

EMPRESAS CON PROPÓSITO LIDERADAS DESDE EL ALMA: HACIA UNA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SIGNIFICATIVA

PURPOSE-DRIVEN COMPANIES LED BY HEART: TOWARDS MEANINGFUL BUSINESS TRANSFORMATION

Ignacio Bonasa

ibonasa@liderarte.org

ORCID ID: 0009-0001-3940-4278

Universidad Internacional Ignacio Castro Pérez

Resumen

La transformación organizacional del siglo XXI ha puesto en crisis el paradigma del éxito empresarial basado exclusivamente en la rentabilidad. En su lugar emergen modelos que integran propósito, bienestar, valores y liderazgo consciente. Este artículo reflexiona sobre el concepto de liderazgo con alma como eje articulador de una nueva categoría: la empresa con propósito. Desde una perspectiva interpretativa, se analizan los fundamentos teóricos que vinculan psicología organizacional, liderazgo transformacional, gestión ética y propósito evolutivo como pilares de un modelo más humano, resiliente y sostenible. La revisión evidencia que las organizaciones que integran sentido, conciencia y conexión emocional no solo generan impacto social positivo, sino que además presentan mayor fidelización del talento, reputación sólida y sostenibilidad a largo plazo. Se propone un marco conceptual preliminar que define a las empresas con alma como agentes activos del cambio cultural global.

Palabras clave: Liderazgo consciente; Propósito organizacional; Cultura empresarial; Empresa con alma; Transformación ética; Bienestar corporativo.

Abstract

The organizational transformation of the 21st century has challenged the traditional paradigm of business success based solely on profitability. New frameworks are emerging that integrate purpose, well-being, values, and conscious leadership. This paper explores the notion of leading from the soul as the core of a new organizational category: the purpose-driven company. Drawing from organizational psychology, transformational leadership, ethical management, and evolutionary purpose theory, the article offers a conceptual analysis of companies operating from meaning, coherence, and emotional connection. Findings suggest that soul-driven organizations not only foster positive social impact but also achieve stronger talent retention, reputational value, and long-term sustainability. A preliminary framework is proposed that positions soulful companies as active agents of cultural and systemic transformation.

Keywords: Conscious leadership; Organizational purpose; Business culture; Soul-driven companies; Ethical transformation; Corporate well-being.

Introducción

El siglo XXI ha puesto en cuestión los modelos organizativos heredados. La pandemia global, la revolución digital, la caída del compromiso laboral y el auge de los movimientos por el bienestar y la sostenibilidad han acelerado una pregunta ineludible: ¿para qué existe una empresa? Durante gran parte del siglo XX, la empresa se concibió como una máquina de producción de capital guiada por la eficiencia y el control. La tesis de Milton Friedman (1970)—según la cual la única responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios—marcó la lógica dominante. Las personas eran vistas como “recursos”, los valores quedaban subordinados a la productividad y la cultura organizacional reproducía estructuras jerárquicas rígidas.

El nuevo milenio trajo síntomas de agotamiento del modelo: desigualdad social, crisis medioambientales, desafección hacia instituciones corporativas y deterioro del bienestar psicológico. La economía del conocimiento demostró que los intangibles—talento, confianza, creatividad, sentido de pertenencia—son determinantes. La psicología positiva, la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional evidenciaron que invertir en bienestar humano genera compromiso, innovación y resiliencia. En paralelo, emergieron marcos de empresa con propósito, organizaciones teal y valor compartido.

En este contexto, la noción de liderazgo con alma integra propósito, empatía, ética y conexión humana como ejes de la acción directiva. Este artículo presenta un análisis conceptual de su papel en la configuración de empresas con propósito, clarificando dimensiones, prácticas y métricas, y articulando aprendizajes de casos internacionales.

Estado del arte

La ortodoxia de Friedman (1970) centró el éxito en maximizar el beneficio para accionistas. Carroll (1991) amplió el horizonte con la Pirámide de la RSC (económica, legal, ética, filantrópica). Porter y Kramer (2011) introdujeron el valor compartido como fuente de ventaja competitiva. El capitalismo consciente (Sisodia et al., 2007) situó el propósito y los stakeholders en el centro. Laloux (2014) propuso las organizaciones teal, basadas en autogestión, plenitud y propósito evolutivo.

El tránsito es claro: de una concepción instrumental a un paradigma holístico, en el que la empresa se concibe como organismo vivo e interdependiente con su entorno. El liderazgo con alma sintetiza estos aportes y coloca en el centro el propósito, el bienestar y la conexión humana.

Marco teórico

El marco integra seis corrientes que se refuerzan:

1. Psicología organizacional: emociones, motivación, climas de trabajo y seguridad psicológica.
2. Liderazgo transformacional: inspiración, influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada.
3. Gestión ética y valor compartido: integración ex ante de la ética en decisiones, gobierno corporativo y cadena de suministro.
4. Propósito evolutivo: razón de ser dinámica, co-construida con stakeholders, que guía estrategia y prioridades.
5. Psicología positiva: bienestar, fortalezas y liderazgo positivo; flow y engagement.
6. Espiritualidad en el trabajo (laica): sentido, trascendencia y conexión, sin connotación religiosa excluyente.

La convergencia sugiere que el desempeño sostenible requiere alinear resultados con sentido y valores, integrando métricas económicas con indicadores de bienestar, reputación y resiliencia a largo plazo

Metodología

Se realiza una revisión teórica interpretativa (enfoque cualitativo) para construir un marco conceptual integrador sobre empresas con propósito y liderazgo con alma. El análisis se apoya en hermenéutica y teoría fundamentada.

- Fuentes: obras clásicas (Bass & Avolio, 1994; Goleman, 1995; Carroll, 1991); contribuciones contemporáneas (Sisodia et al., 2007; Laloux, 2014; Porter & Kramer, 2011; Cameron, 2012); casos y reportes corporativos (Patagonia, Unilever, Danone, Natura & Co); informes institucionales (B-Corp, ONU, WEF). (>80 documentos).
- Criterios: relevancia temática, reconocimiento académico/profesional, diversidad disciplinar y vigencia (últimos 20 años) sin excluir obras seminales.
- Procedimiento: revisión inicial; clasificación temática (propósito, liderazgo, cuidado, ética, espiritualidad); análisis de convergencias y vacíos; síntesis en cinco dimensiones; validación narrativa con casos.
- Limitaciones: no incluye metaanálisis cuantitativo; posible sesgo anglosajón/europeo; casos de alta visibilidad.
- Validez: coherencia del marco, aplicabilidad práctica y líneas de investigación futura.

Resultados: cinco dimensiones estructurales

Emergen cinco dimensiones que caracterizan a la empresa con alma: propósito evolutivo, liderazgo con alma, cultura del cuidado, ética integrada y espiritualidad organizacional (laica). En cada una se proponen definición operacional, mecanismos causales, prácticas, indicadores (leading/lagging), riesgos y minicasos.

Propósito evolutivo

- Definición: razón de ser trascendente que guía decisiones, prioridades y recursos, evolucionando con diálogo con stakeholders.

- Mecanismos: claridad → coherencia estratégica; sentido compartido → compromiso intrínseco; narrativa de impacto → reputación y licencia social.
- Prácticas: carta de propósito con principios; mapas de valor económico–social–ambiental; foros de escucha ampliada.
- Indicadores leading: % de iniciativas alineadas; comprensión del propósito; nº de decisiones justificadas por impacto.
- Indicadores lagging: crecimiento de líneas con propósito; reputación (ESG); rotación voluntaria en equipos críticos.
- Riesgos/mitigaciones: purpose-washing → ligar a KPIs/capex; vaguedad → criterios de priorización claros.
- Minicaso: Patagonia subordina decisiones comerciales a su misión ambiental, reforzando lealtad y marca.

Liderazgo con alma

- Definición: autenticidad, empatía y coraje moral para crear confianza, aprendizaje y coordinación efectiva.
- Mecanismos: modelado → seguridad psicológica; empatía + estándares altos → desempeño resonante; coherencia ética → confianza.
- Prácticas: feedback 360° socioemocional; check-ins humanos; mentoría inversa; marco corporativo de liderazgo.
- Indicadores leading: seguridad psicológica; cobertura 360°; % líderes formados en competencias emocionales.
- Indicadores lagging: rotación en equipos de mando; eNPS; colaboración interáreas.
- Riesgos/mitigaciones: evitar conversaciones difíciles → empatía responsable; heterogeneidad → expectativas mínimas comunes.
- Minicaso: Microsoft (Nadella) impulsa growth mindset, elevando innovación y colaboración.

Cultura del cuidado

- Definición: normas y prácticas que priorizan bienestar, inclusión y seguridad emocional como ventaja competitiva.
- Mecanismos: bienestar/conciliación → energía sostenida; inclusión → diversidad cognitiva; cuidado → confianza y colaboración.
- Prácticas: flexibilidad e híbrido; salud mental; ERGs con sponsors; diseño de tiempos de calidad (pausas, focus time).
- Indicadores leading: uso de beneficios; cobertura de apoyo psicológico; participación en DEI/ERGs.
- Indicadores lagging: absentismo y burnout; incidentes psicosociales; velocidad de ciclo en proyectos creativos.
- Riesgos/mitigaciones: perks sin sistema → integrar con procesos y cargas; exceso de iniciativas → portafolio acotado con métricas.
- Minicaso: Google integra beneficios con diseño organizativo para atraer y retener talento creativo.

Ética integrada en la estrategia

- Definición: criterio ex ante de decisión, alineado a riesgos, incentivos y gobierno corporativo.

- Mecanismos: incentivos/coherencia → conductas deseadas; transparencia → confianza regulatoria; gestión de externalidades → innovación responsable.
- Prácticas: comité de ética con veto; matriz de riesgo ético; cláusulas de proveedor y auditorías sociales/ambientales.
- Indicadores leading: % decisiones con dictamen ético; due diligence en proveedores críticos.
- Indicadores lagging: controversias y sanciones; tiempo de recuperación reputacional.
- Riesgos/mitigaciones: códigos sin dientes → ligar a incentivos/capex; parálisis por controles → priorizar por materialidad.
- Minicaso: Unilever integra sostenibilidad en marcas y operaciones como motor de diferenciación.

Espiritualidad organizacional (laica)

- Definición: prácticas no religiosas que conectan trabajo con sentido, plenitud y trascendencia personal/colectiva.
- Mecanismos: sentido → motivación intrínseca; prácticas contemplativas → regulación emocional; trascendencia → prosocialidad y cooperación.
- Prácticas: espacios de reflexión; voluntariado corporativo; mindfulness/compasión integrados a la jornada.
- Indicadores leading: participación en prácticas; percepción de sentido; iniciativas prosociales internas.
- Indicadores lagging: retención de alto desempeño; reducción de conflictos disfuncionales; clima en equipos críticos.
- Riesgos/mitigaciones: confusión con religiosidad → marco laico e inclusivo; wellbeing cosmetizado → integrar con carga de trabajo real.
- Minicaso: B-Corp institucionaliza gobernanza para propósito e impacto con transparencia pública.

Tablas comparativas y matriz de indicadores

Cuadro 1. Empresa tradicional vs. empresa con alma

| Características | Empresa tradicional | Empresa con alma |
|---------------------|-------------------------------|---|
| Objetivo central | Maximizar beneficios | Contribuir con propósito social y humano |
| Estilo de liderazgo | Autoritario / transaccional | Inspirador, compasivo y consciente |
| Cultura | Competitiva y jerárquica | Colaborativa, creativa y de cuidado |
| Ética | Periférica / reactiva | Integrada en la estrategia (criterio ex ante) |
| Motivación | Extrínseca (control, salario) | Intrínseca (sentido, autonomía, conexión) |
| Impacto social | Filantropía puntual | Transformación estructural y sostenida |

Cuadro 2. Métricas de impacto comparadas

| Indicadores clave | Empresa tradicional | Empresa con alma |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Rotación de personal | Alta (>20% anual) | Baja (<10% anual) |
| Compromiso laboral | Bajo (desvinculación) | Alto (orgullo de pertenencia) |
| Innovación | Reactiva, incremental | Proactiva, transformadora |
| Reputación social | Vulnerable a crisis | Sólida y confiable |
| Rentabilidad | Corto plazo | Sostenible en el tiempo |
| Bienestar percibido | Secundario, marginal | Estratégico, central |

Cuadro 3. Matriz de indicadores y fuentes de evidencia

| Dimensión | Leading (tempranos) | Lagging (resultado) | Fuentes sugeridas |
|----------------------|---|--|---|
| Propósito evolutivo | % iniciativas alineadas; decisiones justificadas por impacto; comprensión del propósito | Crecimiento líneas con propósito; reputación ESG; rotación clave | OKR; actas de comités; estudios de reputación |
| Liderazgo con alma | Índice seguridad psicológica; 360° completado; formación socioemocional | eNPS; rotación talento clave; colaboración interáreas | Encuestas; HRIS; <i>people analytics</i> |
| Cultura del cuidado | Uso beneficios; apoyo psicológico; participación DEI/ERGs | Absentismo; burnout; velocidad de ciclo en proyectos | HRIS; salud ocupacional; encuestas |
| Ética integrada | Decisiones con dictamen ético; <i>due diligence</i> proveedores | Controversias; sanciones; tiempo de recuperación reputacional | Compliance; auditorías; legal |
| Espiritualidad laica | Participación en prácticas; percepción de sentido; acciones prosociales | Retención alto desempeño; menos conflictos disfuncionales; clima | Encuestas; <i>analytics</i> ; <i>focus groups</i> |

Casos internacionales de referencia

Patagonia (EE.UU.) ha convertido su propósito ambiental en dirección estratégica: dona el 1% de ventas a conservación, fomenta reparación sobre consumo y en 2022 destinó la propiedad/beneficios a una fundación ecológica. Resultado: comunidad global de clientes-fans, crecimiento sostenido y reputación que trasciende lo comercial.

Unilever (Europa) integra ética en la estrategia a través del Sustainable Living Plan: metas de huella ambiental, salud y medios de vida. Las marcas con propósito han crecido más rápido que el resto del portafolio, mostrando que sostenibilidad y rentabilidad pueden reforzarse.

Danone (Francia) articula “One Planet, One Health”, conectando alimentación, salud y sostenibilidad; en 2020 adoptó el estatus legal de *Entreprise à Mission*, formalizando su propósito social y ambiental con obligaciones de gobernanza.

Natura &Co (Latinoamérica) es referente en cultura del cuidado y triple impacto: cadenas inclusivas con comunidades amazónicas; primera B-Corp cotizada en la región; políticas de equidad, diversidad y reducción de emisiones.

Retos y oportunidades futuras

- Retos: medición de propósito y bienestar (evitar purpose-washing); resistencias culturales y cortoplacismo; formación de líderes con alma; riesgos de adopción desigual; inestabilidad global y riesgos tecnológicos.

- Oportunidades: nuevas generaciones que valoran propósito; inversión de impacto y criterios ESG; tecnología al servicio del alma (analítica de bienestar, IA responsable); redes y certificaciones globales; integración del arte y la cultura en la gestión.

Proyección: en la próxima década las empresas con alma tenderán a convertirse en estándar competitivo. El liderazgo con alma será respuesta adaptativa a la volatilidad, alineando propósito, cuidado, ética y espiritualidad con innovación, atracción de talento y resiliencia.

Conclusiones

Cuando propósito, liderazgo, cuidado, ética y espiritualidad se implementan de forma coherente y medible, se activan mecanismos psicosociales (sentido, seguridad, confianza) que mejoran coordinación, creatividad y resiliencia. Los casos analizados demuestran su aplicabilidad; las métricas híbridas (leading/lagging) refuerzan su credibilidad. Persisten retos de medición y cultura, pero las oportunidades (ESG, nuevas generaciones, tecnología y arte) posicionan el liderazgo con alma como ventaja competitiva sostenible. En síntesis, las empresas con alma reconcilian estrategia con valores, resultados con sentido y rentabilidad con humanidad.

Referencias bibliográficas

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Harvard Business School Press.
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead*. Random House.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership*. Berrett-Koehler.
- Carroll, A. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility*. Business Horizons.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- Frankl, V. (2004). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Kofman, F. (2006). *Conscious Business*. Sounds True.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
- Maslow, A. (1998). *Toward a Psychology of Being*. Wiley.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U*. Berrett-Koehler.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. Free Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. (2007). *Firms of Endearment*. Pearson.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual Intelligence*. Bloomsbury.
- Natura &Co. (2020). *Sustainability Report*.
- Danone. (2018). *One Planet, One Health Framework*.
- Unilever. (2022). *Annual Sustainable Living Report*.