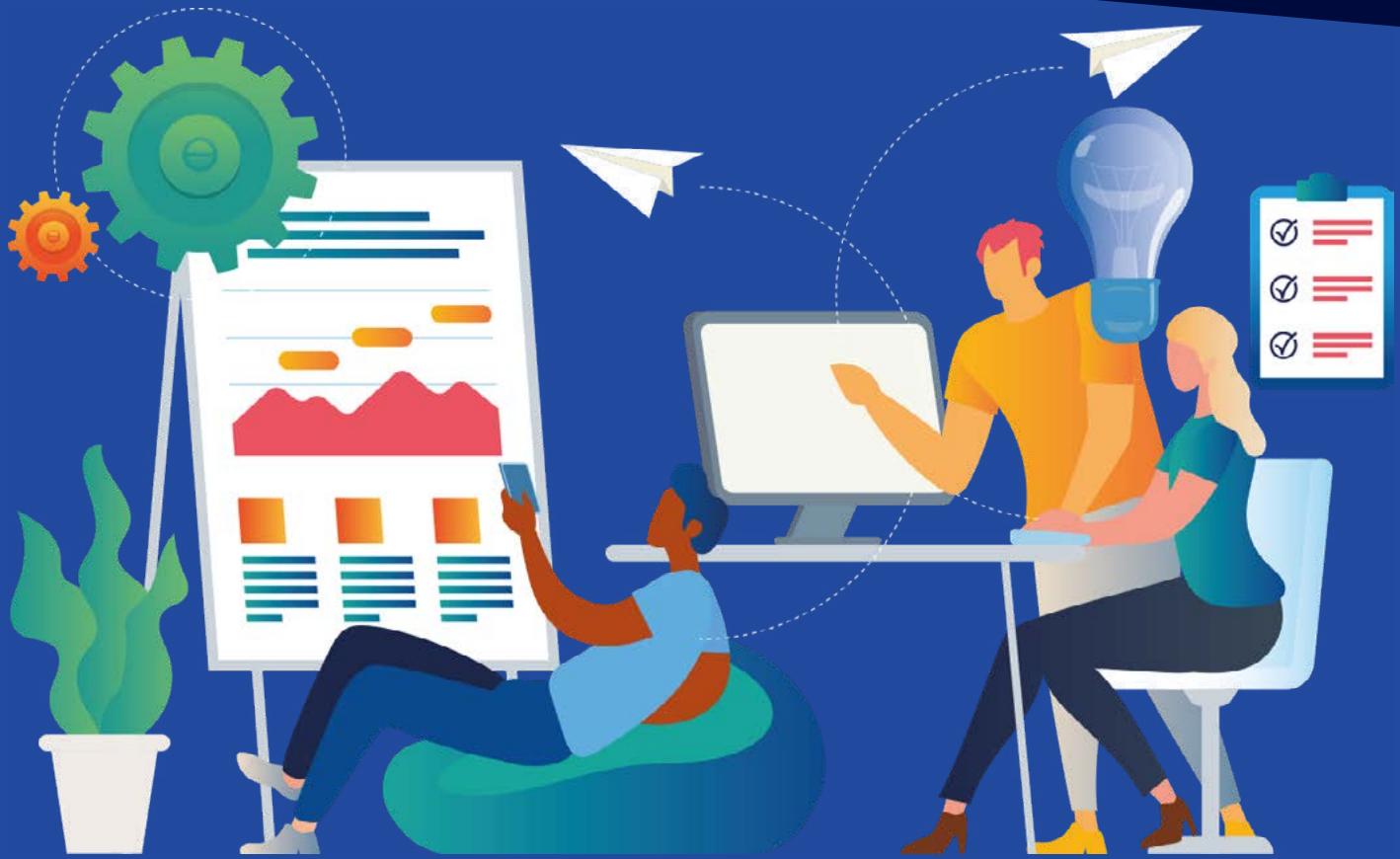


Connecting through the workplace

# Liderando desde el propósito



Do Good. Do Better.

# Connecting Through the Workplace

El ciclo de conferencias “Connecting through the workplace” impulsado por ISS Iberia y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la volatilidad del futuro.

Durante cuatro sesiones se abordará, 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 siglo XXI.

En la primera de estas conferencias, “Conexión con nuestro entorno: liderando desde el propósito”, debatimos qué oportunidades y desafíos tienen las empresas y organizaciones en la integración del propósito y qué tipo de liderazgo se precisa para ello.

Junto a Ricard Casas, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services, de María Salamero, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona, Pablo Sánchez, director ejecutivo de B Lab Spain, y Sonia Navarro, directora asociada del Instituto de Innovación Social de Esade, analizamos el impacto y aprendizajes de cómo el propósito puede constituirse en una gran palanca de cambio de las organizaciones en el nuevo paradigma económico, el “stakeholder capitalism”.

**esade**  
RAMÓN LLULL UNIVERSITY  
Institute for Social Innovation

**ISS**

**LIVE** CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

## Conexión con las personas: Gestionando el talento intergeneracional

Mercedes Valcarcel, directora general de Fundación Generation Spain  
Jose Luis Risco, director de Recursos Humanos en EY Spain  
Claudio Hernández, Learning and Development Manager, ISS Facility Services Spain  
MODERA: Sonia Navarro, directora asociada del Instituto de Innovación Social de Esade

3/12/2020  
9:30 a 10:30 h.  
@Esadeisocial  
@ISS\_ES

# 1. Un nuevo entorno

La crisis de la COVID-19 ha añadido complejidad e incertidumbre a un entorno ya de por sí volátil y ambiguo. Por una parte, ha puesto en evidencia la fragilidad de nuestra forma de vida y las limitaciones de nuestras organizaciones para responder a retos disruptivos y, por otra, ha actuado como acelerador de tendencias y cambios estructurales que ya se intuían en estos últimos años. Uno de ellos es la necesidad de un liderazgo que integre el propósito como palanca de transformación empresarial y toma de decisiones estratégicas.

En este nuevo contexto, adquieren relevancia dos aspectos esenciales. El primero es que el **contrato social ha cambiado**, y ello implica que todas las organizaciones y los agentes sociales –y muy especialmente las empresas– han de repensar su rol y posicionarse claramente sobre cómo pueden contribuir a resolver los desafíos sociales y medioambientales de nuestros tiempos.

El segundo se refiere a la **consolidación del concepto de “capitalismo de las partes interesadas”** (*stakeholder capitalism*) como palanca de transformación de las

empresas en un nuevo paradigma. Este concepto se contrapone al *shareholder capitalism* o “capitalismo de los accionistas”, orientado exclusivamente a la obtención de beneficios y al rendimiento financiero a corto plazo. Según K. Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, esta forma de capitalismo ya no es sostenible porque “ha descuidado el hecho de que una empresa es un organismo social, además de tener ánimo de lucro”<sup>1</sup>.

“Como dice Stiglitz, el capitalismo aún está a tiempo de salvarse a sí mismo. Esto se conseguirá con empresas auténticas, que entiendan que su misión es contribuir a un mundo mejor, más sostenible, más equilibrado en el reparto de la riqueza, más justo y de calidad.”

**Ricard Casas**, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services



<sup>1</sup>Schwab, K. (2019): “¿Qué tipo de capitalismo queremos?”, WEF, diciembre. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/que-tipo-de-capitalismo-queremos/>

## 2. El propósito y la creación de valor compartido

La **creación de valor compartido** se erige en el eje central de este nuevo capitalismo, en que **el propósito último de la empresa** ya no es lucrar a sus accionistas y propietarios, sino articular, a través de su modelo de negocio y su oferta de productos y servicios, una **propuesta de valor social, inclusiva y sostenible que sea rentable económicoamente**.

Como indica el informe de la British Academy titulado *Principles for Purposeful Business*<sup>2</sup>, “el propósito de una empresa es contribuir a resolver los desafíos de la humanidad de forma rentable, no obtener rentabilidad siendo parte de los problemas”. **El nuevo contexto exige que las empresas no sean parte del problema, sino de la solución.**

Por ello, existe una creciente expectativa social para que las empresas alineen su actividad con un impacto positivo en las personas, el planeta y las comunidades en las que actúan.

En este sentido, destacan **cuatro tendencias** principales a las cuales el liderazgo empresarial debe dar respuesta mediante la articulación y la activación del propósito corporativo:

1. **Una demanda de mayor transparencia:** más presión regulatoria sobre la ética, la gobernanza corporativa y la rendición de cuentas –Ley de información no financiera (EINF) y diversidad, armonización de los indicadores de reporte sostenible–,<sup>3</sup> así como demandas de mayor transparencia sobre los impactos sociales, medioambientales y económicos de las empresas en toda su cadena de valor.

“Desde hace dos años, tenemos la obligación de hacer las memorias no financieras de las empresas, firmadas por los consejeros, y hemos conseguido poner en el mismo nivel el EBITDA y la parte no financiera. Hay ciertas herramientas que nos están permitiendo concretar este propósito.”

**Maria Salamero**, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona

2. El incremento de la inversión de impacto basada en los criterios ESG. Según recientes estudios, el valor de los activos globales que incorporan variables relacionadas con los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la toma de decisiones de inversión casi se ha duplicado en cuatro años y se ha más que triplicado en los últimos ocho, hasta alcanzar los 40,5 billones de dólares en 2020. En España, la inversión socialmente responsable (ISR) tiene una cuota de casi la mitad del mercado nacional de instituciones colectivas y fondos de pensiones.

Los inversores se están dando cuenta, cada vez más, de que tener claro un propósito que va más allá del retorno del capital acaba reportando un mayor retorno para el accionista. La forma de obtener más rentabilidad es participar en empresas más sostenibles, más equitativas, y esto es una realidad que estamos viendo. Renunciar a la primacía del capital no es un paso fácil para los inversores, pero es necesario para reinventar el capitalismo y tener una economía sostenible en el futuro.”

**Ricard Casas**, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services

“El movimiento BCorp está intentando cambiar esta perspectiva y se plantea cómo lograr que los fondos de pensiones y de inversión, y las instituciones financieras, que al final controlan buena parte de las inversiones de las grandes corporaciones también con sus decisiones y su forma de gobierno, estén alineados con ese propósito empresarial porque, si no, hay una desconexión entre unas y otras. Ha de haber esta sintonía y, por tanto, se ha de trabajar con los mercados de capital para que adopten esta visión, estén orientados al bien común y quieran cambiar el mundo.”

**Pablo Sánchez**, director ejecutivo de B Lab Spain

<sup>2</sup>The British Academy (2019): Principles for Purposeful Business. Disponible en: <https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/future-of-the-corporation-principles-for-purposeful-business/>

<sup>3</sup>CDP; CDSB; GRI; IIRC; SASB (2020): Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting. Disponible en: <https://29kjwb3armds2g3gj4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf>

**3. Un mayor activismo por parte de los empleados** de las empresas (*employee activism*), que define cómo empleados se organizan en torno a causas que consideran justas. De forma creciente estos empleados exigen un mayor compromiso de las empresas en que trabajan para que respondan con ambición ante los grandes desafíos de nuestra actualidad. Según el estudio *Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (UP)Rising*<sup>4</sup>, el 38 % de los entrevistados se definen como empleados activistas, mientras que un 11 % adicional están considerando exigir más de la política medioambiental, social y de gobernanza de sus empresas. Los empleados no solo desean ser receptores de programas y estrategias de sostenibilidad, sino que quieren involucrarse directamente en ellos y ser garantes de la coherencia empresarial entre lo que esta dice y hace. Ello indica, asimismo, un aspecto muy relevante: las personas necesitamos desempeñar nuestra vida profesional en un entorno laboral que esté alineado con nuestros valores personales.

“Desde ISS, queríamos cambiar el mundo y centramos mucho nuestro propósito en dar y facilitar una vida profesional digna, un empleo digno y responsable a tantísima gente. Esto lo hemos hecho especialmente con el personal directivo, con los mandos intermedios y con el personal de apoyo o back-office, teniendo una cultura muy fuerte y destacada de respeto a las personas y enfatizando en que ser empleado de ISS supone una gran oportunidad de mejora personal y profesional.”

**Ricard Casas**, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services

**4. Un consumidor consciente y exigente con las marcas.** Según un estudio de Nielsen<sup>5</sup> realizado en 2019, el 73 % de los consumidores de todo el mundo estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto sobre el medio ambiente y a pagar más por productos que sean respetuosos con el entorno y contribuyan a un impacto social positivo a través de un propósito corporativo. Es importante destacar que la generación de los *millennials* será en 2025 el 75 % de la

fuerza laboral mundial. Esta generación se caracteriza por un mayor compromiso con la sostenibilidad y con el impacto social, y sus elecciones como consumidores contribuirán, sin duda, a un mayor escrutinio de las marcas. Por último, cabe destacar que, a pesar de la crisis de la COVID-19, recientes encuestas realizadas por la AECOC señalan que los consumidores quieren ser más sostenibles y comprometidos (el 55 % de los consumidores afirman que serán más críticos con las acciones de las empresas en España). **Los valores al alza son la agilidad, la honestidad, la transparencia, la integridad y la empatía.**

Ante esta nueva realidad, ya no funciona ni el “*business as usual*” ni el liderazgo tradicional. Para moverse en este contexto de cambio constante, se requieren **líderes audaces, visionarios, que empoderen a través del propósito y que vean en esta crisis una oportunidad de repensar sus modelos de negocio para que sean resilientes, equitativos y sostenibles**. Como indica el Libro blanco que ha publicado recientemente CSR Europe, titulado *Making the Green Deal a Success*, “el propósito corporativo y cómo se define y se gestiona son claves en la percepción y en la evaluación del desempeño de la empresa. Para mantener una licencia social para operar, atraer a los inversores, retener y atraer al mejor talento, construir relaciones más sólidas con los clientes, los gobiernos, la cadena de valor y la sociedad civil, así como para mantener la reputación, **las empresas deben actuar**”.<sup>6</sup>

**El propósito corporativo vinculado a la generación de valor compartido** vertebraliza cambios en el modelo de negocio, guía la estrategia de futuro de la empresa, define la gobernanza y la rendición de cuentas y rige la toma de decisiones (ya sean de inversión o de remuneración). Se activa a través de los valores, la cultura y el liderazgo. Actúa como criterio de priorización en la creación del ecosistema de colaboración, relaciones y alianzas de una empresa, tanto con su cadena de valor como con sus grupos de interés prioritarios, dentro de su sector y con respecto a la competencia.

<sup>4</sup>Weber Shandwick; KRC Research (2019): “Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (UP)Rising”. Disponible en: <http://www.krcresearch.com/wp-content/uploads/2019/06/Employee-Activism-in-the-Age-of-Purpose-FINAL.pdf>

<sup>5</sup>Nielsen (2019): “A ‘natural’ rise in sustainability around the world”. Disponible en: <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>

<sup>6</sup>CSR Europe (2020): The European Pact for Sustainable Industry: Making the Green Deal a Success. Libro blanco. 26 de octubre. Disponible en: <https://www.csreurope.org/plenary-1-pact4eu>

# 3. Liderando desde el propósito: el liderazgo “all in”

Las empresas líderes en la definición, la activación y la integración del propósito en sus modelos de negocio reúnen un conjunto de atributos de liderazgo esenciales. Estas características son las que definen el modelo integrado de liderazgo “all in”, que según el último Libro blanco de CSR Europe es clave para el plan de recuperación para Europa (Next Generation EU y Mecanismo de Recuperación y Resiliencia).

Los atributos del liderazgo “all in” son los siguientes<sup>7</sup>:

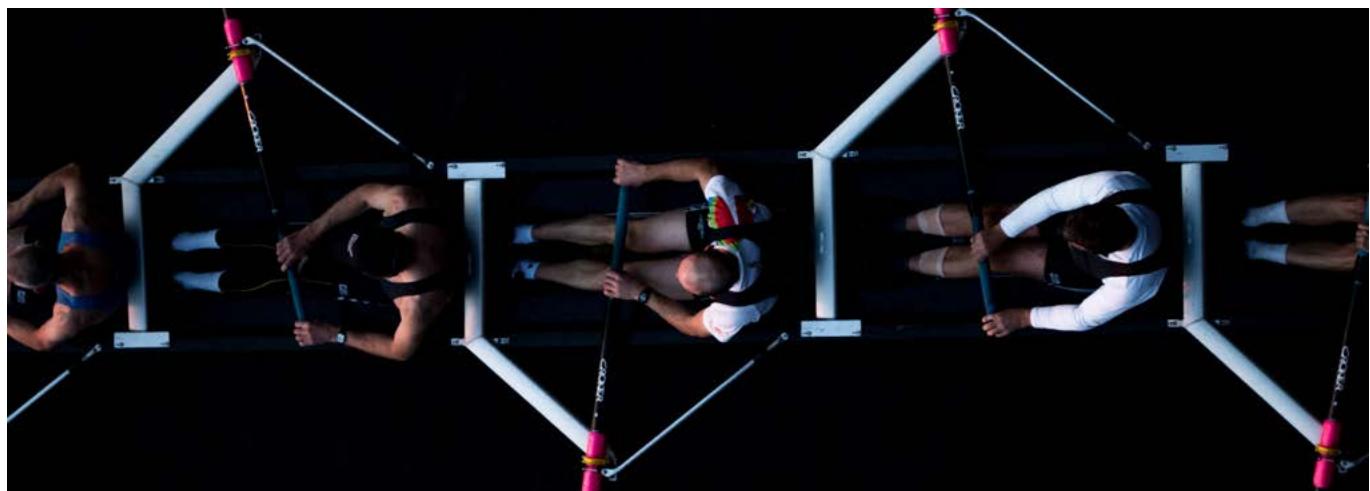
**1. Propósito.** Una declaración de intenciones sobre la razón de ser de la empresa, de por qué existimos, más allá de la generación de beneficios económicos. Define el rol de la organización en la sociedad y ha de ser auténtico, inspirador, claro y convincente, con marcos de referencia compartidos por todos los grupos de relación y comprensible para todos ellos. Y, lo más importante: debe establecer qué problemas trata de resolver la empresa y por qué la organización está dotada y preparada para abordarlos.

**2. Plan.** El liderazgo “all in” y el despliegue del propósito en las organizaciones implican el diseño de un plan de activación que defina qué hacemos (proyectos, servicios, productos que contribuyan a la consecución del propósito) y a qué aspiramos como organización. El propósito debe estar directamente relacionado con la estrategia, las decisiones de asignación de capital y las

políticas de retribución y promoción. Los indicadores de impacto han de reflejar y premiar el éxito de las iniciativas que contribuyan al cumplimiento del propósito.

“Nuestro proceso de activación e integración del propósito se ha basado en diez ejes: 1) análisis del entorno; 2) identificación de las palancas de cambio; 3) personas que lideran el proceso; 4) primer enfoque del plan estratégico (centrado en tres ámbitos: las personas, la ciudad y el medio ambiente, más allá del agua); 5) primera visión del propósito, con ajustes derivados del análisis continuo del contexto [...] y un proceso de cocreación, con miembros del comité de dirección, con personal del área corporativa del grupo, con partners externos de los ámbitos medioambiental, social, económico y de la sostenibilidad, que identificaron proyectos e iniciativas; 6) cambios organizativos radicales, algunos de ellos en el comité de dirección, que lo han hecho mucho más ejecutivo para responder a estas palancas de cambio; 7) alianzas con todos los stakeholders; 8) plan de comunicación y engagement con toda la organización; 9) concreción del plan con indicadores de impacto, y 10) afinar el propósito final, para que sea sencillo y digerible.

**Maria Salamero**, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona



<sup>7</sup>David Grayson, Sonia Ruiz: “Reconstruir Mejor: ALL IN un modelo de liderazgo integral” en Esade Do Better. Mayo 2020. <https://dobetter.esade.edu/es/covid-19-sostenibilidad-corporativa> All In: The Future of Business Leadership by David Grayson , Chris Coulter, Mark Lee

**3.Cultura.** El propósito ha de estar alineado con los valores y con la forma en que hacemos las cosas en nuestra empresa. El propósito ha de forjar una cultura sólida y sostenible, que realmente empodere a los empleados, lo cual implica a menudo una transformación cultural importante. Las empresas con propósito han de ser coherentes, transparentes, éticas y responsables, y su dirección ha de actuar de forma ejemplar, con criterios bien definidos de gobernanza interna y de rendición de cuentas.

“El propósito consiste en hacer las cosas básicas muy bien (pagar la nómina muy bien, tener buenos mandos intermedios, una buena política de prevención de riesgos, una buena comunicación con los empleados que están lejos) y en seguir mostrando la importancia y la dignidad de nuestro trabajo [...] “Es un tema de cultura y de ejemplo del equipo directivo, que va de arriba a abajo y que se ve en cada decisión que tomamos.”

**Ricard Casas**, director general de Personas y Cultura de ISS Facility

**4.Colaboración.** El liderazgo “*all in*” es colaborativo por naturaleza; requiere una determinada mentalidad y un conjunto de habilidades que fomenten la cocreación con una gran diversidad de actores (otras empresas y ONG, la Administración pública, los clientes, la cadena de valor y las instituciones académicas). Debemos ir más allá del diálogo con nuestros grupos de interés para obtener su licencia para operar. Hemos de cocrear con ellos soluciones a los grandes retos sociales y medioambientales, lo cual nos proporcionará una visión más amplia para anticipar las necesidades futuras y potenciar ecosistemas innovadores. El propósito debe actuar como filtro en la estrategia de los partenariados y las colaboraciones han de estar orientadas a generar impacto positivo.

“Desde BCorp, vimos que había un conjunto de empresas que formaban una comunidad, y el propósito pasó de ser individual a ser colectivo. Esa comunidad estaba unida con la idea de utilizar la empresa como agente de cambio.”

**Pablo Sánchez**, director ejecutivo de B Lab Spain

“Hemos de trabajar con un único fin común: people, planet & prosperity. Es el momento de actuar y tenemos el tiempo que tenemos. Si conseguimos construir un propósito colectivo, esto fluirá. Se requiere este proceso de cocreación en que todos ganan, que es equitativo. Necesitamos más propósito colectivo.”

**Maria Salamero**, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona

**5. Activismo.** El liderazgo “*all in*” es activista, defiende lo que es justo y toma partido. Ello implica tener visión de cambio sistémico e identificar oportunidades de influenciar, escalar y liderar iniciativas de transformación social y sostenible. Es un activismo que genera ecosistemas de cambio, y que implica un propósito compartido de transformación, innovación e impacto económico y empresarial.

“Las empresas BCorp han creado un ecosistema de cambio en que ya no solo las empresas están impulsando esta agenda de transformación, que sigue siendo nuestro foco, sino que las soluciones también vienen de la colaboración con otros actores sociales: la Administración pública, el tercer sector, la academia y otros sectores. Aquí surgen cosas como el desarrollo de políticas públicas que apoyen la innovación social y el emprendimiento.”

**Pablo Sánchez**, director ejecutivo de B Lab Spain

En definitiva, las empresas con un propósito activista se comprometen firmemente a desarrollar alternativas de negocio y hojas de ruta hacia una economía y una sociedad más resilientes, inclusivas y sostenible, abordando así los riesgos sistémicos derivados del entorno VUCA en que nos hallamos y que, sin duda, amenazan la supervivencia de las empresas, así como de cualquier otro actor.

# Apuntes finales

En estos momentos de incertidumbre y cambio, el liderazgo con propósito, colaborativo, con visión de cambio sistémico y gestor de alianzas para la creación de valor compartido será aquel que proporcione resiliencia y competitividad a su organización. Las empresas que quieran sobrevivir y prosperar en este nuevo entorno deberán articular su propósito en torno a oportunidades de regeneración, para reconstruir mejor. De esta manera, estarán en mejores condiciones de abordar las inevitables disruptpciones futuras, que serán, sin duda, la característica principal de nuestra era.

En definitiva, el propósito es una necesidad que va más allá de la diferenciación y del posicionamiento de marca: es una condición indispensable de supervivencia del negocio a largo plazo. Los líderes que logren integrarlo serán los líderes del futuro.

Sonia Ruiz

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

**esade**

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social  
Innovation

