, etc. «Construir un propósito colectivo no es sencillo, pero sí debe ir más allá de la inversión económica, siendo capaz de responder de forma genuina a la necesidad social». De este modo, para Sánchez el desafío de la empresa es ser capaz de responder genuinamente a una necesidad social o ambiental. «A partir de ahí, se produce esa visión del propósito como elemento de unión y de guía».

---

«El propósito no solamente consiste en tener un lema bonito, sino que tiene que trasladarse dentro de la organización, a la cultura de la empresa y a su estrategia»

---

## ¿CUÁL ES LA DEFINICIÓN DEL «PROPÓSITO CORPORATIVO» DE UNA EMPRESA HOY EN DÍA?

Para Ricard Casas, pese a existir muchas definiciones en el mundo académico, hay una muy explícita, que extrajo de un desayuno al que asistió con el CEO mundial de Microsoft: «Él empezó hablando del propósito corporativo, y de cómo éste había sido desde el principio el elemento dinamizador de Microsoft. Su definición era: "Cuando penséis en el propósito de vuestra empresa, reflexionad: ¿qué se perdería el mundo si vuestra empresa no existiera?". Con esta definición, Casas incide en que, si el dinero es la única motivación que mueve a las empresas, no hay propósito ni sostenibilidad a largo plazo.

Cada compañía, por lo tanto, tiene que pensar qué hace, en qué contribuye y cuál es su aportación. "Nosotros, en ISS intentamos crear espacios de trabajo saludables, colaborativos y seguros, para que las empresas puedan, a su vez, conseguir su propósito. Y lo hacemos a través de personas que cuentan con autonomía, con bastante independencia, y con motivación personal". Esa es, para Ricard Casas, la clave del propósito de su compañía, más allá de acudir a frases "bonitas", para que "este propósito cobre vida en los objetivos y en los empleados de la organización". Cuando esto sucede, "se produce el milagro: cuando todos los *stakeholders* están alineados en un propósito común. Quien consigue esto, es imbatible. No hay ninguna de las grandes obras de arte ni construcciones que se hayan hecho únicamente con dinero",

matiza. "Siempre ha habido motivos más altos. Evidentemente, para que las empresas funcionen, tienen que ser eficientes y rentables. Pero éste no puede ser ni el único ni el principal eje motivador de la actividad económica".

Es un reto difícil de alcanzar, que va "de arriba abajo, que exige el ejemplo y la autenticidad de los directivos, la coherencia en cada decisión que se tome, y que requiere aplicar la constancia diaria", según Casas. "A lo que añado las bondades de rodearse de personas y equipos que estén de acuerdo con esta filosofía en la empresa. Es fácil, porque atrae, principalmente a la gente más joven, y más talentosa".

Pablo Sánchez, por su parte, define el propósito corporativo como el porqué de la organización. "Es lo que define y le da un sentido a la organización". Lo compara con el propósito vital, los objetivos y metas que posee una persona. "Con una empresa es lo mismo", señala. "La compañía tiene un porqué y una razón de ser. Creo que es la parte fundamental del proceso"».

## ESTRATEGIAS ANTE UN FUTURO PANDÉMICO

Ante un futuro más volátil que nunca, precisamente afectado por la actual pandemia sanitaria, ¿qué pueden hacer las empresas para anticiparse? ¿Cuáles pueden ser las principales tendencias o estrategias a desarrollar por parte de las compañías? En opinión de Ricard Casas, la pandemia nos ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de absolutamente todo. «De repente, todos los planes se trastocan, todas las estrategias están en vía muerta y hay que replantearse todo. Así ha sido. Creo que esto ha generado, una vez más, este replanteamiento de las preguntas fundamentales: ¿para qué estamos aquí? ¿Qué se pierde el mundo si mi empresa desaparece?». Para Casas, esto lleva a pensar en las estrategias y en la construcción de edificios empresariales sólidos, pensando más en el largo plazo, en la colaboración, en el bien común y en la seguridad de los empleados y clientes, y, quizá menos, en el retorno financiero. «Creo que las buenas empresas saldrán reforzadas de esta pandemia, quizá con un volumen de facturación menor, con una rentabilidad menor, pero con un proyecto empresarial más sólido y sostenible», ha matizado. «La estrategia tiene que ser ésta: volver a los cimientos».

En un futuro incierto, pedir un enfoque a largo plazo en las estrategias de las compañías no resulta fácil. «Uno tiene que saber cuál es la meta y a dónde va», afirma Casas. «Es preciso comprender un horizonte de qué se quiere ser y dónde se quiere llegar. Esta es la visión a largo plazo, que no quita que existan mil decisiones y pasos que son inmediatos», aclara. Por lo tanto, la visión de conjunto es absolutamente necesaria y, precisamente, según señala el director de Personas y Cultura de ISS Facility Services, una de las deficiencias del sistema capitalista es el cortoplacismo. Su apuesta es por una visión más humanista de la empresa.

---

«Las buenas empresas saldrán reforzadas de esta pandemia, quizá con un volumen de facturación menor, con una rentabilidad menor, pero con un proyecto empresarial más sólido y sostenible»

---

## LA PROBLEMÁTICA DEL MOMENTO ACTUAL ESTÁ CONFORMADA POR DESAFÍOS GLOBALES, SISTÉMICOS E INTERCONECTADOS

En opinión de Sonia Navarro, todos los problemas a los que asistimos hoy en día están interrelacionados: «Los problemas de salud, los medioambientales, las desigualdades, son problemas complejos, que derivan de vivir en un mundo globalizado y muy interrelacionado». Para la directora asociada del Instituto de Innovación Social de ESADE, todos estos problemas no se deben intentar resolver solo desde el ámbito privado, o solo desde el sector público. «Se trata de ver estos desafíos como algo sistémico, porque son complejos e interconectados». Para la experta de ESADE, la premisa es saber con quién se puede colaborar y no solo competir. «Qué están haciendo las ONG, qué está llevando a cabo el sector público, etc. Se trata de estar más abierto a colaboraciones, interacciones y a compartir información con el entorno y con otros actores que están trabajando en el mismo reto».



Sonia Navarro, ESADE

Navarro pone como ejemplo, de nuevo, el reto de salud al que asistimos. «Un gran reto de Europa va a ser el incremento de las enfermedades mentales. Éste ya era un desafío antes de la pandemia: demencias, estrés, incluso estrés postraumático después de todo». Ha querido aclarar que, tanto desde el sector público, como desde el privado, y también de la mano de ONG especializadas que trabajan en este objetivo, «es preciso encontrar espacios de trabajo. Esto es lo que pretendemos hacer ver desde la Universidad con estas conferencias: ser una semilla de la generación de estos espacios en los que haya conversaciones donde se puedan compartir diferentes puntos de vista y maneras de hacer».

Sonia Navarro menciona el ODS 17, referente a la necesidad de colaborar y compartir información. «Son retos muy complejos que requieren aprender a trabajar en red, conectados, para que la información fluya y sea más eficiente. De este modo, podremos planificar mejor dónde nos colocamos dentro del sistema». Se ha referido de nuevo al reto de enfermedades mentales, en el que existe un gap, y desembocará en unos nuevos desafíos por parte de las empresas, como las farmacéuticas.

En opinión de Pablo Sánchez, la **incertidumbre** es un elemento que condiciona y que dificulta la gestión empresarial en el momento actual. «No obstante, creo que la pandemia y la situación actual nos está avanzando unos retos; nos los ha puesto sobre la mesa de forma más clara: cambio climático, desigualdades...». Para el director ejecutivo de la B Lab Spain, las empresas que comprendan estos retos, sistémicos y no coyunturales (porque ya existían y la pandemia los está acentuando), no solamente van a tener una mayor legitimidad, «sino que van a lograr sobrevivir y diferenciarse». Sánchez hace referencia, por ejemplo, a las estrategias que persiguen que la empresa reduzca su huella climática; a cómo la empresa contribuye a generar el bienestar de las personas que trabajan en ella, incluyendo a los proveedores y a los

clientes; a cómo las compañías están contribuyendo dentro de su actividad de negocio a dar respuesta a estos retos enmarcados dentro de los ODS; etc. «La empresa no va a poder dar respuesta a todos ellos, pero sí a aquellos que son más materiales o más directamente influidos en su actividad empresarial».

Sánchez menciona que la integración y la anticipación de los elementos antes mencionados, dentro de la empresa y de las operaciones de la compañía, le darán mayores posibilidades de supervivencia. «Hay otros procesos que también van a ser relevantes, como la digitalización. Además, otro de los elementos que me parece importante es el talento». Para el director ejecutivo de la B Lab Spain, ese talento se va a mover por valores. «El talento va a querer ir a las empresas que están haciendo las cosas con un sentido y un propósito social», remarca. Por ello, aquellas compañías que se orienten hacia esos objetivos también tendrán más posibilidades de tener talento, y será un factor que influirá en su desarrollo. Son elementos que va a ser preciso integrar dentro de la gestión empresarial «de forma mucho más consciente y mucho más rigurosa de lo que se ha hecho hasta ahora».

En B Corp Spain están planteando que la empresa adopte una nueva forma legal, «que el compromiso legal de las empresas sea no únicamente el de generar beneficio económico, sino que el compromiso legal sea el de generar un triple impacto positivo: para la sociedad, para el medio ambiente, y que también tenga un rendimiento económico». Su apuesta pasa por que esto se refleje de forma legal en las responsabilidades de los directivos, «y que no solamente sea algo que de buena intención una empresa pueda hacer. Y que la forma en la que las empresas se gestionan y toman decisiones, y sus sistemas de gobernanza, estén adecuados a este marco legal». Se trata, por lo tanto, de pasar de la primacía del accionista, a la consideración de otros grupos de interés.

---

«El talento va a querer ir a las empresas que están haciendo las cosas con un sentido y un propósito social»

---

## LA EXPERIENCIA ISS FACILITY SERVICES

El caso práctico de ISS Facility Services es un claro ejemplo de las bondades que implica mantener el propósito como aliado para la motivación interna del talento de la compañía, así como a modo de vehículo para establecer relaciones con todos sus públicos de interés. Ricard Casas deja claro desde el principio que, ante todo, su empresa cuenta con 40.000 empleados a lo largo de toda la geografía, incluyendo las islas de España, así como de Portugal. «Transmitir un sentido de propósito a tanta gente es difícil». Por eso, ha detallado qué tipo de acciones llevan a cabo para hacer posible este reto tan interesante. «La primera es que, en toda nuestra relación con nuestros empleados, que suele ser gente de formación media o baja, intentamos que la gestión sea excelente, incluyendo una gestión de nóminas que sea muy buena y puntual». Otro aspecto en el que ponen el foco desde ISS Facility Services es en la vestimenta de su personal: «Queremos que sea ergonómica y digna en todos los sentidos, adecuada para la actividad pero que, a su vez, sea elegante, moderna y de buen ver», ha matizado. Casas ha incidido en la importancia de proporcionarles siempre a los trabajadores los instrumentos de trabajo más adecuados y de buena calidad, además de contar con muy buenos mandos intermedios y de una comunicación con la empresa muy fluida. «La digitalización es muy importante para nosotros; no nos ha alejado, sino que, al contrario, nos está acercando más a nuestra gente», ha expresado. «Gracias a la tecnología, hoy podemos estar comunicados».

Casas también ha centrado la atención en lo que se refiere a la prevención de riesgos laborales. «Son cosas básicas pero que, si se hacen constantemente bien, un día, un mes, un año, etc., propician que los empleados de ISS estén muy a gusto en la compañía. Ellos son nuestras manos y son la cara de ISS». De este modo, los empleados son los embajadores de la compañía «en casa de nuestros clientes». Lo son, gracias a que la compañía apuesta por una gestión excelente en todo lo relacionado con sus empleados.

«Defendemos cada día que 40.000 personas se vayan a su puesto de trabajo con muy poca supervisión, y presten un servicio de calidad», ha resumido Casas. «Esto se llama automotivación: tienen que hacerlo porque quieren hacerlo, y no porque alguien vigile, controle o "pase lista". Esto exige que sientan orgullo de su trabajo y de la empresa en la que trabajan», ha añadido Casas.



Por su parte, la compañía también persigue motivar y ayudar a todos sus empleados a que encuentren su propio propósito personal y su misión. «Nuestro propósito, precisamente, es generar entornos de trabajo adecuados para que nuestros clientes puedan focalizarse en su "core business" y hacerlo muy bien». La estrategia de ISS pasa por explicarle a su plantilla de qué manera están contribuyendo a mejorar la salud de las personas, incluso a salvar vidas, con el desarrollo de su trabajo diario. «Incluso están contribuyendo, en el caso de los hospitales, al bienestar de los familiares que acompañan a sus enfermos», ha recalcado Casas. «Nosotros les damos a nuestros empleados "licence to act", licencia para decidir, que sepan qué deben hacer ante cada situación, pese a que tienen unos protocolos y unas rutinas que seguir», ha añadido. «Les pedimos que sean capaces de tener autonomía para hacer las cosas bien y para llevar a cabo lo que conviene hacer en cada momento. Esto les da un sentimiento de misión, de estar haciendo una labor que queda, que contribuye y que ayuda».

Casas persigue que siempre exista una motivación y un porqué, incluso en aquellos casos y labores que puedan ser considerados más sencillos, o más humildes. «Uno de los beneficios de la pandemia para nosotros ha sido el reconocimiento general del personal de limpieza. Nuestros profesionales han sido vistos como parte de la solución y hemos sido trabajadores esenciales». ISS, de hecho, dedica un día al año a que todos los directivos acudan a trabajar como un empleado más de la compañía. «Yo he estado trabajando en ESADE, también en hospitales, etc., y he hecho de todo en los últimos años. Te pones a trabajar como uno más, a las órdenes del encargado del centro, durante una jornada laboral», ha explicado Casas. «Una de las cosas de las que nos damos cuenta es de que el personal de limpieza "no existe": entras en un ascensor, y no te saludan; estas pasando la mopa por un gran pasillo, y la gente, en ocasiones, ni se aparta. Nuestros empleados son invisibles».

Sin embargo, a causa de la pandemia, todo este panorama ha cambiado, «ha aflorado la importancia de nuestro trabajo y hemos tenido gente muy heroica», ha enfatizado Ricard Casas. «Han acudido a su puesto de trabajo a pesar de las circunstancias. Se trata de actitudes muy heroicas de la gente, que lo ha hecho por un sentido de misión en la empresa», ha querido recalcar. «Pensaban que no podían defraudar a sus



conciudadanos. Y todo esto ha salido con la pandemia. En ISS llevamos muchos años explicando esto a nuestros empleados: su contribución a la salud de los hospitalizados, a la formación de los alumnos de las universidades, al buen trabajo y buen hacer de muchas empresas en sus oficinas, y a muchos otros sectores como trenes, aviones... Si se para la limpieza, se para el mundo».

ISS Facility Services desarrolla unos cursos de formación, «Servicio con toque humano», de 6-7 horas, impartidos por sus directivos, que acuden a un centro y reúnen a la plantilla. «Contamos la misión y les hacemos ver en qué contribuyen con el desarrollo de su trabajo, así como qué pasaría en ese lugar si no desarrollaran su desempeño. El propósito debe cobrar vida en las empresas», ha concluido.