

EL PROPÓSITO CORPORATIVO

Construcción de confianza en contextos de alta incertidumbre

EDUARDO ANDRÉS SARMIENTO GARCÉS

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo y en qué condiciones el propósito corporativo opera como mecanismo efectivo para construir confianza en contextos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Para este fin se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos de 38 reconocidas empresas de diversos sectores económicos de Colombia, México, Perú, Chile, Argentina, Brasil y de presencia global.

INTRODUCCIÓN

Los cambios en la economía, la inestabilidad política, el avance de la tecnología, las presiones y posiciones sociales, entre otros, son factores que alimentan cada día la sensación de incertidumbre en Latinoamérica y que tienen efecto en la sociedad, desde lo público hasta las organizaciones privadas.

Es así como las grandes empresas viven una lucha constante por evitar que estas variables generen una afectación importante en la continuidad de su negocio, y más allá de las diferentes medidas que puedan tomar para mejorar sus resultados, es posible que la respuesta para superar las adversidades se encuentre en el corazón mismo de cada una de las organizaciones: en su propósito corporativo.

Es por eso por lo que el presente artículo buscará determinar cómo y en qué condiciones el propósito corporativo opera como mecanismo

efectivo para construir confianza en contextos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Para esto se buscó la participación de empresas representativas del continente y, en particular, aquellas más expuestas a alta incertidumbre, y se conformó un grupo de 38 organizaciones de Colombia, México, Perú, Chile, Argentina, Brasil y globales (Ver tabla 1).

La metodología consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas virtuales con directivos de las áreas de Asuntos Corporativos, Sostenibilidad o Comunicaciones de las empresas, que se llevaron a cabo entre marzo y mayo de 2026 y en las que respondieron un instrumento guía con datos demográficos de las compañías, preguntas abiertas y afirmaciones para ser calificadas de uno a cinco de escala Likert.

En este artículo se exploran varios aspectos clave que se desarrollaron en los diálogos como la comprensión y el sentido del propósito dentro

ESTUDIOS

de la organización, el entendimiento del entorno de incertidumbre en el que opera la empresa, y cómo se apropia el propósito para que se traduzca en buenas prácticas.

Adicionalmente, se analiza la relación entre propósito, grupos de interés (*stakeholders*) y la construcción de confianza; cómo en momentos de crisis e incertidumbre el propósito ayuda a la toma de decisiones, y los riesgos y desafíos cuando el propósito no se traduce en acciones.

En el apartado final, los directivos reflexionan sobre si el propósito corporativo es estático o si evoluciona, y comparten sus visiones estratégicas al respecto, ya que un número importante de empresas tiene su origen en un propósito genuino de bienestar, más allá del beneficio comercial.

[...] las empresas están presentes en países en los que constantemente ocurren cambios por temas políticos, económicos, sociales, etcétera, afectando la operación de las organizaciones y la perspectiva u opinión que la sociedad en general tiene de ellas.

MARCO REFERENCIAL

Para alcanzar el objetivo de este estudio es necesario conocer una serie de definiciones y conceptos clave que permitan entender la dimensión estratégica y comunicacional de cómo el propósito sirve como guía para las organizaciones en entornos de incertidumbre.

PROPÓSITO CORPORATIVO (ver figura 1)

Para Brosch (2023), el propósito corporativo corresponde a la razón de ser de una organización, expresada en un objetivo que trasciende la maximización de utilidades y busca crear valor mediante su contribución al bienestar de la sociedad y del planeta (p. 574).

En la misma línea, Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2025), aclara que es diferente a la misión y visión de una empresa, y que un propósito claro sirve para inspirar a los colaboradores y ayuda ante entornos

cambiantes porque “... proporciona un marco ético que puede guiar a la empresa a tomar decisiones que sean coherentes con sus valores y principios”.

CONFIANZA

En su nivel básico, la confianza se entiende, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2017), como “... la expectativa de una persona acerca de que otra persona o institución actuará de manera consistente con sus expectativas de conducta positiva” (p. 42).

Ya cuando se pasa al ámbito empresarial, aparecen nuevos aspectos a tener en cuenta para analizar esta confianza, puntualmente en los momentos de crisis o incertidumbre. Esto, por ejemplo, lo analiza Aguerre (2011) cuando menciona que se puede confiar en que una persona u organización tenga una intención moral de actuar ante una determinada situación, pero no “... en su capacidad de reportar objetivamente acerca de un evento, lo que implica que la confianza en esa persona u organización tiene límites” (p. 35).

Agrega que se puede generar mayor confianza cuando hay un balance entre las competencias técnicas y las morales, y esa doble dimensión se convierte en la base para generar estrategias de comunicación con sus *stakeholders*.

VUCA

El término VUCA, de acuerdo con el acrónimo en inglés (*volatility, uncertainty, complexity y ambiguity*), significa en español volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Según Alonso (2026), esta denominación surgió en los años noventa desde la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos luego de la caída del muro de Berlín, para describir la situación de constante cambio en el mundo y que, más adelante, ante otros eventos como los ataques del 11 de septiembre, la crisis económica de 2007 y la pandemia de COVID-19, fortaleció su utilidad para referirse a entornos llenos de volatilidad e incertidumbre.

TABLA 1. EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

EMPRESA	PAÍS	SECTOR
Amcham – México	México	Comercio
Intel México	México	Tecnología
DIDI	México	Tecnología y transporte
Bimbo	México	Alimentos
Tecpetrol	Argentina	Energético (petróleo y gas)
Ledesma	Argentina	Agroindustrial
Banco Galicia	Argentina	Financiero
Mercado Libre	Argentina	Comercio electrónico
Globant	Argentina	Tecnología
Fundación Santa Fe	Colombia	Salud
Universidad Javeriana	Colombia	Educación
Hocol	Colombia	Energético (petróleo y gas)
Amarilo	Colombia	Construcción
Grupo Energía Bogotá	Colombia	Energético
Grupo Argos	Colombia	Construcción
Bancolombia	Colombia	Financiero
Ramo	Colombia	Alimentos
Terpel	Colombia	Energético (combustibles)
Totto	Colombia	Textil y moda
Dapper	Colombia	Textil y moda
Claro (America Móvil)	Colombia (México)	Comunicaciones
Cemex	México	Construcción
Falabella	Chile	Retail
LATAM	Chile	Aerolínea
Sodimac	Chile	Retail
Parque Arauco	Chile	Servicios / inmobiliario
Codelco	Chile	Minería
Viña Concha y Toro	Chile	Vitivinícola
Novo Nordisk	Global	Farmacéutico
Nestlé	Global	Alimentos
Essity	Global	Higiene y salud
GFT	Global	Tecnología
Bayer	Global	Farmacéutica
Natura	Brasil	Cosméticos
Petroperú	Perú	Energético (petróleo y gas)
Banco de Crédito del Perú	Perú	Financiero
Grupo UNACEM	Perú	Construcción
Tyrsa Perú	Perú	Servicios

Fuente: elaboración propia.

ESTUDIOS

Aplicándolo al ámbito corporativo, se ha vuelto muy relevante porque las empresas están presentes en países en los que constantemente ocurren cambios por temas políticos, económicos, sociales, etcétera, afectando la operación de las organizaciones y la perspectiva u opinión que la sociedad en general tiene de ellas.

DISCUSIÓN

El análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas con directivos de algunas de las empresas más representativas de Latinoamérica reveló hallazgos interesantes relacionados con la manera como las empresas utilizan su propósito en entornos de incertidumbre, con afirmaciones que van desde el proceso de apropiación interna por parte de los colaboradores pasando por la manera como lo utilizan para decisiones estratégicas, entre otros, que se presentan a continuación por ejes temáticos.

Demografía (entendimiento de la organización y su dimensión)

Las empresas con muchos años en el mercado mantienen el propósito implícito en su ADN, mientras que otras más nuevas formalizaron propósitos que actúan como núcleo de su modelo de negocio y como característica o atributo que los diferencia de las demás.

Otra diferencia relevante es el origen y propiedad del capital de las organizaciones. En empresas mixtas o estatales, el propósito tiende a seguir lineamientos relacionados con el servicio público, mientras que, en las privadas, el propósito busca equilibrar la contribución a la sociedad con la rentabilidad que obtengan los accionistas. En el caso particular de las *startups*, el propósito es variable y se ha construido a medida que la empresa se organiza.

Comprensión y sentido del propósito

En las empresas en las que la sostenibilidad es el motor central de su estrategia, el propósito sirve para orientar la toma de decisiones al establecer unos límites que sirven para definir si una

FIGURA 1.
CONDICIONES PARA UN PROPÓSITO CONFIABLE



Fuente: Gráfico generado con Copilot (Microsoft, 2026) a partir de la información entregada por los entrevistados.

oportunidad de negocio está alineada o no con sus objetivos.

Por otro lado, en organizaciones en las que el propósito es más reciente, se entiende como una capa inspiracional que todavía no tiene el suficiente peso para influenciar los sistemas de decisión y la cultura. Además, para que el propósito sea operativo debe ser claro, de fácil recordación y entendible para todos los colaboradores.

Contexto organizacional y entorno

En la mayoría de los sectores analizados el entorno se califica como muy volátil, con diferencias respecto a sus causas. En el energético se debe a cambios regulatorios y tensiones geopolíticas que afectan los precios de las materias primas. En el sector tecnológico, la volatilidad está representada por el aumento del uso de la inteligencia artificial y los conflictos entre países que afectan las cadenas de suministro.

En el sector financiero, la inestabilidad está asociada a crisis económicas y el crecimiento de las *fintechs*, mientras que en empresas de consumo masivo, la volatilidad se debe a cambios regulatorios en ingredientes y comercialización. Además, todas con una gran preocupación por las tensiones políticas y sociales del continente.

Apropiación interna del propósito

La coherencia entre lo que la organización declara y lo que decide en situaciones complejas,

es lo que marca la diferencia para la apropiación del propósito. No obstante, se identifican casos de apropiación desigual entre diferentes áreas de la empresa, dependiendo de la relevancia percibida para cada función.

De otro lado, la apropiación puede ser más alta cuando el propósito está cimentado en una cultura organizacional madura y con apoyo de la alta dirección, pero se dificulta por la virtualidad, que reduce las oportunidades de interacción.

Operacionalización organizacional

En la operacionalización es donde se demuestra si las empresas tienen el propósito solo como una declaración o si realmente lo integran a su gestión. Las organizaciones con mayor recorrido lo utilizan como criterio estratégico para descartar propuestas rentables pero desalineadas a los principios, lo que se convierte en un importante mensaje sobre la autenticidad de una empresa para los grupos de interés.

Adicionalmente, la existencia de áreas de sostenibilidad o propósito no garantiza que se realice una efectiva implementación del propósito si no cuentan con recursos y voz en la toma de decisiones.

Propósito, stakeholders y construcción de confianza (ver figura 2)

Las percepciones más destacadas en cuanto a la construcción de confianza a través del propósito en determinados grupos de interés fueron:

- Gobierno y reguladores: permite anclar iniciativas en las políticas de Estado, no en los gobiernos.
- Comunidades: programas de desarrollo, consultas previas y contratación de personas de la comunidad.
- Clientes: productos y servicios que resuelven problemas de fondo.
- Inversores: demostrando que el propósito y la rentabilidad no son contradictorios.
- Desde el punto de vista de los *stakeholders*, la confianza surge cuando las organizaciones

asumen costos de corto plazo para proteger el propósito, en la coherencia en las decisiones y cuando reconocen sus limitaciones y errores.

- Sociedad civil: relevancia en el apoyo de cara a resolver problemas estructurales de fondo sin sustituir al Estado.
- Proveedores: transferencia de conocimiento y construcción de buenas prácticas conjuntas.

Propósito y resiliencia en contextos VUCA

En momento de crisis, las organizaciones son resilientes porque fueron constituidas sobre bases de propósito a lo largo del tiempo y no por aplicar el propósito como un parche en la crisis. Es posible tomar decisiones que parecen ir en contra de la lógica de maximización de corto plazo, porque el propósito da la seguridad de que la empresa verá fortalecida su posición cuando el entorno mejore.

De igual forma, la resiliencia basada en propósito no implica tener un plan para cada contingencia, sino contar con un criterio estable para tomar decisiones coherentes. El propósito ve más allá de la decisión momentánea y será una prueba de la resistencia en los escenarios complejos.

FIGURA 2.
RELACIÓN PROPÓSITO Y STAKEHOLDERS



Fuente: Gráfico generado con Copilot (Microsoft, 2026) a partir de la información entregada por los entrevistados.

ESTUDIOS

Tensiones, riesgos y credibilidad

En un entorno hiperconectado como el actual, la falta de materialización del propósito se penaliza con la pérdida de credibilidad de la empresa, un golpe fuerte que afecta tanto la reputación externa como la motivación interna.

Entre los principales desafíos para mantener la coherencia entre discurso y práctica se encuentran la resistencia al cambio interno, presión por resultados a corto plazo, la complejidad de interactuar con múltiples actores y las dificultades que genera el trabajo remoto para difundir la cultura corporativa.

El propósito efectivo en entornos de alta incertidumbre es claro, consistente en el tiempo, operativo y verificable. La ausencia de cualquiera de estas cualidades lo convierte en una declaración incapaz de sostener la confianza cuando aumentan la incertidumbre y la presión.

CIERRE

El análisis de los casos en este estudio permite afirmar que el propósito corporativo se convierte en un mecanismo efectivo de construcción de confianza en contextos de alta incertidumbre cuando cumple simultáneamente tres funciones que se interconectan: ancla de previsibilidad, filtro de decisiones y marco de coherencia verificable.

Las organizaciones en donde el propósito construye confianza son aquellas en las que se presenta la integración sistémica del propósito en los procesos de gobernanza, evaluación y rendición de cuentas. Entre los principios fundamentales identificados están:

- ▀ La confianza basada en propósito se construye en la adversidad, es decir, cuando la presión por resultados de corto plazo entra en conflicto con la coherencia de largo plazo.
- ▀ La credibilidad se alcanza cuando las compañías están dispuestas a renunciar a ganancias inmediatas, a mantener operaciones en con-

textos adversos, o a desinvertir en negocios rentables pero desalineados.

- ▀ El propósito requiere una tensión gestionada entre estabilidad y adaptación. Las organizaciones exitosas en entornos VUCA distinguen entre la intencionalidad fundamental que permanece y las manifestaciones concretas que pueden adaptarse al contexto. Lo que genera confianza es la estabilidad, no la rigidez de las acciones. Los grupos de interés confían cuando perciben que el propósito se mantiene como norte, aunque las tácticas cambien para responder a circunstancias variables.
- ▀ El propósito debe estar operacionalizado en sistemas de gestión, no delegado a la comunicación. Se observa que el propósito construye confianza cuando está incrustado en los sistemas de evaluación, en los indicadores de impacto social y ambiental, en los reportes a los grupos de interés y en los criterios de decisión de inversión. Un propósito que solo vive en campañas de comunicación o informes de sostenibilidad no genera la confianza necesaria en contextos de incertidumbre.

DIFERENCIAS CUALITATIVAS ENTRE ENFOQUES

Los análisis revelan diferencias significativas en cómo las organizaciones conciben la relación entre propósito y entorno. Un grupo prioriza la estabilidad del propósito como un activo que proporciona certeza cuando el entorno es volátil, defendiendo que cambiar el propósito equivaldría a cambiar la identidad y destruiría la confianza. Otro grupo dice que el propósito debe ser flexible y adaptarse a las prioridades cambiantes de actores clave, en especial en contextos de alta volatilidad regulatoria o confrontación gubernamental.

En lo que coinciden todas las empresas es que lo que permanece es la intencionalidad fundamental, mientras que las manifestaciones concretas pueden y deben adaptarse.

Una segunda diferencia se refiere a la velocidad de la coherencia. Algunas organizaciones privilegian la agilidad y la adaptación rápida como condición para mantener el propósito rele-

vante, mientras que otras construyen confianza no por la rapidez de respuesta sino por la previsibilidad del comportamiento a lo largo del tiempo.

CUALIDADES DEL PROPÓSITO EFECTIVO EN VUCA (VER FIGURA 3)

El propósito efectivo en entornos de alta incertidumbre es claro, consistente en el tiempo, operativo y verificable. La ausencia de cualquiera de estas cualidades lo convierte en una declaración incapaz de sostener la confianza cuando aumentan la incertidumbre y la presión.

En síntesis, el propósito es un mecanismo estructural que permite a la organización mantener su identidad, tomar decisiones difíciles con criterios estables y construir confianza mediante prácticas consistentes en el tiempo.

De esta manera, los grupos de interés confían no porque la organización nunca falle, sino porque pueden predecir cómo actuará incluso en el fallo. En entornos VUCA, donde la incertidumbre sistémica erosiona la confianza en las instituciones, esta predictibilidad basada en el propósito es el activo reputacional más valioso.

VISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA FRENTE AL PROPÓSITO

En el proceso de entrevistas realizadas con las organizaciones consultadas para este estudio, sus directivos compartieron valiosas visiones estratégicas relacionadas con el propósito que aportan puntos de vista novedosos a la discusión:

El propósito como criterio de decisión y estabilidad

► *Delimitación estratégica del propósito*

Las organizaciones generan más confianza cuando el propósito no sirve solo para decir quiénes quieren ser, sino para definir qué no están dispuestas a hacer, incluso si eso implica perder rentabilidad, velocidad o ventajas de corto plazo.

► *Función orientadora del propósito en contextos VUCA*

En contextos de incertidumbre, el propósito funciona como un criterio que permite priorizar, reducir tensiones internas y tomar decisiones más rápido cuando no existen respuestas claras.

FIGURA 3. MODELO VUCA CORPORATIVO



ESTUDIOS

► *Coherencia organizacional y construcción de confianza*

Las personas confían más en organizaciones previsibles y consistentes que en compañías con discursos inspiradores pero cambiantes. La confianza se sostiene cuando el comportamiento organizacional se mantiene estable, incluso en momentos incómodos.

► *El propósito como estructura estratégica*

El propósito no compite con el negocio, le da estructura. Varias organizaciones coinciden en que el propósito deja de verse como una agenda paralela cuando comienza a orientar la estrategia de la compañía. En los casos más maduros, el propósito no “estorba” las metas comerciales, sino que define cómo se alcanzan y cuáles límites no deberían cruzarse.

El propósito dentro de la organización

► *Experiencia organizacional del propósito*

Las personas no evalúan el propósito por lo que la empresa declara, sino por lo que experimentan todos los días, desde el liderazgo coherente, decisiones visibles y comportamientos repetidos.

► *Transversalidad del propósito*

Muchas organizaciones aún concentran el propósito en sostenibilidad o comunicaciones. Sin embargo, los casos más fuertes muestran que el propósito solo gana legitimidad cuando atraviesa todas las áreas, pasando desde operaciones hasta el liderazgo. Incluso, se debe integrar en procesos de contratación, sostenibilidad, inversión social y decisiones de negocio dentro de una misma lógica de actuación visible y verificable.

► *Materialización operativa del propósito*

Las organizaciones más maduras coinciden en que el propósito necesita presupuesto, indicadores, capacidad de decisión y espacios reales de poder. Cuando solo vive en discursos o campañas internas, pierde legitimidad.

► *Evidencia y verificabilidad del propósito*

Varias organizaciones coinciden en que el propósito necesita ser medido, auditado y evidenciado para construir credibilidad. El propósito pierde legitimidad cuando funciona únicamente como narrativa institucional y no logra traducirse en resultados observables.

► *Interpretación generacional del propósito*

Las generaciones entienden y valoran el propósito de maneras diferentes. Mientras los *baby boomers* suelen asociarlo con estabilidad, permanencia y reputación institucional, los más jóvenes lo relacionan con impacto, coherencia, bienestar y sentido personal del trabajo. Esto obliga a las organizaciones a traducir el propósito en lenguajes y experiencias distintas para lograr conexión transversal.

► *Sostenibilidad del propósito en escenarios de crecimiento*

Algunas organizaciones reconocen que uno de sus mayores retos es mantener coherencia mientras expanden geografías, equipos y líneas de negocio. El propósito adquiere valor cuando sobrevive al crecimiento y no se diluye en la complejidad.

► *El propósito como disciplina organizacional*

El propósito pierde fuerza cuando se reduce a inspiración o comunicación. En las organizaciones más maduras, el propósito aparece asociado a disciplina organizacional: criterios estables, capacidad de ejecución, gobernanza y coherencia sostenida, incluso en escenarios incómodos o impopulares.

El propósito como adaptación y transformación

► *Adaptabilidad del propósito*

Las empresas con mayor trayectoria no cambian constantemente su esencia, pero sí revisan cómo interpretan y aplican el propósito frente a transformaciones culturales, regulatorias y sociales. El propósito no puede quedarse congelado mientras el entorno cambia.

► *Reinterpretación del propósito en entornos cambiantes*

Más que modificar su esencia, muchas empresas están replanteando cómo traducen el propósito frente a nuevos contextos tecnológicos, sociales y culturales. El propósito deja de verse como una declaración fija y comienza a funcionar como un marco que necesita reinterpretarse continuamente para seguir siendo útil.

► *El propósito frente a la transformación tecnológica*

En sectores atravesados por inteligencia artificial, automatización o transformación digital, el propósito comienza a funcionar como criterio para decidir cómo innovar, qué límites establecer y qué tipo de impacto quiere generar la organización.

► *El propósito como pregunta existencial de la organización*

Algunas organizaciones plantean que el propósito deja de responder únicamente qué hace la empresa o cómo opera, y empieza a cuestionar por qué existe y cuál es el valor diferencial que aporta. El propósito adquiere profundidad cuando obliga a la organización a replantear el sentido de su existencia más allá de la operación o el crecimiento.

El propósito y la relación con los stakeholders

► *Validación externa del propósito*

La confianza basada en propósito depende también de los *stakeholders*, quienes validan o incluso cuestionan el propósito a partir de sus experiencias con la organización.

► *Tensiones entre propósito y expectativas externas*

No todas las demandas externas fortalecen el propósito. En varios casos, las organizaciones enfrentan tensiones entre presión social, expectativas políticas, sostenibilidad financiera y coherencia estratégica. El reto no es satisfacer a todos, sino sostener criterios claros, incluso bajo presión.

► *Expansión social del propósito*

Algunas compañías empiezan a conectar su propósito con problemáticas emergentes como inclusión financiera, bienestar menstrual, acceso tecnológico, desarrollo territorial o empleabilidad de comunidades vulnerables. El propósito gana legitimidad cuando amplía la capacidad de la organización para generar impacto donde antes no intervenía.

► *El propósito como generación de valor compartido*

Varias organizaciones coinciden en que el propósito comienza donde termina la transacción. La legitimidad del propósito se construye desde la capacidad de generar valor compartido, bienestar colectivo y aportes al entorno social donde opera la organización.

► *El propósito orientado al bienestar colectivo*

Algunas empresas plantean que el propósito pierde sentido cuando se utiliza para engrandecer institucionalmente a la organización. En los casos más maduros, el propósito se entiende como una facultad para transformar recursos, conocimiento y capacidades internas en bienestar externo y mejoras para la sociedad.

El propósito como referente e incidencia

► *Institucionalización del propósito*

El propósito gana fuerza cuando se conecta con políticas de Estado, problemas estructurales y agendas de largo plazo, evitando depender de coyunturas políticas o cambios de gobierno.

► *El propósito como mecanismo de estabilidad institucional*

En sectores altamente regulados o expuestos políticamente, el propósito aparece menos como una narrativa inspiradora y más como una forma de mantener continuidad, legitimidad y capacidad de decisión frente a cambios constantes.

ESTUDIOS

► *Incidencia sectorial del propósito*

El propósito deja de quedarse dentro de la cultura organizacional y comienza a influir en estándares del sector, conversaciones y agendas de política pública. Algunas compañías terminan convirtiéndose en referentes que marcan prácticas, impulsan discusiones y generan presión para transformar dinámicas más amplias en sus territorios.

► *Crecimiento con sentido*

El crecimiento corporativo adquiere legitimidad cuando se orienta a ampliar capacidades de servicio, impacto y transformación social, y no únicamente a aumentar tamaño, presencia o rentabilidad.

Las entrevistas realizadas permiten observar un patrón transversal: las organizaciones con más experiencia no entienden el propósito como una herramienta de posicionamiento reputacional, sino como una estructura que les permite sostener continuidad, legitimidad y capacidad de decisión en contextos donde el entorno cambia de manera constante. En la práctica, el propósito deja de adquirir valor por lo que declara y comienza a ser relevante por lo que logra ordenar, limitar y sostener.

Uno de los hallazgos más consistentes es que el propósito pierde legitimidad cuando permanece atrapado en el discurso. Las organizaciones que lograron conectar el propósito con confianza fueron aquellas capaces de traducirlo en decisiones verificables, mecanismos concretos de gobernanza, criterios de priorización y experiencias cotidianas percibidas por los grupos de interés.

La confianza, en este sentido, no aparece como resultado de una narrativa aspiracional, sino de la repetición sostenida de comportamientos coherentes en el tiempo.

El análisis también muestra que el propósito adquiere una relevancia particular en contextos latinoamericanos marcados por la volatilidad política, la presión regulatoria, la transformación tecnológica y la desconfianza institucional. En estos escenarios, el propósito deja de funcionar

como elemento cultural y opera como mecanismo de estabilidad organizacional.

Sin embargo, las entrevistas también evidencian que el propósito no elimina las tensiones organizacionales, sino que muchas veces las hace más visibles. Las organizaciones enfrentan presiones simultáneas provenientes de *stakeholders*, gobiernos, mercados, accionistas y dinámicas sociales que no siempre son compatibles entre sí.

Finalmente, las entrevistas con los directivos permiten concluir que el mayor riesgo reputacional ya no es carecer de propósito, sino mantener uno incapaz de influir realmente sobre la organización. En un entorno donde las audiencias son cada vez más sensibles a las incoherencias, el propósito deja de ser un activo simbólico y se convierte en una prueba constante de consistencia organizacional.

EDUARDO ANDRÉS SARMIENTO GARCÉS

Comunicador social y periodista egresado del Politécnico Granacolombiano. Actualmente se desempeña como gerente de Estrategia de Confianza en la firma consultora Value Gerencia de Confianza en Bogotá, Colombia. A lo largo de su trayectoria profesional, que incluye formación como especialista en Comunicación Organizacional por la Pontificia Universidad Javeriana, se ha dedicado a la consultoría estratégica, la gestión de la reputación corporativa, la mitigación de riesgos del entorno y el manejo de crisis. En su rol de liderazgo, destaca por diseñar metodologías orientadas a construir y administrar, de manera sostenible, las relaciones éticas y transparentes entre las empresas y sus diversos grupos de interés (*stakeholders*).

INVESTIGADORES ADJUNTOS:

Dilsa Ramírez Gómez, Julián Hurtado Ramírez, Luis Martínez Páez, Mauricio Díaz Gómez, Tiffany Carrillo Agudelo, Lorena Portalanza, Shirley Cárdenas.

Referencias

- AGUERRE, C. (2011): “Comunicación, stakeholders y las redes de confianza en las organizaciones”. En: *Dixit*, (15). Pp. 34–38. <https://doi.org/10.22235/d.v0i15.329>
- ALONSO, M. (2026, abril 13): *Entornos VUCA: qué son y cómo gestionarlos con OKR*. Asana. <https://asana.com/es/resources/vuca>
- BROSCH, N. (2023): “Corporate purpose: From a ‘Tower of Babel’ phenomenon towards construct clarity”. En: *Journal of Business Economics*, 93(4). Pp. 567–595. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01137-9>
- Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. (2025, febrero): *¿Qué es el propósito corporativo?* <https://www.corporateexcellence.org/recurso/que-es-el-proposito-corporativo/65371fc0-db3e-2adc-4151-2e743f546690>
- OECD. (2017): *OECD Guidelines on Measuring Trust*. París: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278219-en>



Galería de Papel. S/L. Manuel Eduardo González. (s/f)