

I Barómetro Iberoamericano sobre la implantación del **Propósito Corporativo**

Sostenibilidad y competitividad empresarial

Patrocina:



AUTORES

María Paula Florez-Jimenez

Doctoranda de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra

Investigadora del Purpose Strength Project®

Investigadora Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas-EICEA, Universidad de la Sabana

Álvaro Lleó

Profesor Titular. Director del Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones (MDPO) de la Universidad de Navarra

Investigador Principal del Purpose Strength Project®

Nuria Chinchilla

Profesora ordinaria de dirección de personas en IESE-Business School

Titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo

Giovanni Andrés Hernández Salazar

Profesor Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas-EICEA, Universidad de la Sabana

Director de la Maestría en Gerencia de Inversión, Universidad de la Sabana

COORDINADORES DEL ESTUDIO

Álvaro Lleó

Profesor Titular. Director del Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones (MDPO) de la Universidad de Navarra

Investigador Principal del Purpose Strength Project®

Juan Carlos Pérez Espinosa

Presidente Global de DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

<https://doi.org/10.15581/028.0002>

CONTENIDO

1. Introducción	5
2. Propósito Corporativo e Implantación	7
2.1. Qué es y su relevancia	8
2.2. Implantación del propósito: procesos y palancas	11
2.3. Modelo de Madurez	14
3. Metodología	15
3.1. Estudio empírico	16
3.2. Instrumentos de medida	16
3.3. Caracterización de la muestra	18
4. Resultados	21
4.1. Formulación del propósito	23
4.2. Activación de las palancas para la implantación del propósito	25
4.3. Impacto de la implantación del propósito en los Resultados A.S.G.	31
4.4. Impacto de las Palancas en los Resultados A.S.G.	35
5. Conclusiones	39
6. Recomendaciones	43

1. INTRODUCCIÓN

Ante unos tiempos definidos por las consecuencias de la pandemia Covid-19, la crisis climática o el estallido de la guerra de Ucrania, sabemos que las prioridades de la sociedad, las empresas y las personas han cambiado. Existe una demanda social para que las empresas sean conscientes de su responsabilidad y se comporten como un actor social preocupadas por el impacto social y medioambiental de su actividad. La sociedad demanda empresas con propósito, que desarrollen soluciones rentables a los problemas de las personas y del planeta y no a costa de ellos.

Sin embargo, sabemos que no es suficiente con tener un propósito. Definir un propósito es una cosa, activarlo para que cambie el día a día de la organización es otra. La clave no es tener un propósito, sino vivir ese propósito. El reto no es sencillo. Por lo anterior, la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra, IESE y DCH–Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, nos hemos unido para hacer este estudio I Barómetro Iberoamericano sobre la implantación del propósito corporativo.

Esta evaluación nos permitió tomar el pulso a las organizaciones sobre hasta qué punto tienen formulado su propósito, cómo lo han activado y qué impacto tiene en los aspectos A.S.G. (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) para impulsar la sostenibilidad corporativa. Estos resultados serán el punto de partida para organizar jornadas en las que se reflexione sobre cómo implantar y desplegar mejor el propósito corporativo y potenciar sus beneficios.



Juan Carlos Pérez Espinosa

Presidente Global de DCH – Organización
Internacional de Directivos de Capital



Álvaro Lleó

Profesor Titular y Director del MDPO
de la Universidad de Navarra



2. EL PROPÓSITO CORPORATIVO Y SU IMPLANTACIÓN

2.1. Qué es y su relevancia

El propósito hace referencia a la identidad de la organización, a su ADN y razón de ser, aquello que la hace única. De ahí que podamos entenderlo como la piedra angular de cualquier organización. Distintos autores se refieren al propósito corporativo como:

- El propósito es un elemento que integra una necesidad social insatisfecha y que aprovecha los activos de la empresa para crear un cambio positivo y reforzar la posición competitiva de la compañía¹.
- El propósito es un aspecto clave para dotar de una razón de ser y un significado con impacto positivo en la sociedad. Saber por qué y para qué hacemos lo que hacemos y cuál es nuestro lugar en el mundo es vital para que la empresa desempeñe con éxito su rol de actor social².
- El propósito es la meta u objetivo concreto de la empresa que va más allá de la maximización del beneficio³.
- El propósito es un elemento fortalecedor de los lazos que unen a los empleados de una compañía⁴.
- El propósito de una gran empresa es su razón de ser y de existir, su contribución a la sociedad. El propósito determina la estrategia y los objetivos de la empresa⁵.
- El propósito de una organización es un aspecto central de su identidad⁶.
- El propósito corporativo se asocia con la misión, que se define como "el 'porqué' de la empresa, expresado en términos de los procesos y procedimientos operativos de una compañía"⁷.
- Las empresas con un fuerte propósito corporativo son aquellas en las que los empleados tienen fuertes creencias sobre el significado y el impacto de su trabajo⁸.
- El propósito corporativo captura lo que la corporación hace y por qué es significativo y valioso⁹.

Definir el propósito no es una tarea fácil o banal, sobre todo si se quiere que sea consistente y tenga un impacto real en la organización. Por ello, conviene entender cuál es la lógica que rige la generación de un propósito y cómo hacerlo para que llegue a ser común y compartido por los *stakeholders* de la organización. Para que el propósito sea realmente diferenciador ha de responder a la pregunta de si los grupos de interés echarían de menos a la organización si ésta no existiese. Esa es la principal prueba de que se posee un propósito que tiene un impacto positivo y beneficioso para los demás¹⁰.

¹ Porter, M.E.; Kramer, M.R. Creating shared value. In *Managing Sustainable Business*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2019; pp. 323–346.

² Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. Figure out your passion and put it to work. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.

³ Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have "purpose"? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326-30.

⁴ Marimon, F., Mas-Machuca, M., & Rey, C. (2016). Assessing the internalization of the mission. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 170-187.

⁵ Mayer, C. (2018). The future of the corporation: Towards humane business. *Journal of the British Academy*, 6(s1), 1-16.

⁶ Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). Organizational purpose: the construct and its antecedents and consequences (No. 201802).

⁷ Rey, C., & Bastons, M. (2018). Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, 51(4), 580-585.

⁸ Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

⁹ Van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 6-28.

¹⁰ Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49.

Dimensiones del propósito corporativo: identidad, sentido y misión

Como se ha visto, existen múltiples formas de explicar lo que es el propósito corporativo y cada una de ellas acentúa distintas cualidades. Aunque todavía no hay una concepción unívoca universalmente aceptada del concepto de propósito corporativo, lo que parece claro es que el propósito es un elemento capaz de generar fuertes vínculos interpersonales. De ahí que el propósito organizativo sea más eficaz en la medida en la que es compartido.

Para poder entender el potencial del propósito, a la luz de las distintas definiciones extraídas de la literatura, proponemos tres dimensiones que sintetizan lo que es el propósito corporativo y justifican su capacidad generadora de vínculos: identidad, sentido y misión¹¹.

- El propósito manifiesta la **identidad** de una organización, su historia, su razón de ser y el objetivo final por la que fue creada. De este modo, el propósito es un foco de luz que facilita identificar las prioridades de una organización y fijar las metas que deben ser perseguidas.
- El propósito aporta **sentido** a la organización, ya que el norte definido y la meta que se propone es algo por lo que vale la pena esforzarse. De este modo, el propósito se convierte en una fuente de motivación y un depósito de energía con el que superar los obstáculos del día a día de la compañía.
- Finalmente, el propósito se operativiza en la **misión** de la organización, que es la contribución concreta que una organización se propone hacer a los distintos agentes con los que interactúa. De este modo, el propósito guía las acciones diarias de una empresa dotando de sentido y alineando el trabajo diario con el desarrollo del propósito.

Estas tres dimensiones no deben pensarse de forma independiente, sino en conjunto. El propósito no es sólo un reflejo de la identidad de una empresa, ni una causa significativa que motiva a las personas, ni siquiera una misión concreta. El propósito se forma mediante la unión de las tres juntas. Ahí reside su capacidad de generar fuertes vínculos ya que, cuando este es compartido, significa que se tiene una identidad, un significado y una misión compartida.

Relaciones entre las dimensiones: Autenticidad, Coherencia e integridad del propósito

Como el potencial del propósito reside en sus tres dimensiones, la solidez de un propósito requiere trabajar tres relaciones fundamentales: su autenticidad, su coherencia y, finalmente, su integridad¹².

- La **autenticidad** se refiere a que el norte definido por el propósito conecte con lo que es importante para los miembros de la organización, de tal modo que la meta establecida sea reconocida como algo por lo que vale la pena esforzarse. Esto es crucial, porque para que un propósito sea vivido, es preciso que sea percibido como valioso. El propósito es más auténtico cuando se ve reforzado por los valores compartidos de la organización. Esta conexión proporciona una poderosa fuente de motivación. Cuando el propósito conecta con el corazón de las personas, tiene el poder de trascender los intereses individuales al servicio de los intereses colectivos.

¹¹ Florez Jiménez, M.P.; Lleo, A.; Muñoz-Villamizar, A.F.; Ruiz-Palomino, P.. (2021) How Can Organizations Achieve Resilience and Sustainability through Corporate Purpose? A Comprehensive Literature Review. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3944148>

¹² Rey, C., & Bastons, M. (2018). Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, 51(4), 580-585.

- La **coherencia** hace referencia a que realmente se haga lo que se dice. Manifiesta que el propósito no es sólo una declaración de intenciones o un eslogan motivacional, sino que se concreta en acciones y se hace operativo. La coherencia también impacta en el modo en el que se hacen las cosas, ya que ayuda a las personas a entender cómo su propio trabajo contribuye al desarrollo del propósito. Ayuda a los empleados a mantener el rumbo sin dejar de ser fieles a la esencia de la organización. Por eso la coherencia genera confianza.
- Por último, la **integridad** es la conexión entre la motivación individual, derivada del propósito, con las acciones cotidianas de la empresa. Es la creencia de que lo que la empresa hace realmente merece la pena. La integridad aparece cuando el propósito es auténtico y coherente, porque lo que se hace surge del interior. Las personas contribuyen al propósito incluso cuando nadie está mirando. Las personas invierten sus mejores esfuerzos en su quehacer diario, porque creen que lo que están haciendo vale la pena.

Beneficios del propósito corporativo

Distintos estudios han evidenciado los beneficios derivados del propósito corporativo. Entre los beneficios del propósito corporativo se encuentran:

- Aumento del *engagement*, la satisfacción y el compromiso de los empleados¹³
- Capacidad de atraer, motivar y fidelizar talento¹⁴
- Gestión del cambio y de la innovación en la organización¹⁵
- Aumento de la flexibilidad, agilidad y resiliencia organizativa¹⁶
- Incremento de los resultados económicos¹⁷
- Generación de relaciones sólidas con clientes y otros stakeholders⁸
- Aumento de la reputación corporativa¹⁸
- Atracción de inversión¹⁹

Sin embargo, parece razonable pensar que todos estos efectos surgirán en la medida en la que el propósito sea una realidad en las organizaciones. Esto es, cuando el propósito pasa de ser una mera declaración de intenciones a manifestaciones palpables en el día a día. De ahí que los beneficios y el potencial del propósito surjan en la medida en la que el propósito se vaya implantando. La clave del propósito es pasar de la declaración a la vivencia, pasando de una organización con propósito a una organización que realmente vive su propósito.

¹³ Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528.

¹⁴ Deloitte Touche Tohmatsu (Firm). (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey: millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0.

¹⁵ HBR (2015). The Business Case for Purpose.

¹⁶ EY-Beacon Institute (2017). The State of the Debate on Purpose in Business.

¹⁷ Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

¹⁸ Tomo, O. (2017). Intangible asset market value study 2017.

¹⁹ Fink, L (2019). Purpose and profit.

2.2. Implantación del propósito: procesos y palancas

La implantación del propósito consiste en la generación de un propósito compartido en la organización, de tal modo que se clarifique la identidad de la organización, se aporte sentido y se establezca una misión que impulse el día a día. Como hemos visto es importante que este propósito compartido sea auténtico, coherente e íntegro. ¿Qué puede hacer una organización para generar este sentido compartido? ¿Cómo pasar de la declaración a la vivencia del propósito? Combinando la experiencia práctica con los avances de la investigación, proponemos tres procesos²⁰ para poder generar este sentido compartido: conocimiento, interiorización y contribución.

- El **conocimiento** del propósito consiste en explicar y difundir el propósito, y en desplegarlo para que llegue al día a día de cada departamento, equipo y persona de la organización. Es importante que cada empleado entienda cuál es el propósito, por qué es importante y que sea capaz de explicarlo con sus propias palabras. Los directivos de una organización deben aclarar sus decisiones a la luz del propósito, creando un hábito de coherencia que ayude a eliminar las diferencias entre la versión oficial y la realidad de la organización.
- La **interiorización** consiste en conectar el propósito de la organización con los valores personales de cada uno de los empleados, de tal modo que el propósito deje de ser *el propósito de la empresa* y llegue a convertirse en "mi propósito". Este proceso es clave y el papel de los líderes es crucial para conseguirlo. Es un encuentro personal con el propósito de la organización: ¿Qué significado tiene para mí el propósito corporativo? ¿Qué conexión tiene con mis valores y motivaciones personales?²¹ Es preciso aprender a construir relaciones sanas en las que los colaboradores se sientan psicológicamente seguros²² para poder iniciar conversaciones auténticas, conocer los valores predominantes en cada trabajador y llegar a conectarlos con el propósito de la organización.
- El último proceso, la **contribución**, consiste en que el propósito se refleje en las operaciones diarias de la organización. Este proceso mira tanto hacia atrás como hacia delante. En primer lugar, mira al pasado haciéndose preguntas "¿cómo hemos cumplido nuestro propósito?". Aquí es vital definir métricas para evaluar mejor el nivel de desarrollo del propósito creando sentido de urgencia. Además, es importante que cada empleado conecte sus actividades diarias con el propósito, "¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Cómo contribuyo con mis tareas al propósito? ¿Cómo puedo contribuir mejor?"

²⁰ Lleó, A.; Montaner, A., Edmondson, A. & Sotok, P. (2022). Unlock the Power of Purpose. MIT Sloan Management Review, 63(4).

²¹ Rey, C., & Malbašić, I. (2019). Harmonization of personal and organizational purpose. In Purpose-driven Organizations (pp. 17-27). Palgrave Macmillan, Cham.

²² Edmondson, A. (2018) The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.



Figura 1. El proceso de implantación del propósito²³

Estos tres procesos se pueden desarrollar a partir de 4 palancas sobre las que la organización puede actuar:

1. En primer lugar, la **estrategia**, que marca el camino a seguir. La organización deberá definir una estrategia orientada a desarrollar el propósito que se ha definido. Por otro lado, el propósito deberá concretarse en objetivos para poder llevarse a la práctica. El diseño de la estrategia debe combinar la definición de objetivos concretos con la alineación de estos con el propósito. Ambos se requieren y se complementan ya que un propósito sin objetivos será un propósito estéril y unos objetivos sin propósito serán unos objetivos ciegos²⁴.
2. En segundo lugar, es preciso contar con un **liderazgo** capaz de llegar a la cabeza y al corazón de la plantilla, fomentando la ilusión de que vale la pena trabajar por el propósito definido²⁵. Distinguimos dos tipos de liderazgo. Por un lado, el que ejercen los directivos y mandos de la organización, impulsando el propósito con su ejemplo, autenticidad y coherencia. Por otro lado, es igualmente importante que el liderazgo se distribuya por la organización de modo que en todos los niveles y ámbitos de la empresa se impulse, refuerce y consolide el propósito de la organización²⁶.
3. En tercer lugar, los **sistemas de gestión**, los procedimientos organizativos que marcan el día a día del trabajo. Los sistemas de gestión tienen que conseguir que el propósito se note en el día a día, que llegue y dé sentido al quehacer diario²⁷. La selección, la formación y el desarrollo de talento,

²³ Lleó, A.; Montaner, A., Edmondson, A. & Sotok, P. (2022). Unlock the Power of Purpose. MIT Sloan Management Review, 63(4).

²⁴ Cardona, P., & Rey, C. (2022). Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose. Springer Nature.

²⁵ Marimon, F., Mas-Machuca, M., & Rey, C. (2016). Assessing the internalization of the mission. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 170-187.

²⁶ Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56.

²⁷ White, A., Yakis-Douglas, B., Helanummi-Cole, H., & Ventresca, M. (2017). Purpose-Led Organization: "Saint Antony" Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 101-107

la planificación de tareas, la evaluación del desempeño, los sistemas de incentivos, la gestión presupuestaria y el resto de las políticas de la empresa deberán estar enfocadas a desarrollar mejor el propósito de la organización.

4. Finalmente, la buena **comunicación** es fundamental para transmitir que lo que la organización es, lo que dice ser y lo que se percibe de ella coincide²⁸. La organización debe asegurarse de que tiene los canales apropiados para transmitir el propósito, para mostrar que las decisiones se justifican en base a éste y para promover que el propósito forme parte del diálogo interno de la organización. Además, la organización debe contar con medios para escuchar a sus empleados y ser capaz de conocer cómo se sienten y qué piensan sobre la organización.

²⁸ Mallén, J. I. B. (Ed.). (2005). Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones. *Eunsa*.

2.3. Modelo de Madurez

Una vez definidas las cuatro palancas principales sobre las que puede actuar una organización para implantar su propósito, conviene identificar acciones concretas para desplegar cada una de ellas e ir aumentando el nivel de implantación del propósito hasta conseguir el mayor grado de unidad.

Fruto de un *focus group* con directivos de empresas que han invertido tiempo en la formulación y en el despliegue de su propósito y tras validarlo con un panel de expertos (académicos, consultores y otros profesionales que ostentan cargos de gobierno en organizaciones), Ruiz-Pérez et al. (2022)²⁹ presentan un modelo de madurez en el que se detallan acciones específicas para ayudar a desplegar las palancas e ir pasando de un nivel más inmaduro, donde o no se tiene propósito o únicamente se tiene un propósito formulado, hasta niveles más maduros, donde se tiene el propósito implantado.

	Propósito declarado	Implantación Inicial	Implantación Total
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de <i>Stakeholders</i> y contribución a estos • Definición de propósito con los empleados • Medir satisfacción del cliente • Clarificar aportación de valor al cliente • Objetivos de satisfacción desde cada área 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el propósito particular: de cada departamento y grupo de trabajo • Objetivos para cada grupo de trabajo • <i>KPIs</i> de contribución a cada <i>stakeholder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de indicadores tangibles e intangibles • Redefinición cíclica del propósito • Redefinición cíclica de los propósitos particulares • Redefinición de compromisos a <i>stakeholders</i>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de directivos y mandos intermedios • Compartir el propósito • Liderazgo de servicios: vivir el propósito y trabajar para el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer líderes a otros • Promover aprendizaje continuo • Conversaciones programadas sobre el propósito • "Aterrizar" la parte operativa del propósito • Promover optimismo y autenticidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada empleado es embajador del propósito • Programación de momentos para discutir el propósito de cada uno dentro de la empresa • Conversaciones informales para discutir el propósito de cada uno dentro de la empresa
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar los sistemas anteriores al propósito • Selección por valores • Clarificación de roles y cómo cada uno contribuye al puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación propia y para formar a otros • Políticas de desarrollo • Definición de objetivos según sistema de evaluación de desempeño • Sistemas de reconocimiento y apreciación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación sobre el propósito en el <i>onboarding</i> • Proyectos liderados de forma autónoma • Reunión de desempeño: retribución por propósito • Conexión con propósitos personales • Flexibilidad laboral • Certificaciones externas
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de comunicación corporativa • Definir responsables de comunicación • Vincular eventos con el propósito • Colaboración de las áreas • Acciones comunicativas según propósito y grupo de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear canales de comunicación en ambas direcciones • Crear <i>newsletter</i> sobre el propósito • Definir frecuencia comunicación • Definir canales y contenido según puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de satisfacción • Cuestionario de acción comunicativa según el propósito • Café con el CEO • Comunicación de resultados a <i>stakeholders</i> • Comunicación de resultados a empleados

Figura 2. Modelo de Madurez

²⁹ Ruiz-Pérez, F. "Modelo de madurez de la implantación del propósito y su impacto en la sostenibilidad corporativa." Lleó, A. y Ormazábal, M. (dirs.) Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Pamplona, 2022



3. METODOLOGÍA

3.1. Estudio empírico

A partir del modelo de madurez, se diseñó el *I Barómetro Iberoamericano sobre la implantación del propósito Corporativo*, el cual consiste en una encuesta online para conocer hasta qué punto las empresas tienen formulado su propósito, cómo lo han activado y qué impacto tiene en los resultados A.S.G. (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

El lanzamiento del *I Barómetro Iberoamericano sobre la Implantación Del Propósito Corporativo* se hizo en marzo del 2023 en el evento “El propósito corporativo: Palanca esencial para la sostenibilidad y la competitividad empresarial”, llevado a cabo en IESE Business School. Este día se compartió la encuesta a todos los asistentes del evento, a todos los miembros de DCH, y fue publicada en redes sociales.

En este informe se presentan y analizan los resultados obtenidos hasta el 31 de julio de 2023.

3.2. Instrumentos de medida

En primer lugar, se pidió evaluar cómo se ha formulado y definido el propósito organizativo. Para esto, se plantearon seis preguntas y se pidió que las evaluaran en una escala de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Posteriormente, se pidió evaluar cómo se ha trabajado sobre la estrategia, el liderazgo, los sistemas de gestión y la comunicación para desplegar e implantar el propósito. Para evaluar la estrategia se formularon once preguntas, para el liderazgo diez preguntas, para los sistemas de gestión doce preguntas, y para la comunicación nueve preguntas. Se pidió que se contestaran estas preguntas de acuerdo con una escala de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Luego se pidió que se indicara hasta qué punto se percibe que el propósito corporativo ha impactado en veinte resultados organizativos (resultados A.S.G.), utilizando una escala de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Finalmente, se pidió contestar nueve preguntas sobre variables sociodemográficas para evaluar si existen diferencias significativas en los resultados según cada categoría.

A continuación, se presentan las diferentes preguntas planteadas en el barómetro.

Formulación del propósito:

- FP1:** Los empleados conocen el origen y la historia de la organización
- FP2:** Los empleados conocen los valores de la organización
- FP3:** Los empleados conocen el propósito/misión de la organización y lo pueden explicar con sus propias palabras
- FP4:** El propósito se ha definido de manera participativa con los empleados
- FP5:** Fomentamos conversaciones, formales e informales, sobre el propósito corporativo para mantenerlo vivo en el día a día
- FP6:** Revisamos el propósito corporativo cada cierto tiempo

Palanca Estrategia:

- ES1:** Sabemos quiénes son nuestros *stakeholders* y cuál es la contribución que la empresa quiere hacer a cada uno de ellos
- ES2:** Medimos la satisfacción de nuestros clientes
- ES3:** Sabemos y medimos el valor que aporta la empresa al cliente
- ES4:** Sabemos y medimos cómo cada área aporta valor al cliente
- ES5:** El propósito corporativo está desplegado en los departamentos y/o grupos de trabajo
- ES6:** Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos objetivos para concretar cómo contribuye al desarrollo del propósito
- ES7:** Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos indicadores para medir cómo contribuye al desarrollo del propósito
- ES8:** Revisamos los indicadores que utilizamos para medir cada vez mejor el desarrollo del propósito
- ES9:** La estrategia y los nuevos proyectos están directamente ligados al propósito corporativo
- ES10:** El modelo de negocio está alineado con el propósito de la empresa
- ES11:** La estrategia de marca y la imagen corporativa están alineadas con el propósito

Palanca Sistemas de Gestión:

- SS1:** Las políticas de atracción y selección de talento están relacionadas con el propósito buscando incorporar a la compañía personas identificadas con los valores de la empresa
- SS2:** La definición de puestos de trabajo está alineada con el propósito y refleja cómo se contribuye desde cada puesto de trabajo al desarrollo del propósito
- SS3:** Los planes de formación incluyen acciones para potenciar la cultura de propósito dentro de la organización
- SS4:** Las políticas de desarrollo del talento están relacionadas con el propósito corporativo y potencian que los empleados se comprometan con él
- SS5:** Los objetivos que se fijan a los equipos y a los empleados están relacionados con el propósito
- SS6:** La evaluación del desempeño tiene en cuenta la contribución al desarrollo del propósito
- SS7:** Se reconoce que los empleados contribuyan al desarrollo del propósito
- SS8:** En los procesos de *onboarding* se tiene en cuenta el propósito corporativo, se explica cuál es y cómo se lleva al día a día de la organización
- SS9:** Potenciamos que los equipos sean autónomos y que se usen metodologías ágiles para promover el sentido de propósito y el compromiso personal
- SS10:** En los sistemas de compensación y beneficios se tiene en cuenta la contribución al desarrollo del propósito y se retribuye por ello
- SS11:** Los empleados tienen flexibilidad laboral
- SS12:** La empresa cuenta con certificaciones externas sobre los sistemas de gestión

Palanca Liderazgo:

- LD1:** Los directivos explican y defienden el propósito de la empresa, su importancia y su necesidad para la sociedad
- LD2:** Los directivos procuran que los empleados conozcan el propósito de la empresa y cómo la empresa lo lleva a cabo con sus productos y servicios
- LD3:** Los directivos creen en el propósito de la empresa y lo demuestran con sus comportamientos y decisiones
- LD4:** Se busca hacer nuevos líderes entre los empleados potenciando la delegación, la autonomía y dando capacidad de decisión
- LD5:** Los directivos proponen a sus colaboradores cursos de capacitación y ponen facilidades para que puedan realizar estos cursos
- LD6:** Los directivos cuentan cómo viven el propósito en el día a día
- LD7:** Los directivos buscan que el trabajo de sus colaboradores esté relacionado con el propósito y dedican tiempo a explicarles cómo los objetivos de trabajo contribuyen a desarrollar el propósito
- LD8:** Se promueve el optimismo y la autenticidad entre los empleados
- LD9:** Los empleados se creen y defienden el propósito de la organización
- LD10:** Se mantienen conversaciones informales en las que se comparte el propósito personal dentro de la empresa

Palanca Comunicación:

- CM1:** La empresa tiene un plan para comunicar cuál es su propósito y cómo contribuye y aporta a cada uno de sus *stakeholders*
- CM2:** La empresa tiene responsables de comunicación para informar y escuchar a los distintos *stakeholders*
- CM3:** La empresa vincula eventos y acciones con el propósito para potenciar su comunicación
- CM4:** Directivos y empleados colaboran con la difusión del propósito
- CM5:** La empresa tiene canales para informar y escuchar a los *stakeholders*
- CM6:** La empresa cuenta con herramientas para conocer si sus empleados y clientes conocen y comparten el propósito
- CM7:** La empresa tiene elementos disruptivos de la jerarquía y la comunicación vertical, como tomar un café con el CEO
- CM8:** La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados
- CM9:** La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los *stakeholders*

Resultados A.S.G:

- RS1:** Las ventas de la compañía
- RS2:** La experiencia generada en los clientes
- RS3:** La fidelización de los clientes
- RS4:** La productividad interna
- RS5:** La flexibilidad y la agilidad de la organización
- RS6:** La resiliencia organizativa
- RS7:** La creación de valor a largo plazo
- RS8:** La estrategia de sostenibilidad
- RS9:** La atracción y fidelización del talento
- RS10:** El intra-emprendimiento
- RS11:** El bienestar de los empleados
- RS12:** El desarrollo del empleado
- RS13:** La inclusión y la diversidad
- RS14:** El voluntariado corporativo
- RS15:** La colaboración y la unidad
- RS16:** El impacto social de la empresa en su entorno
- RS17:** La concienciación y la sensibilización medioambiental
- RS18:** La reducción del uso de materias primas
- RS19:** El reciclaje
- RS20:** La reutilización de recursos

(1) Sexo

1. Mujer
2. Hombre

(2) Selecciona por favor, tu franja de edad:

1. Inferior a 25 años
2. 25 -35 años
3. 36 -45 años
4. 46 -55 años
5. 56 -67 años
6. Mayor de 67 años

(3) Cargo

1. Directivo
2. Colaborador

(4) Área de trabajo:

1. Dirección general
2. Finanzas
3. Marketing
4. Operaciones
5. Comunicación/Reputación
6. RR.HH.
7. RSC/Sostenibilidad
8. Otro (especificar): _____

(5) Tipología de la organización

1. Empresa no cotizada
2. Empresa cotizada
3. Gobierno/empresas del sector público
4. Tercer sector
5. Otro (especificar): _____

(6) Sector de actividad de su compañía:

6. Agricultura, ganadería y pesca
7. Bancos y servicios financieros
8. Bienes de consumo y retail
9. Biociencias
10. Construcción y Real Estate
11. Educación
12. Energía y utilities
13. Entretenimiento y medios
14. Gestión de patrimonios y activos
15. Gobierno y sector público
16. Industria manufacturera
17. Minería y metales
18. Petróleo y gas
14. Private equity
15. Salud y bienestar
16. Seguros
17. Servicios profesionales y consultoría
18. Tecnología
19. Transporte y logística
20. Telecomunicaciones
21. Otro (especificar): _____

(7) Cifra anual de negocio

1. Inferior a 50 millones de euros
2. Más de 50 millones y hasta 100 millones de euros
3. Más de 100 millones y hasta 500 millones de euros
4. Más de 500 millones y hasta 1.000 millones de euros
5. Más de 1.000 millones de euros

(8) Núm. de empleados

1. Entre 1 y hasta 10 trabajadores
2. Entre 11 y 100 trabajadores
3. Entre 101 y 250 trabajadores
4. Entre 251 y 500 trabajadores
5. Más de 500 trabajadores

(9) País

- Argentina
- Bolivia
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Cuba
- Ecuador
- El Salvador
- España
- Guatemala
- Honduras
- México
- Nicaragua
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Portugal
- República Dominicana
- Uruguay
- Venezuela
- Otro: _____

3.3. Caracterización

A continuación, se caracteriza la muestra. En algunos casos se reagruparon categorías para tener una cantidad de respuestas suficientes en cada una de éstas que permitiera hacer comparaciones estadísticas con pruebas de hipótesis.

La encuesta fue contestada por **433 personas**

54% hombres y 46% mujeres

60% directivos y 40% colaboradores

39% menores de 46 años, 40% entre los 46 y 55 años y 21% mayores de 55 años

67% pertenecientes al área de RR.HH., 16% a la Dirección General y Gestión Estratégica y 17% a otras áreas de la empresa.

Cultura

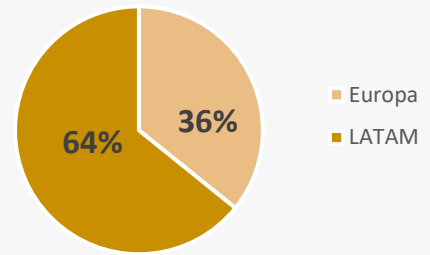


Gráfico 1. Cultura

De Europa participaron personas de empresas de: Andorra (0.23%), España (32.79%) y Portugal (2.77%).

De LATAM participaron personas de empresas de Argentina (6.70%), Brasil (2.77%), Chile (6.70%), Colombia (8.78%), Costa Rica (1.15%), Ecuador (0.46%), Guatemala (1.15%), Honduras (0.92%), México (11.09%), Panamá (0.23%), Paraguay (5.77%), Perú (15.01%), Uruguay (2.08%) y Venezuela (0.46%).

Sector

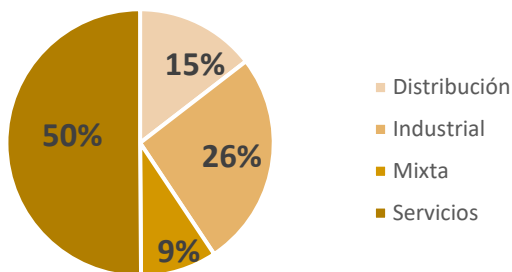


Gráfico 2. Sector de las organizaciones

Tipología

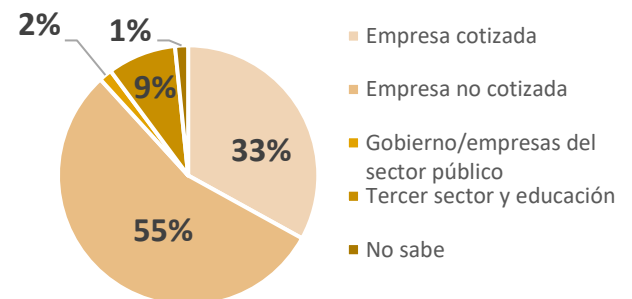


Gráfico 3. Tipología de las organizaciones

Tamaño

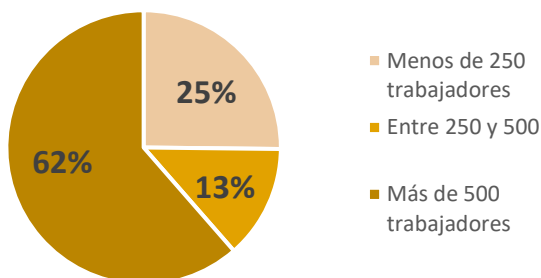


Gráfico 4. Tamaño de las organizaciones

Cifra anual del negocio

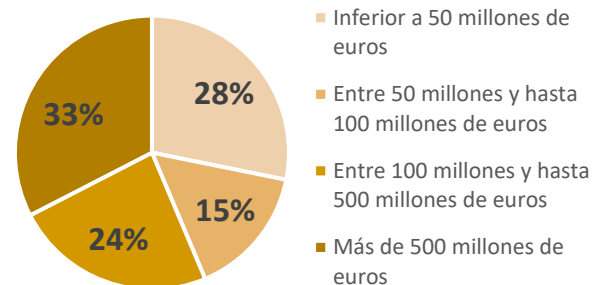


Gráfico 5. Cifra anual del negocio

La mayoría de las respuestas corresponden a **empresas de LATAM (64%)**, a empresas del **sector servicios (50%)**, a empresas **no cotizadas en bolsa (55%)**, a empresas con **más de 500 trabajadores (62%)**, y empresas con **ingresos superiores a 500 millones de euros anuales (33%)**.



4. RESULTADOS

En esta sección se sintetizan los resultados y su análisis

Primero se presentan los resultados de la formulación del propósito en Iberoamérica, posteriormente los resultados de las palancas y, finalmente los resultados del Impacto del Propósito en los Resultados A.S.G. Se muestra, por medio de una gráfica, el valor promedio para cada una de las preguntas (ítems) planteadas para cada variable. De igual forma, se muestra el valor promedio general para cada una de las variables.

Adicionalmente, se presentan por medio de una tabla, los resultados de análisis de diferencias entre categorías:

- Se compara para el caso de la cultura, los resultados de Europa con los de LATAM
- Para el caso de la tipología de la organización, se comparan los resultados de las Empresas cotizadas con los de las Empresas no cotizadas. Para las otras categorías (Gobierno/empresas del sector público, Tercer Sector/Educación) no se contó con un número suficiente de respuestas.
- Para el caso del sector, se comparan los resultados de las empresas del sector Industrial con los resultados de las empresas del sector Servicios. Para las otras categorías (Distribución, Mixta) no se contó con un número suficiente de respuestas.
- Para el caso del tamaño de la organización, se comparan los resultados de las categorías de los extremos, es decir, los resultados de las empresas con menos de 250 trabajadores con los de empresas con más de 500 trabajadores.
- Para el caso de la cifra de negocio, se comparan los resultados de las categorías de los extremos, es decir, los resultados de las empresas con ingresos menores a 50 millones anuales, con los de aquellas de más de 500 millones anuales.

Esta comparación se hizo utilizando la prueba estadística Kruskal-Wallis, un método no paramétrico utilizado en casos como éste, en los que los resultados no presentan una distribución normal. Este método hace comparación de medianas y si arroja un p-value menor a 0.1 (con un nivel de nivel de confianza del 90%) significa que hay diferencias significativas entre los resultados de cada categoría.

Finalmente, se presentan los resultados del Impacto de las Palancas del Propósito en los Resultados A.S.G. Para esto, se utilizó la técnica PLS-SEM que permite probar un modelo de ecuaciones estructurales. Primero se hizo un proceso de validación de la escala, lo cual permitió ver los ítems significativos para cada variable (aquellos con p-value menor a 0.1 con un nivel de nivel de confianza del 90%). Con los ítems que resultaron ser significativos se utilizó un nuevo modelo estructural para evaluar sobre qué aspectos A.S.G tienen mayor impacto cada una de las palancas.

4.1. Formulación del Propósito Corporativo

Los empleados conocen el origen, los valores y el propósito de la organización. Sin embargo, hace falta que éste se defina de forma más participativa, que sea una conversación viva y que se revise cada cierto tiempo.

Formulación del propósito según categoría

Las empresas de LATAM han trabajado más la formulación del propósito que las empresas de Europa. Las empresas con mayor cifra de negocio han trabajado más la formulación del propósito.

No hay diferencias significativas en el grado de formulación del propósito en función del sector, del tamaño o de que la empresa esté cotizada.

¿Cómo se ha formulado y definido el propósito organizativo en su empresa?

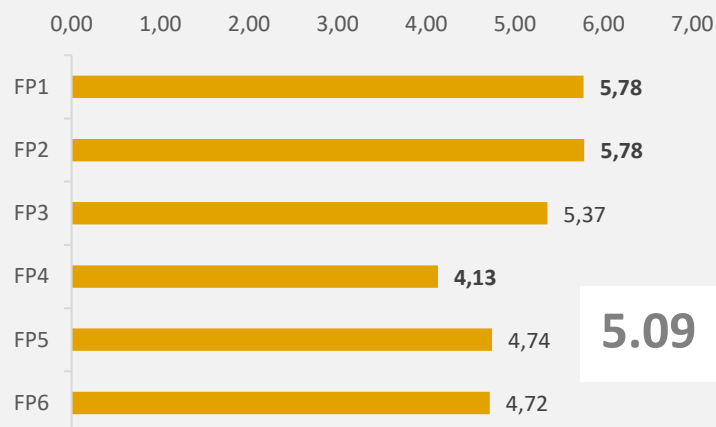


Gráfico 6. Formulación del Propósito

FP1: Los empleados conocen el origen y la historia de la organización
FP2: Los empleados conocen los valores de la organización
FP3: Los empleados conocen el propósito/misión de la organización y lo pueden explicar con sus propias palabras
FP4: El propósito se ha definido de manera participativa con los empleados
FP5: Fomentamos conversaciones, formales e informales, sobre el propósito corporativo para mantenerlo vivo en el día a día
FP6: Revisamos el propósito corporativo cada cierto tiempo

Tabla 1. Diferencias de la Formulación del propósito según categoría

CATEGORÍA	CULTURA		TIPO COTIZADA	NO COTIZADA	SECTOR		TAMAÑO		CIFRA	
	EUROPA	LATAM			INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES	MÁS DE 500 MILLONES
Mediana	5.38	5.51	5.49	5.43	5.37	5.39	5.51	5.45	5.41	5.67
p-value	0.09		0.24		0.68		0.41		0.04	
¿Diferencia significativa?	Sí		No		No		No		Sí	

4.2. Activación de las palancas para la Implantación Propósito Corporativo

Estrategia

Liderazgo

Sistemas de gestión

Comunicación

Estrategia Centrada en el Propósito

El modelo de negocio y la estrategia de marca se encuentran alineadas con el propósito de manera notable. Se mide la satisfacción del cliente. Las empresas conocen a sus stakeholders y la contribución que hacen a cada uno de ellos.

Por el contrario, se presta menos atención a la definición y revisión de indicadores para medir el desarrollo del propósito, al igual que a medir cómo cada área aporta al desarrollo del propósito.

¿Cómo se ha trabajado sobre la estrategia para desplegar e implantar el propósito?

ES1: Sabemos quiénes son nuestros stakeholders y cuál es la contribución que la empresa quiere hacer a cada uno de ellos
ES2: Medimos la satisfacción de nuestros clientes
ES3: Sabemos y medimos el valor que aporta la empresa al cliente
ES4: Sabemos y medimos cómo cada área aporta valor al cliente
ES5: El propósito corporativo está desplegado en los departamentos y/o grupos de trabajo
ES6: Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos objetivos para concretar cómo contribuye al desarrollo del propósito
ES7: Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos indicadores para medir cómo contribuye al desarrollo del propósito
ES8: Revisamos los indicadores que utilizamos para medir cada vez mejor el desarrollo del propósito
ES9: La estrategia y los nuevos proyectos están directamente ligados al propósito corporativo
ES10: El modelo de negocio está alineado con el propósito de la empresa
ES11: La estrategia de marca y la imagen corporativa están alineadas con el propósito

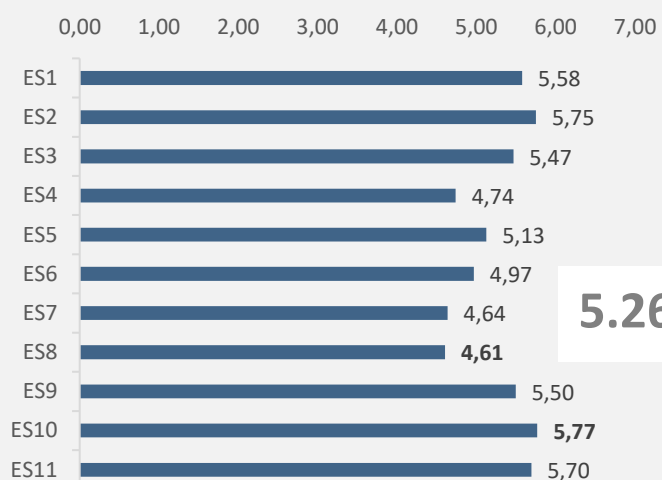


Gráfico 7. Palanca Estrategia

Estrategia según categoría

En las empresas de LATAM, la estrategia centrada en el propósito está más desarrollada que en los países de Europa. Las empresas cotizadas en bolsa, las más grandes y con mayores cifras de negocio han desarrollado más la palanca Estrategia centrada en el propósito

No se encontraron diferencias significativas en el grado de despliegue de la estrategia centrada en el propósito con respecto al sector.

Tabla 2. Diferencias de la Palanca Estrategia según categoría

CATEGORÍA	CULTURA		TIPO		SECTOR		TAMAÑO		CIFRA	
	EUROPA	LATAM	COTIZADA	NO COTIZADA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES	MÁS DE 500 MILLONES
Mediana	5.47	5.64	5.91	5.24	5.64	5.54	5.27	5.77	5.27	6.00
p-value	0.04		0.00		0.63		0.01		0.00	
¿Diferencia significativa?	Sí		Sí		No		Sí		Sí	

Liderazgo Centrado en el Propósito

Los directivos creen en el propósito de la empresa y lo demuestran con su comportamiento. Invierten tiempo en explicarlo justificando su importancia y necesidad. Se promueve el optimismo y la autenticidad. Los directivos prestan menos atención a explicar cómo lo viven ellos en su día a día y a ayudar a sus colaboradores a conectar sus tareas y objetivos con el propósito de la empresa.

¿Cómo se ha trabajado sobre el liderazgo para desplegar e implantar el propósito?

LD1: Los directivos explican y defienden el propósito de la empresa, su importancia y su necesidad para la sociedad
LD2: Los directivos procuran que los empleados conozcan el propósito de la empresa y cómo la empresa lo lleva a cabo con sus productos y servicios
LD3: Los directivos creen en el propósito de la empresa y lo demuestran con sus comportamientos y decisiones
LD4: Se busca hacer nuevos líderes entre los empleados potenciando la delegación, la autonomía y dando capacidad de decisión
LD5: Los directivos proponen a sus colaboradores cursos de capacitación y ponen facilidades para que puedan realizar estos cursos
LD6: Los directivos cuentan cómo viven el propósito en el día a día
LD7: Los directivos buscan que el trabajo de sus colaboradores esté relacionado con el propósito y dedican tiempo a explicarles cómo los objetivos de trabajo contribuyen a desarrollar el propósito
LD8: Se promueve el optimismo y la autenticidad entre los empleados
LD9: Los empleados se creen y defienden el propósito de la organización
LD10: Se mantienen conversaciones informales en las que se comparte el propósito personal dentro de la empresa

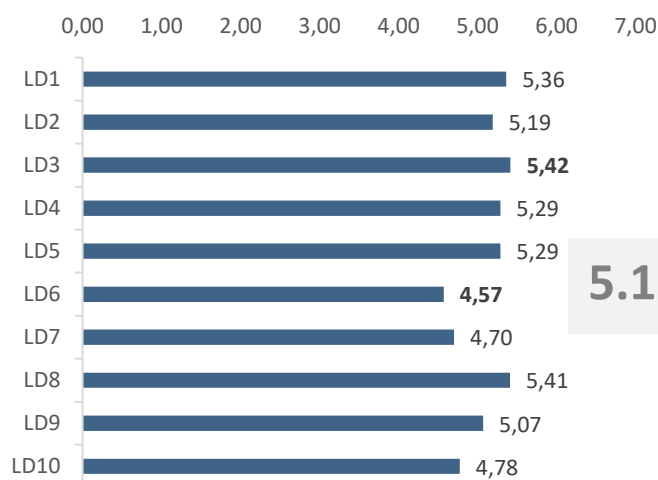


Gráfico 8. Palanca Liderazgo

Liderazgo según categoría

En las empresas cotizadas en bolsa y aquellas con mayores ingresos, el liderazgo centrado en el propósito es significativamente mayor que aquellas que no cotizan en bolsa y aquellas con menores ingresos, respectivamente.

No se encontraron diferencias significativas en el liderazgo centrado en el propósito de acuerdo con la cultura, el sector y el tamaño de la empresa.

Tabla 3. Diferencias de la Palanca Liderazgo según categoría

CATEGORÍA	CULTURA		TIPO		SECTOR		TAMAÑO		CIFRA	
	EUROPA	LATAM	COTIZADA	NO COTIZADA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES	MÁS DE 500 MILLONES
Mediana	5.33	5.63	5.70	5.52	5.40	5.42	5.52	5.52	5.18	5.81
p-value	0.13		0.05		0.94		0.91		0.04	
¿Diferencia significativa?	No		Sí		No		No		Sí	

Sistemas de Gestión Centrados en el Propósito

Las compañías buscan incorporar personas identificadas con los valores de la empresa y se diseñan procesos de onboarding para fortalecer esta identificación y el compromiso con el propósito. En general, los empleados tienen flexibilidad laboral. Existe un alto margen de mejora en los sistemas de compensación y beneficios para que tengan en cuenta el propósito en la retribución. El uso de metodologías de trabajo que potencian la autonomía del empleado aún es escaso.

¿Cómo se ha trabajado sobre los sistemas de gestión para desplegar e implantar el propósito?

- SS1:** Las políticas de atracción y selección de talento están relacionadas con el propósito buscando incorporar a la compañía personas identificadas con los valores de la empresa
- SS2:** La definición de puestos de trabajo está alineada con el propósito y refleja cómo se contribuye desde cada puesto de trabajo al desarrollo del propósito
- SS3:** Los planes de formación incluyen acciones para potenciar la cultura de propósito dentro de la organización
- SS4:** Las políticas de desarrollo del talento están relacionadas con el propósito corporativo y potencian que los empleados se comprometan con él
- SS5:** Los objetivos que se fijan a los equipos y a los empleados están relacionados con el propósito
- SS6:** La evaluación del desempeño tiene en cuenta la contribución al desarrollo del propósito
- SS7:** Se reconoce que los empleados contribuyan al desarrollo del propósito
- SS8:** En los procesos de onboarding se tiene en cuenta el propósito corporativo, se explica cuál es y cómo se lleva al día a día de la organización
- SS9:** Potenciamos que los equipos sean autónomos y que se usen metodologías ágiles para promover el sentido de propósito y el compromiso personal
- SS10:** En los sistemas de compensación y beneficios se tiene en cuenta la contribución al desarrollo del propósito y se retribuye por ello
- SS11:** Los empleados tienen flexibilidad laboral
- SS12:** La empresa cuenta con certificaciones externas sobre los sistemas de gestión



Gráfico 9. Palanca Sistemas

Sistemas según categoría

En las empresas de LATAM, los sistemas de gestión centrados en el propósito están más desarrollados que en las de los países de Europa. De igual forma, en las empresas cotizadas en bolsa y en aquellas con mayores ingresos, los sistemas centrados en el propósito están más desarrollados que en aquellas que no cotizan en bolsa y en aquellas con menos ingresos, respectivamente. No se encontraron diferencias significativas según el sector y el tamaño.

Tabla 4. Diferencias de la Palanca Sistemas según categoría

CATEGORIA	CULTURA		TIPO		SECTOR		TAMAÑO		CIFRA	
	EUROPA	LATAM	COTIZADA	NO COTIZADA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES	MÁS DE 500 MILLONES
Mediana	5.15	5.55	5.75	5.18	5.34	5.42	5.18	5.57	5.01	5.76
p-value	0.04		0.00		0.82		0.12		0.00	
¿Diferencia significativa?	Sí		Sí		No		No		Sí	

Comunicación centrada en el propósito

Las empresas tienen un plan para comunicar su propósito y desarrollan eventos y actividades para comunicar el propósito. Pocas organizaciones cuentan con herramientas para conocer si sus empleados y clientes conocen y comparten el propósito. Las empresas comunican poco a sus stakeholders sus resultados y cómo desarrollan el propósito.

¿Cómo se ha trabajado sobre la comunicación para desplegar e implantar el propósito?

CM1: La empresa tiene un plan para comunicar cuál es su propósito y cómo contribuye y aporta a cada uno de sus *stakeholders*

CM2: La empresa tiene responsables de comunicación para informar y escuchar a los distintos *stakeholders*

CM3: La empresa vincula eventos y acciones con el propósito para potenciar su comunicación

CM4: Directivos y empleados colaboran con la difusión del propósito

CM5: La empresa tiene canales para informar y escuchar a los *stakeholders*

CM6: La empresa cuenta con herramientas para conocer si sus empleados y clientes conocen y comparten el propósito

CM7: La empresa tiene elementos disruptivos de la jerarquía y la comunicación vertical, como tomar un café con el CEO

CM8: La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados

CM9: La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los *stakeholders*

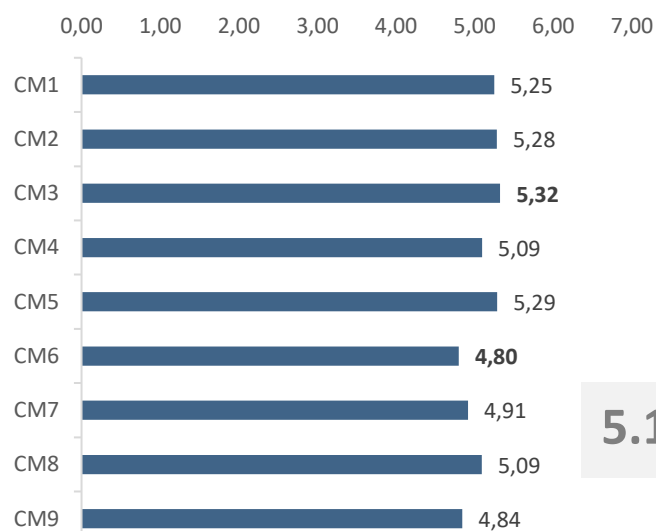


Gráfico 10. Palanca Comunicación

Comunicación según categoría

Las empresas cotizadas en bolsa, las más grandes y con mayores cifras de negocio han desarrollado más la palanca Comunicación que aquellas que no cotizan, que tienen menos trabajadores y menos ingresos, respectivamente.

No se encontraron diferencias significativas en la comunicación centrada en el propósito de acuerdo con la cultura y el sector.

Tabla 5. Diferencias de la Palanca Comunicación según categoría

CATEGORIA	CULTURA		TIPO		SECTOR		TAMAÑO		CIFRA	
	EUROPA	LATAM	COTIZADA	NO COTIZADA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES	MÁS DE 500 MILLONES
Mediana	5.49	5.49	5.91	5.24	5.37	5.44	5.16	5.67	4.87	6.02
p-value	1.00		0.00		0.79		0.01		0.00	
¿Diferencia significativa?	No		Sí		No		Sí		Sí	

4.3. Impacto de la implantación del propósito en los Resultados A.S.G

Factor Gobernanza

Factor Social

Factor Ambiental

Factor Gobernanza

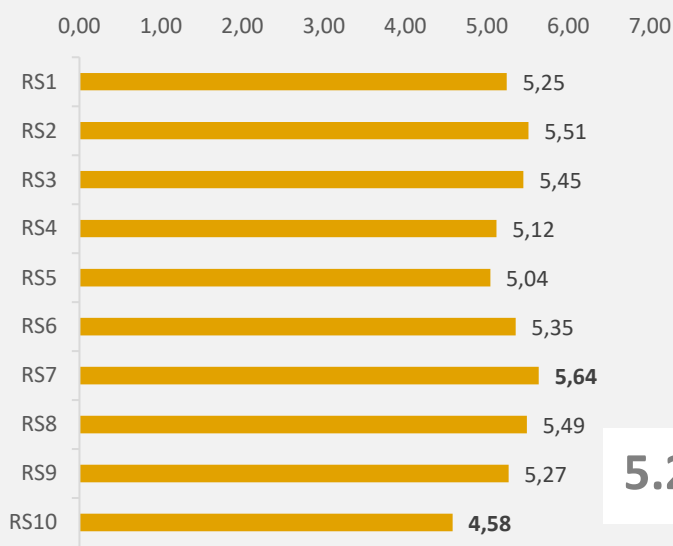


Gráfico 11. Factor Gobernanza

- RS1:** Las ventas de la compañía
- RS2:** La experiencia generada en los clientes
- RS3:** La fidelización de los clientes
- RS4:** La productividad interna
- RS5:** La flexibilidad y la agilidad de la organización
- RS6:** La resiliencia organizativa
- RS7:** La creación de valor a largo plazo
- RS8:** La estrategia de sostenibilidad
- RS9:** La atracción y fidelización del talento
- RS10:** El intra-emprendimiento

Las empresas reconocen que el aspecto de la Gobernanza sobre el cual el propósito tiene mayor impacto es la creación de valor a largo plazo.

El intra-emprendimiento es el aspecto sobre el que el propósito tiene menor impacto.

Factor Gobernanza según categoría

Las empresas cotizadas en bolsa y aquellas con mayores ingresos reconocen que el propósito impacta significativamente más en el factor de Gobernanza que aquellas que no cotizan en bolsa y aquellas con menos ingresos, respectivamente.

No se encontraron diferencias significativas en la cultura, el sector y el tamaño de la empresa.

Tabla 6. Diferencias del Factor Gobernanza según categoría

CATEGORIA	CULTURA		TIPO		SECTOR		TAMAÑO		CIFRA	
	EUROPA	LATAM	COTIZADA	NO COTIZADA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES	MÁS DE 500 MILLONES
Mediana	5.61	5.73	5.90	5.62	5.70	5.62	5.67	5.70	5.54	5.82
p-value	0.19		0.01		0.93		0.56		0.01	
¿Diferencia significativa?	No		Sí		No		No		Sí	

Factor Social

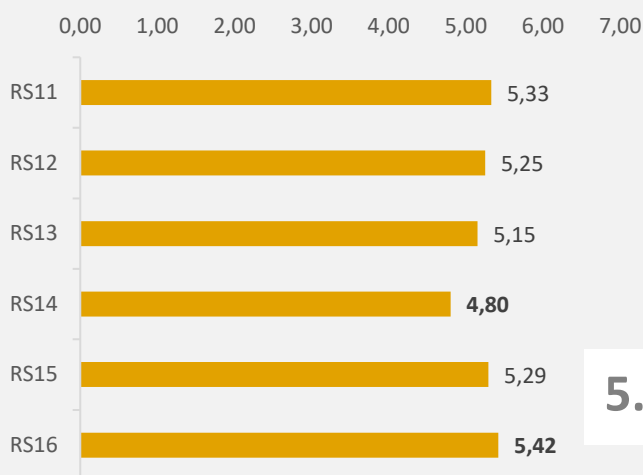


Gráfico 12. Factor Social

RS11: El bienestar de los empleados
RS12: El desarrollo del empleado
RS13: La inclusión y la diversidad
RS14: El voluntariado corporativo
RS15: La colaboración y la unidad
RS16: El impacto social de la empresa en su entorno

Las empresas reconocen que el propósito aumenta el impacto social de la organización y el bienestar de los empleados.

El propósito impacta poco en el desarrollo de voluntariado corporativo.

Factor Social según categoría

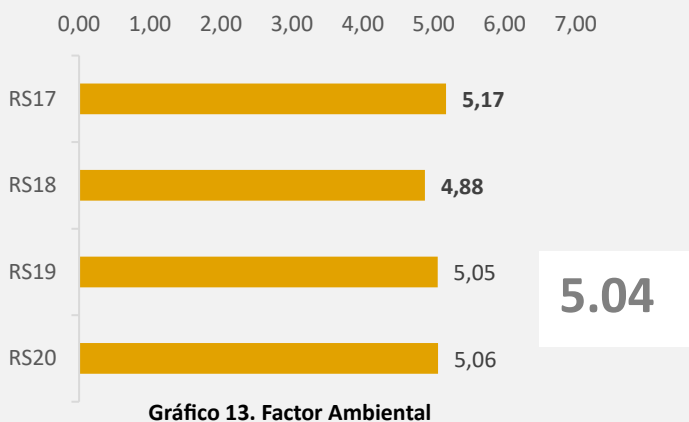
En las empresas cotizadas en bolsa y aquellas con mayores ingresos, el impacto que el propósito tiene sobre el factor Social es significativamente mayor que en aquellas que no cotizan en bolsa y aquellas con menos ingresos, respectivamente.

No se encontraron diferencias significativas el impacto que el propósito tiene sobre el factor Social según la cultura, el sector y el tamaño de la empresa.

Tabla 7. Diferencias del Factor Social según categoría

CATEGORIA	CULTURA		TIPO		SECTOR		TAMAÑO		CIFRA	
	EUROPA	LATAM	COTIZADA	NO COTIZADA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES	MÁS DE 500 MILLONES
Mediana	5.52	5.64	5.87	5.42	5.54	5.64	5.47	5.64	5.33	5.87
p-value	0.19		0.00		0.51		0.53		0.00	
¿Diferencia significativa?	No		Sí		No		No		Sí	

Factor Ambiental



Las empresas reconocen que el propósito fomenta la concienciación y la sensibilización medioambiental, el reciclaje y la reutilización de recursos. Sin embargo, el propósito impacta poco en la reducción de materias primas.

- RS17:** La concienciación y la sensibilización medioambiental
- RS18:** La reducción del uso de materias primas
- RS19:** El reciclaje
- RS20:** La reutilización de recursos

Factor Ambiental según categoría

En las empresas cotizadas en bolsa y aquellas con mayores ingresos, el impacto que el propósito tiene sobre el factor ambiental es significativamente mayor que en aquellas que no cotizan en bolsa y aquellas con menores ingresos, respectivamente. En las empresas del sector industrial el impacto que tiene el propósito en el factor ambiental es mayor, con respecto al que tiene en las empresas del sector servicios.

No se encontraron diferencias significativas del impacto que el propósito tiene sobre el factor ambiental según la cultura y el tamaño de la empresa.

Tabla 8. Diferencias del Factor Ambiental según categoría

CATEGORIA	CULTURA		TIPO	SECTOR		TAMAÑO		CIFRA		
	EUROPA	LATAM		COTIZADA	NO COTIZADA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	MENOS DE 250 TRABAJADORES	MÁS DE 500 TRABAJADORES	MENOS DE 50 MILLONES
Mediana	5.27	5.43	5.54	5.26	5.78	5.19	5.23	5.46	5.00	5.78
p-value	0.52		0.02		0.01		0.28		0.00	
¿Diferencia significativa?	No		Sí		Sí		No		Sí	

4.4. Impacto de las Palancas del Propósito en los Resultados A.S.G

Estrategia

Factor Gobernanza

Liderazgo

Factor Social

Sistemas de gestión

Facto Ambiental

Comunicación

A continuación, se presentan aquellos ítems que mostraron ser significativos para evaluar cada palanca, es decir, aquellos a los que las organizaciones de Iberoamérica deberían prestarles más atención o priorizar para poder desplegar cada una de las palancas.

Estrategia

ES1: Sabemos quiénes son nuestros *stakeholders* y cuál es la contribución que la empresa quiere hacer a cada uno de ellos
ES2: Medimos la satisfacción de nuestros clientes
ES3: Sabemos y medimos el valor que aporta la empresa al cliente
ES5: El propósito corporativo está desplegado en los departamentos y/o grupos de trabajo
ES6: Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos objetivos para concretar cómo contribuye al desarrollo del propósito
ES11: La estrategia de marca y la imagen corporativa están alineadas con el propósito

Liderazgo

LD2: Los directivos procuran que los empleados conozcan el propósito de la empresa y cómo la empresa lo lleva a cabo con sus productos y servicios
LD3: Los directivos creen en el propósito de la empresa y lo demuestran con sus comportamientos y decisiones
LD4: Se busca hacer nuevos líderes entre los empleados potenciando la delegación, la autonomía y dando capacidad de decisión
LD5: Los directivos proponen a sus colaboradores cursos de capacitación y ponen facilidades para que puedan realizar estos cursos
LD9: Los empleados se creen y defienden el propósito de la organización

Sistemas de Gestión

SS2: La definición de puestos de trabajo está alineada con el propósito y refleja cómo se contribuye desde cada puesto de trabajo al desarrollo del propósito
SS4: Las políticas de desarrollo del talento están relacionadas con el propósito corporativo y potencian que los empleados se comprometan con él
SS7: Se reconoce que los empleados contribuyan al desarrollo del propósito
SS9: Potenciamos que los equipos sean autónomos y que se usen metodologías ágiles para promover el sentido de propósito y el compromiso personal
SS11: Los empleados tienen flexibilidad laboral
SS12: La empresa cuenta con certificaciones externas sobre los sistemas de gestión

Comunicación:

CM4: Directivos y empleados colaboran con la difusión del propósito
CM7: La empresa tiene elementos disruptivos de la jerarquía y la comunicación vertical, como tomar un café con el CEO
CM8: La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados
CM9: La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los stakeholders

Tabla 9. Coeficientes de regresión de los ítems y significancia sobre las palancas

	Coefficiente de regresión	P- value	Significativo
ES1 -> ES	0.195	0.002	Sí
ES2 -> ES	0.228	0.002	Sí
ES3 -> ES	0.148	0.052	Sí
ES4 -> ES	-0.014	0.806	No
ES5 -> ES	0.194	0.003	Sí
ES6 -> ES	0.207	0.017	Sí
ES7 -> ES	-0.14	0.188	No
ES8 -> ES	0.15	0.1	No
ES9 -> ES	-0.055	0.51	No
ES10 -> ES	-0.015	0.886	No
ES11 -> ES	0.345	0	Sí
LD1 -> LD	-0.009	0.91	No
LD2 -> LD	0.155	0.062	Sí
LD3 -> LD	0.164	0.048	Sí
LD4 -> LD	0.269	0	Sí
LD5 -> LD	0.162	0.01	Sí
LD6 -> LD	0.023	0.707	No
LD7 -> LD	0.062	0.335	No
LD8 -> LD	0.042	0.527	No
LD9 -> LD	0.208	0.001	Sí
LD10 -> LD	0.08	0.184	No
SS1 -> SS	0.025	0.714	No
SS2 -> SS	0.128	0.095	Sí
SS3 -> SS	0.051	0.495	No
SS4 -> SS	0.228	0.01	Sí
SS5 -> SS	0.126	0.151	No
SS6 -> SS	-0.025	0.761	No
SS7 -> SS	0.157	0.04	Sí
SS8 -> SS	0.089	0.201	No
SS9 -> SS	0.24	0.001	Sí
SS10 -> SS	-0.01	0.879	No
SS11 -> SS	0.101	0.058	Sí
SS12 -> SS	0.144	0.001	Sí
CM1 -> CM	0.072	0.331	No
CM2 -> CM	-0.032	0.665	No
CM3 -> CM	0.129	0.113	No
CM4 -> CM	0.319	0	Sí
CM5 -> CM	0.103	0.199	No
CM6 -> CM	0.08	0.155	No
CM7 -> CM	0.135	0.014	Sí
CM8 -> CM	0.175	0.048	Sí
CM9 -> CM	0.178	0.013	Sí

¿Qué palanca tiene mayor impacto en los factores A.S.G?

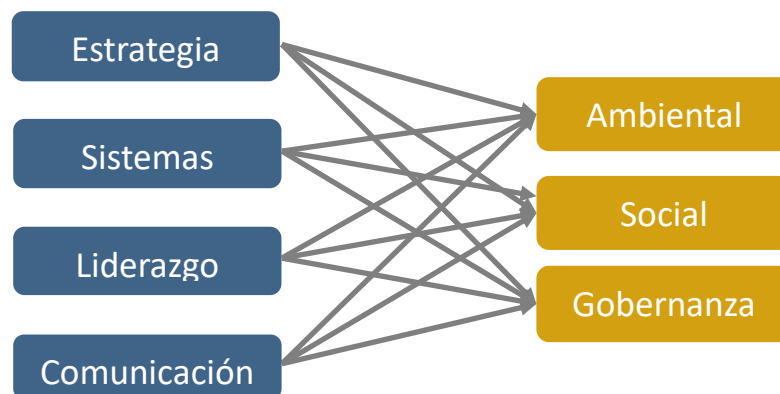


Tabla 10. Coeficientes de regresión y significancia de las palancas sobre los factores A.S.G

	Coeficiente de regresión	P-value	Significativo
ES -> Ambiental	0.067	0.469	No
ES -> Gobernanza	0.277	0	Sí
ES -> Social	0.059	0.413	No
LD -> Ambiental	0.202	0.04	Sí
LD -> Gobernanza	0.293	0	Sí
LD -> Social	0.325	0	Sí
SS -> Ambiental	0.169	0.063	Sí
SS -> Gobernanza	0.163	0.02	Sí
SS -> Social	0.216	0.004	Sí
CM -> Ambiental	0.321	0	Sí
CM -> Gobernanza	0.156	0.021	Sí
CM -> Social	0.298	0	Sí

La **Estrategia** tiene impacto significativo en el factor de **Gobernanza**.

Las palancas que mayor impacto tienen sobre la **Gobernanza** son el **Liderazgo** y la **Estrategia**.

El **Liderazgo** tiene impacto en todos los factores A.S.G., principalmente en el **Social**.

La palanca que mayor impacto tiene sobre el factor **Social** es el **Liderazgo**.

Los **Sistemas de gestión** tienen impacto en todos los factores A.S.G., principalmente en el **Social**.

La palanca que mayor impacto tiene sobre el factor **Ambiental** es la **Comunicación**.

La **Comunicación** tiene impacto en todos los factores A.S.G., principalmente en el **Ambiental**.

En general, la palanca que mayor impacto tiene sobre los resultados **A.S.G.** es el **Liderazgo**.



5. CONCLUSIONES

Tras exponer los resultados, las conclusiones se van a dividir en 5 puntos:

1. Sobre el grado de formulación del propósito:

- 🕒 El grado de Formulación del Propósito en las empresas analizadas es de 5,09 sobre 7. **Los empleados conocen el origen, los valores y el propósito de la organización. Sin embargo, hace falta que éste se defina de forma más participativa, que sea una conversación viva y se revise cada cierto tiempo para actualizarlo.**






2. Sobre el despliegue de las palancas:

- 🕒 El grado en que la Estrategia está alineada con el propósito es de 5,26 sobre 7. **El modelo de negocio y la estrategia de marca se encuentran alineadas con el propósito. También, se mide la satisfacción del cliente.** Sin embargo, **se ha trabajado menos el despliegue del propósito** definiendo indicadores para medir el desarrollo del propósito y concretando cómo cada área aporta al desarrollo del propósito.
- 🕒 El grado en que el Liderazgo está alineado con el propósito es de 5,11 sobre 7. **Los directivos creen en el propósito corporativo e invierten tiempo en explicarlo.** Sin embargo, **prestan menos atención a explicar cómo lo viven ellos** en su día a día y en **ayudar a sus colaboradores a conectar sus tareas y objetivos con el propósito de la empresa.**
- 🕒 El grado en que los Sistemas de gestión están alineados con el propósito es de 5,11 sobre 7. Las compañías buscan **incorporar personas identificadas con los valores.** Se realizan planes de **onboarding** para explicar y fortalecer el compromiso con el propósito. Sin embargo, **los sistemas de compensación** todavía tienen poco en cuenta el propósito en la retribución y en los incentivos.
- 🕒 El grado en que la Comunicación está alineados con el propósito es de 5,10 sobre 7. Las empresas tienen un **plan para comunicar su propósito.** Pocas organizaciones cuentan con **herramientas para conocer** si sus empleados y clientes conocen y comparten el propósito. Las empresas **comunican poco a sus stakeholders** sus resultados y cómo desarrollan el propósito.





3. Sobre el impacto de la implantación del propósito en los resultados A.S.G.:

- 🕒 El impacto que la implantación del propósito tiene sobre los resultados de Gobernanza es de un 5.26 sobre 7. El aspecto en el que propósito tiene **mayor impacto es la creación de valor a largo plazo y en el que menor el intra-emprendimiento.**
- 🕒 El impacto que el propósito tiene sobre los resultados Sociales es de un 5.19 sobre 7. El aspecto en el que propósito tiene **mayor impacto es el impacto social de la organización con el entorno y en el bienestar de los empleados y en el que menor el fomento del voluntariado corporativo.**
- 🕒 El impacto que el propósito tiene sobre los resultados Ambientales es de un 5.04 sobre 7. El aspecto en el que tiene **mayor impacto es el fomento de la sensibilización medioambiental y en el que menos la reducción de materias primas**

4. Sobre el efecto de los condicionantes:

-  Las **empresas de LATAM** tienen **más formulado el propósito, mayor grado de alineación de la estrategia y los sistemas de gestión con el propósito** que las empresas españolas y portuguesas.
-  Las **empresas cotizadas** en bolsa tienen **mayor grado de alineación de la estrategia y los sistemas de gestión con el propósito, más desarrollado el liderazgo y la comunicación** que las empresas no cotizadas. Además, **el impacto que el propósito tiene en los tres aspectos ASG es significativamente mayor** que en las empresas no cotizadas.
-  En las **empresas industriales** el **impacto que el propósito tiene en los resultados ambientales es significativamente mayor** que en las empresas de servicio.
-  Las **empresas con mayor número de empleados** tienen **mayor grado de alineación de la estrategia con el propósito y más desarrollada la comunicación** que las empresas más pequeñas.
-  Las **empresas con mayor facturación** tienen **más formulado el propósito, mayor grado de alineación de la Estrategia y los Sistemas de gestión con el propósito, más desarrollado el Liderazgo, y la Comunicación**. Además, **el impacto que el propósito tiene en los tres aspectos ASG es significativamente mayor** que en las empresas con menor cifra de negocio.

5. Sobre el impacto de las palancas en los resultados A.S.G.:

-  Las **palancas** que mayor impacto tienen sobre la **Gobernanza** son el **Liderazgo y la Estrategia**.
-  La **palanca** que mayor impacto tiene sobre el factor **Social** es el **Liderazgo**.
-  La **palanca** que mayor impacto tiene sobre el factor **Ambiental** es la **Comunicación**.
-  En su conjunto, la **palanca** que mayor impacto tiene sobre los **A.S.G.** es el **Liderazgo**.



6. RECOMENDACIONES

Para activar una Estrategia centrada en el propósito, las acciones que más impacto tienen son:

- ↻ Identificar los *stakeholders* y definir la contribución que la empresa quiere hacer para cada uno de ellos
- ↻ Medir la satisfacción de los clientes
- ↻ Definir y evaluar el valor que aporta la empresa al cliente
- ↻ Desplegar el propósito en los departamentos y en los equipos de trabajo
- ↻ Definir objetivos ligados al desarrollo del propósito para cada departamento y grupo de trabajo
- ↻ Alinear la estrategia de marca y la imagen corporativa con el propósito

Para desarrollar un Liderazgo centrado en el propósito, las acciones que más impacto tienen son:

- ↻ Que los directivos expliquen el propósito a los empleados y cómo la empresa lo plasma con sus productos y servicios
- ↻ Que los directivos demuestran con sus comportamientos y decisiones que creen en el propósito
- ↻ Desarrollar nuevos líderes entre los empleados potenciando la delegación, la autonomía y dando capacidad de decisión
- ↻ Dar facilidades para que los colaboradores se formen y capaciten
- ↻ Evaluar y potenciar que los empleados defiendan el propósito de la organización

Para activar que los Sistemas de gestión estén alineados con el propósito, las acciones que más impacto tienen son:

- ↻ Realizar una definición de puestos de trabajo alineada con el propósito en la que se refleje cómo se contribuye desde cada puesto de trabajo al desarrollo del propósito
- ↻ Que las políticas de desarrollo del talento están relacionadas con el propósito corporativo y potencien que los empleados se comprometan con él
- ↻ Que se reconozca que los empleados contribuyen al desarrollo del propósito
- ↻ Potenciar que los equipos sean autónomos y que se usen metodologías ágiles
- ↻ Que los empleados tengan flexibilidad laboral
- ↻ Contar con certificaciones externas sobre los sistemas de gestión

Para potenciar una Comunicación centrada en el propósito, las acciones que más impacto tienen son:

- ↻ Que tanto directivos y empleados colaboren con la difusión del propósito
- ↻ Contar con elementos disruptivos para potenciar la comunicación ascendente, como tomar un café con el CEO, para palpar el sentido de propósito que hay en la organización
- ↻ Que la empresa comunique a los empleados los resultados y el grado de desarrollo del propósito
- ↻ Comunicar a los *stakeholders* los resultados y cómo se está desarrollando el propósito

