

IMPULSORES



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



Universidad
de Navarra

SCHOOL OF
ECONOMICS
& BUSINESS



DCH

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE
DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

CEOE

Empresas
Españolas

II Barómetro sobre la Implantación del **Propósito Corporativo** en la Península Ibérica y América Latina

Sostenibilidad y competitividad empresarial

PARTNERS ACADÉMICOS:



Sostenibilidad y competitividad empresarial

Patrocina:



AUTORES

María Paula Florez-Jimenez

Investigadora del Purpose Strength Project de la Universidad de Navarra. Investigadora Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas-EICEA, Universidad de la Sabana. Research Affiliate at the Sustainability and Health Initiative (SHINE) of Harvard University

Álvaro Lleó

Profesor Titular. Investigador Principal del Purpose Strength Project. Director del Master en Dirección de Personas en las Organizaciones (MDPO) y co-director de la Cátedra ISS de desarrollo de organizaciones sostenibles de la Universidad de Navarra. Research Affiliate at the Sustainability and Health Initiative (SHINE) of Harvard University

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

Felipe Ignacio Rivera

Doctorando de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. Investigador del Purpose Strength Project

COORDINADORES DEL ESTUDIO

Álvaro Lleó

Profesor Titular. Investigador Principal del Purpose Strength Project. Director del Master en Dirección de Personas en las Organizaciones (MDPO) y co-director de la Cátedra ISS de desarrollo de organizaciones sostenibles de la Universidad de Navarra. Research Affiliate at the Sustainability and Health Initiative (SHINE) of Harvard University

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

Juan Carlos Pérez Espinosa

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

COLABORADORES

Alejandro Fontana

Profesor de Dirección General en PAD Escuela de Dirección, Universidad de Piura (Perú)

Alvaro Espejo Jaimovich

Associate profesor en ESE Business School de la Universidad de los Andes (Chile)

Cesar Bullara

Diretor e Professor do Departamento de Gestão de Pessoas - ISE Business School (Brasil)

Diego Montenegro

Profesor de dirección estratégica en IDE Business School y Vicerrector de la Universidad de los Hemisferios (Ecuador)

Fatima Carioca

Dean y professora de Factor humana y ética en AESE Business School (Portugal)

Hugo Donald Cruz Rivas

Director del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE) y Profesor de Ética en UNIS Business School de la Universidad del Istmo (Guatemala)

Lucia Ontiveros Llamas

Profesora del área de Factor Humano y Directora Adjunta del Centro de Investigación de Filosofía y Empresa (CIFE) del IPADE Business School de la Universidad Panamericana (México)

Natalia Weisz

Profesora titular del área de Comportamiento Humano en la Organización del IAE Business School de la Universidad Austral (Argentina).

Paulo Alves

Rector y profesor de dirección general y de estrategia en Barna Management School (República Dominicana)

Santiago Alfredo Sena Obregón

Profesor Titular de Comportamiento Humano en la Organización en el IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (Uruguay)

Sergio Pardo Jaramillo

Profesor de Marketing e Innovación en INALDE Business School | Universidad de la Sabana (Colombia)

<https://doi.org/10.15581/028.0005>

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 | 9 |
| 2.3. Modelo de Madurez | 11 |
| 3. Metodología | 13 |
| 3.1. Estudio empírico | 14 |
| 3.2. Instrumentos de medida | 14 |
| 3.3. Caracterización de la muestra | 16 |
| 4. Resultados | 19 |
| 4.1. Formulación del propósito | 21 |
| 4.2. Activación de las palancas para la implantación del propósito | 23 |
| 4.3. Impacto de la implantación del propósito en los Resultados A.S.G. | 30 |
| 4.4. Impacto de las Palancas en los Resultados A.S.G. | 34 |
| 5. Conclusiones | 37 |

1. INTRODUCCIÓN

Ante unos tiempos definidos por las guerras, la crisis climática o la polarización política, 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 cambiar 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, de ahí este estudio que tiene como objetivo conocer hasta qué punto las empresas tienen formulado su propósito, cómo lo han activado y qué impacto tiene en los aspectos A.S.G. (Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo) para impulsar la sostenibilidad corporativa.

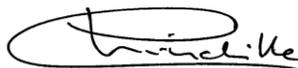
Por todo ello es por lo que desde el Purpose Strenght Project®, de la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra y de IESE Business School, en colaboración con DCH—Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, lanzamos el estudio “Barómetro sobre la implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina” que empezamos en 2023. Retomamos ahora la segunda edición en la que se incorpora la CEOE como colaborador impulsor y los siguientes partners académicos: IPADE, CIHE, IDE, INALDE, PAD, ESE, IAE, IEEM, ISE, AESE y Barna Management School. Este trabajo ha estado patrocinado por la Cátedra ISS de Desarrollo de Organizaciones Sostenibles de la Universidad de Navarra.

Queremos tomar el pulso a las organizaciones y ver cómo va evolucionando año a año para poder iniciar una conversación entre académicos y directivos sobre cómo implantar y desplegar mejor el propósito corporativo y para potenciar sus beneficios.



Álvaro Lleó

Profesor Titular de la
Universidad de Navarra



Nuria Chinchilla

Profesora Ordinaria de IESE
Business School



Juan Carlos Pérez Espinosa

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



2. EL PROPÓSITO CORPORATIVO Y SU IMPLANTACIÓN

2.1. Qué es y su relevancia

El propósito de una organización es considerado como el pilar central sobre el cual se construye la organización. Distintos autores han tratado de explicar lo que es el propósito corporativo. Algunos lo definen como la razón de ser y de existir de una organización, su contribución a la sociedad¹, aquello que permite saber por qué y para qué hacemos lo que hacemos² y por qué es significativo y valioso³. El propósito corporativo se asocia con la identidad de una organización⁴, los valores que aportan sentido y con la misión. Podríamos definirlo como la contribución singular que una organización hace al mundo.

Algunos actores sostienen que el propósito corporativo 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 compañía⁵. Otros autores sostienen que es un elemento fortalecedor de los lazos que unen a los empleados de una compañía⁶ ya que las organizaciones con propósito son aquellas en las que los empleados tienen fuertes creencias sobre el significado y el impacto de su trabajo⁷. Entre otros de sus beneficios, la literatura resalta que el propósito aumenta la involucración, la satisfacción y el compromiso de los empleados⁸, la capacidad de atraer, motivar y fidelizar talento⁹, fortalece la gestión del cambio y de la innovación en la organización¹⁰, aumenta la flexibilidad, agilidad y resiliencia organizativa¹¹, incrementa los resultados económicos¹², genera relaciones sólidas con clientes y otros stakeholders⁸, aumenta la reputación corporativa¹³ e incluye en la atracción de inversión¹⁴.

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.

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. El propósito tiene el poder de forjar conexiones sólidas entre las personas. Por lo tanto, el propósito será efectivo en la medida en la que sea compartido. 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

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

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

⁴ Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). Organizational purpose: the construct and its antecedents and consequences (No. 201802).

⁵ Porter, M.E.; Kramer, M.R. Creating shared value. In *Managing Sustainable Business*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2019; pp. 323–346.

⁶ Marimon, F., Mas-Machuca, M., & Rey, C. (2016). Assessing the internalization of the mission. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 170-187.

⁷ Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

⁸ 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.

⁹ Deloitte Touche Tohmatsu (Firm). (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey: millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0.

¹⁰ HBR (2015). The Business Case for Purpose.

¹¹ EY-Beacon Institute (2017). The State of the Debate on Purpose in Business.

¹² Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

¹³ Tomo, O. (2017). Intangible asset market value study 2017.

¹⁴ Fink, L (2019). Purpose and profit.

existiese. Esa es la principal prueba de que se posee un propósito que tiene un impacto positivo y beneficioso para los demás¹⁵.

Dimensiones del propósito corporativo: identidad, sentido y misión

El propósito se puede conceptualizar a partir de tres dimensiones, identidad-sentido-misión, que resumen su naturaleza y explican su capacidad para generar fuertes vínculos:

- **La identidad** del propósito revela la esencia de una organización, su historia y el motivo por el cual existe. Actúa como una guía que ayuda a definir las prioridades y establecer metas.
- El propósito se construye sobre una serie de valores que aportan **sentido** y significado a la organización, proporcionando un norte y una meta que vale la pena perseguir. Se convierte así en una fuente de motivación y energía para superar los desafíos diarios.
- Finalmente, el propósito se operacionaliza a través de la **misión** de la organización, que es la contribución específica que busca hacer a los diferentes actores con los que interactúa. De este modo, el propósito orienta las acciones diarias y alinea el trabajo con el desarrollo del propósito.

Estas tres dimensiones no deben considerarse por separado, sino en conjunto. El propósito no es solo un reflejo de la identidad de la empresa, ni sus valores, ni una misión aislada. Su verdadera naturaleza surge de la integración de estas tres dimensiones. Aquí radica su capacidad para generar conexiones sólidas, ya que cuando el propósito es compartido, implica una identidad, un sentido y una misión compartidos. Como el propósito no es una sino las tres dimensiones, complementamos los tres elementos con tres relaciones a desarrollar: autenticidad (la relación entre la identidad y los valores que aportan sentido), la coherencia (la relación entre la identidad y la misión definida) y la integridad (la relación entre los valores y la misión declarada).

2.2. Implantación del propósito: procesos y palancas

La implantación del propósito implica la creación de un propósito compartido dentro de la organización, con el objetivo de aclarar su identidad, otorgarle sentido y establecer una misión que guíe las actividades diarias. Como hemos observado, es esencial que este propósito compartido sea auténtico, coherente e íntegro. ¿Qué puede hacer una organización para cultivar este sentido compartido? ¿Cómo puede pasar de la mera declaración a la vivencia del propósito? Integrando la experiencia práctica con los avances de la investigación, proponemos tres procesos para fomentar este sentido compartido: conocimiento, interiorización y contribución.

- El proceso de **conocimiento del propósito** implica explicar y difundir el propósito, asegurándose de que llegue a cada departamento, equipo y persona dentro de la organización. Es crucial que cada empleado comprenda el propósito, por qué es relevante y pueda articularlo con sus propias palabras. Los líderes organizacionales deben fundamentar sus decisiones en el propósito, creando una cultura de coherencia que reduzca las discrepancias entre la declaración oficial y la realidad organizacional.

¹⁵ Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49.

- La **interiorización** implica conectar el propósito organizacional con los valores personales de cada empleado, de modo que el propósito de la empresa se convierta en "mi propósito". Este proceso es fundamental, y el liderazgo juega un papel crucial para lograrlo. Se trata de una reflexión personal sobre el significado del propósito corporativo para cada individuo, y su conexión con sus valores y motivaciones personales. Es esencial construir relaciones de confianza donde los colaboradores se sientan seguros para entablar conversaciones auténticas, identificar los valores predominantes en cada empleado y vincularlos con el propósito de la organización.
- El último proceso, la **contribución**, implica que el propósito se vea reflejado en las actividades diarias de la organización. Este proceso abarca tanto la evaluación del pasado como la planificación para el futuro. En primer lugar, implica reflexionar sobre cómo se ha cumplido el propósito en el pasado y definir métricas para evaluar su progreso, generando un sentido de urgencia. Además, es esencial que cada empleado conecte sus tareas diarias con el propósito, cuestionándose cómo contribuyen sus acciones al propósito de la organización y cómo pueden mejorar esa contribución en el futuro.



Figura 1. El proceso de implantación del propósito¹⁶

Estos tres procesos pueden ser impulsados mediante cuatro palancas sobre las cuales la organización puede actuar:

1. **Estrategia:** La estrategia traza el rumbo a seguir y debe ser alineada con el propósito definido. La organización debe desarrollar una estrategia que tenga como objetivo concreto el desarrollo del propósito. Esto implica la concreción del propósito en objetivos tangibles que guíen la acción. La combinación de objetivos concretos y su alineación con el propósito es esencial, ya que un propósito sin objetivos carece de dirección y unos objetivos sin propósito carecen de significado¹⁷.
2. **Liderazgo:** Un liderazgo efectivo es fundamental para inspirar a los empleados a trabajar por el propósito definido. Esto incluye tanto el liderazgo ejercido por los directivos y mandos de la organización, quienes deben impulsar el propósito con su ejemplo, autenticidad y coherencia,

¹⁶ Lleó, A.; Montaner, A., Edmondson, A. & Sotok, P. (2022). Unlock the Power of Purpose. MIT Sloan Management Review, 63(4).

¹⁷ Cardona, P., & Rey, C. (2022). Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose. Springer Nature.

como la distribución del liderazgo a lo largo y ancho de la organización, de modo que en todos los niveles se promueva y refuerce el propósito¹⁸.

3. **Sistemas de gestión:** Los sistemas de gestión, que abarcan los procedimientos organizativos que rigen el día a día del trabajo, deben reflejar el propósito de la organización. Estos sistemas deben permitir que el propósito se integre en las actividades diarias, otorgándoles sentido. Aspectos como la selección y desarrollo del talento, la planificación de tareas, la evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos deben estar alineados para potenciar el propósito organizacional.
4. **Comunicación efectiva:** La comunicación es esencial para asegurar que la imagen que la organización proyecta coincide con su propósito. La organización debe contar con canales adecuados para transmitir el propósito, justificar las decisiones basadas en él y fomentar su discusión interna. Además, debe estar abierta a escuchar las opiniones de sus empleados y comprender sus percepciones sobre la organización.

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.

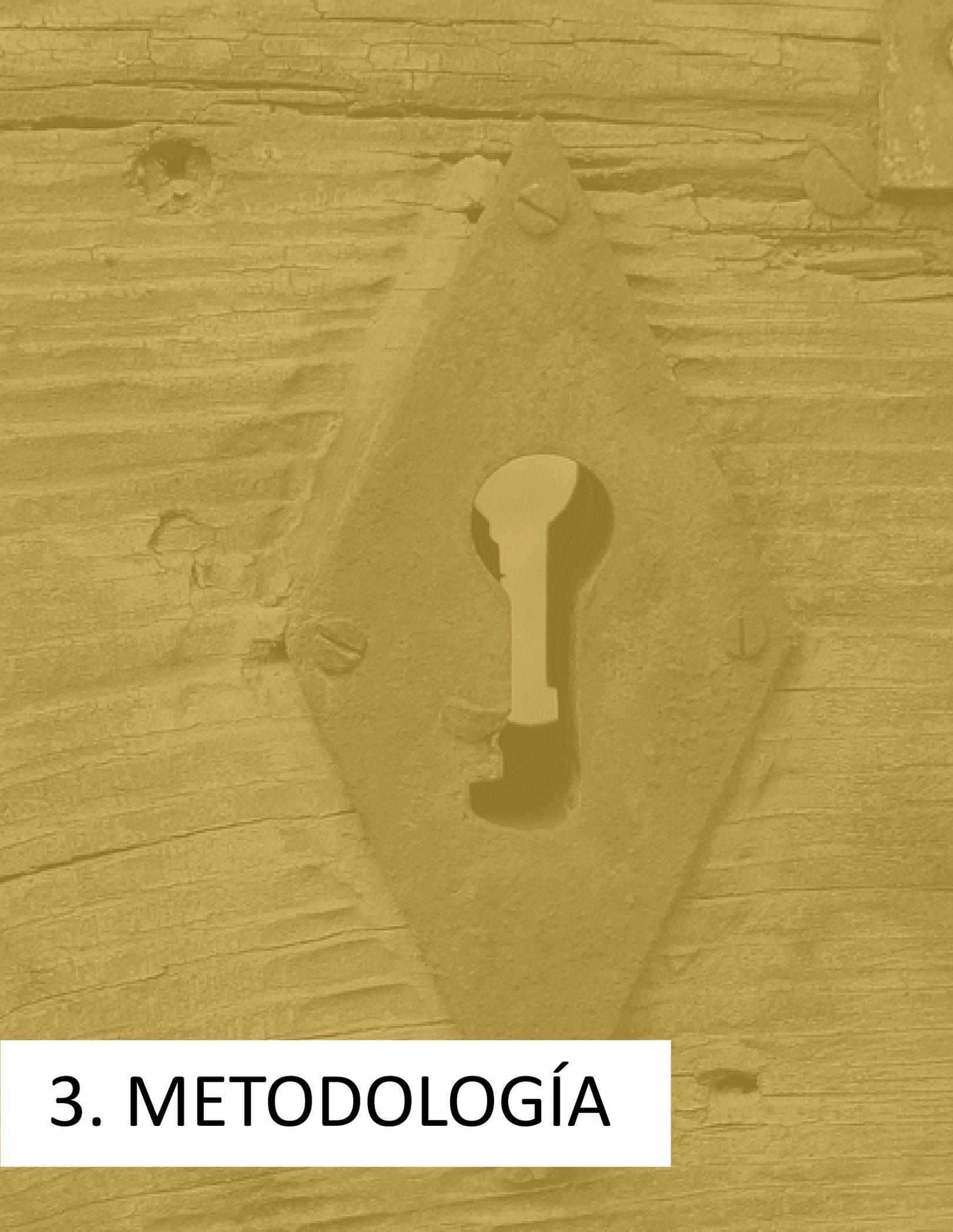
Ruiz-Pérez et al. (2022)¹⁹ presentan un modelo de madurez en el que se detallan acciones específicas para ayudar a desplegar las palancas e ir pasando de un nivel más inmaduro, donde o no se tiene propósito o únicamente se tiene un propósito formulado, hasta niveles más maduros, donde se tiene el propósito implantado. Este modelo es fruto de un *focus group* con directivos de empresas que han trabajado en la formulación y en el despliegue de su propósito y ha sido validado con un panel de expertos (académicos, consultores y otros profesionales que ostentan cargos de gobierno en organizaciones).

¹⁸ Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56.

¹⁹ 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

| | 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 | <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

The background of the slide is a close-up photograph of a wooden surface. The wood grain is prominent, showing horizontal lines and some natural imperfections like knots and small holes. In the center of the image, there is a keyhole cutout. The keyhole is a simple, vertical shape with a rounded top and a narrow stem. The lighting is warm and slightly dim, giving the wood a golden-brown hue. The overall composition is centered and minimalist.

3. METODOLOGÍA

3.1. Estudio empírico

A partir del modelo de madurez, se diseñó el *Barómetro sobre la implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina*, 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 *II Barómetro Iberoamericano sobre la Implantación Del Propósito Corporativo* se hizo en febrero del 2024. Este día se compartió la encuesta a todos los miembros de DCH y socios de la CEOE. Adicionalmente, los *partners* académicos también difundieron la encuesta entre sus redes de alumnos y alumni directivos.

En este informe se presentan y analizan los resultados obtenidos hasta el 12 de mayo de 2024.

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 sobre 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 *II Barómetro sobre la implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina*

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 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 y la autonomía 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 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 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 a los empleados los resultados y cómo desarrollan el propósito
- CM9:** La empresa comunica a los *stakeholders* los resultados y cómo desarrollan el propósito

Resultados A.S.G:

Gobernanza

RS1: La transparencia de la organización

RS2: La reputación corporativa

RS3: Las ventas de la compañía

RS4: La creación de valor a largo plazo

RS5: La fidelización de los clientes

RS6: La productividad interna

RS7: Los niveles de producción

RS8: El beneficio económico

RS9: La participación/cuota de mercado

Social

RS10: El impacto social de la empresa en su entorno

RS11: La inclusión y la diversidad

RS12: El desarrollo del empleado

RS13: El bienestar de los empleados

RS14: La satisfacción del empleado

RS15: La participación de los stakeholders

RS16: El aumento de oportunidades laborales

RS17: La disminución de rotación de empleados

Ambiental:

RS18: El reciclaje

RS19: La reutilización de recursos

RS20: La reducción del uso de materias primas

RS21: La reducción de generación de residuos y/o emisiones

RS22: El aumento del consumo de energía renovable

RS23: La concienciación y la sensibilización medioambiental

RS24: El aumento de inversiones en aspectos ambientales

RS25: La reducción de los costes en aspectos ambientales

RS26: El aumento de proveedores sostenibles

Variables sociodemográficas:

(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) Área de trabajo:

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

(4) Cargo

1. Directivo
2. Colaborador

(5) Tipología de la organización

1. Empresa privada no cotizada en bolsa
2. Empresa privada cotizada en bolsa
3. Gobierno/empresas del sector público
4. Tercer sector/educación
5. Otro (especificar): _____
6. NS/NR

(6) Sector de actividad de su compañía:

1. Industrial
2. Servicios
3. Distribución/Retail Biociencias
4. Mixta
5. Otro (especificar): _____
6. NS/NR

(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

- Andorra
- 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 **1516 personas**

63% hombres y 37% mujeres

71% directivos y 29% colaboradores

48% menores de 46 años, 32% entre los 46 y 55 años y 20% mayores de 55 años

33% pertenecientes a la Dirección General y Gestión Estratégica, 17% al área de RR.HH., 9% al área de Finanzas, 6% a Marketing, 4% a Ventas/Comercial y 31% a otras áreas de la empresa.

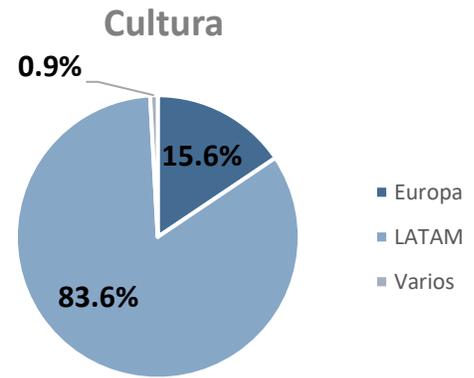


Gráfico 1. Cultura

De Europa participaron personas de empresas de: Andorra (0.1%), España (7.5%) y Portugal (7.9%).

De LATAM participaron personas de empresas de Argentina (10.6%), Bolivia (0.1%), Brasil (8.6%), Chile (1.7%), Colombia (4.1%), Costa Rica (0.3%), Ecuador (3.7%), El Salvador (0.2%), Guatemala (3.0%), Honduras (0.2%), México (10.08%), Panamá (9.8%), Paraguay (0.3%), Perú (17.4%), Puerto Rico (0.1%), República Dominicana (2.2%), Uruguay (10.3%) y Venezuela (0.1%).

Sector

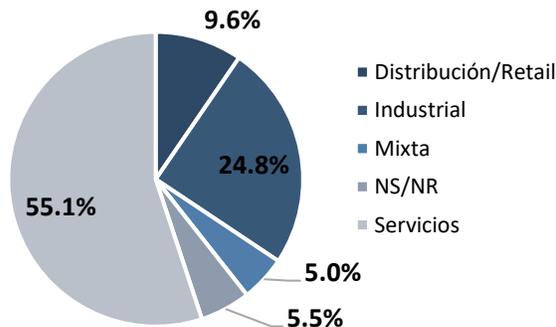


Gráfico 2. Sector de las organizaciones

Tipología

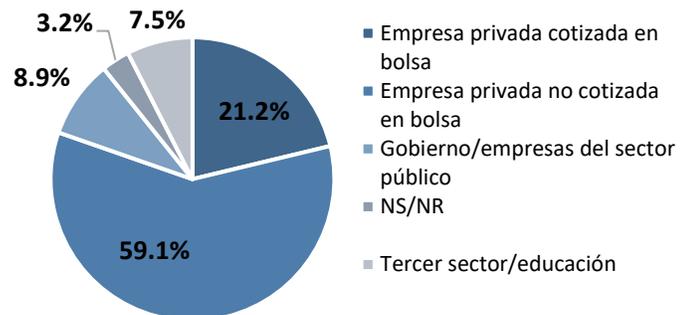


Gráfico 3. Tipología de las organizaciones

Tamaño

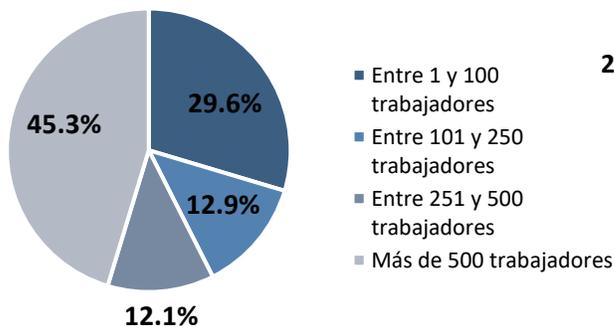


Gráfico 4. Tamaño de las organizaciones

Cifra anual del negocio

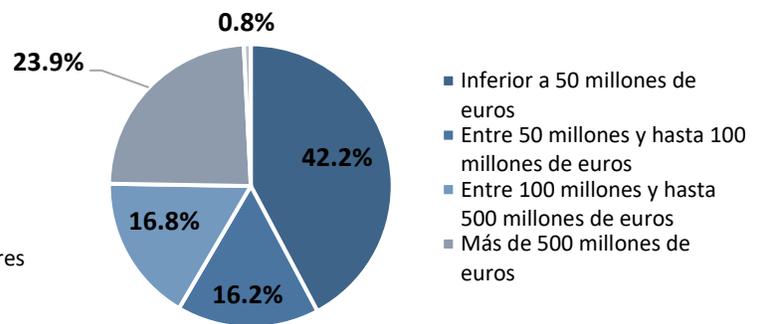


Gráfico 5. Cifra anual del negocio

La mayoría de las respuestas corresponden a personas que trabajan en empresas de **LATAM (84%)**, en el **sector servicios (55%)**, en empresas **no cotizadas en bolsa (59%)**, en empresas con **más de 500 trabajadores (45%)**, y en empresas con **ingresos inferiores a 50 millones de euros anuales (42%)**.

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. Se muestra, por medio de una gráfica, el valor promedio obtenido en 2024 para cada una de las preguntas (ítems) planteadas para cada variable y su comparativo con los resultados obtenidos en 2023. De igual forma, se muestra el valor promedio general para cada una de las variables.

Por otro lado, se presentan los resultados del Impacto del Propósito en cada una de las dimensiones de A.S.G para 2024 y la comparativa con los resultados del 2023²⁰.

Adicionalmente, se presentan 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, las empresas no cotizadas, las de Gobierno/empresas del sector público y Tercer Sector/Educación.
- Para el caso del **sector**, se comparan los resultados de las empresas del sector Industrial, sector Servicios y Distribución/Retail. Para la categoría 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. Si este método arroja un p-value menor a 0.1 (con un nivel de confianza del 90%), significa que hay diferencias significativas entre las categorías. Para aquellos casos en los que había más de dos categorías (tipología de la organización y sector) y la prueba estadística Kruskal-Wallis mostró diferencias entre categorías (p-value menor a 0.1), se utilizó la prueba de Wilcoxon para comparaciones múltiples para identificar entre cuáles categorías había diferencia.

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 validar un modelo de ecuaciones estructurales. Se evaluó el modelo estructural para identificar con cuáles aspectos A.S.G. tiene mayor relación cada una de las palancas.

²⁰ En el Barómetro de 2023, se recopiló una muestra de 433 respuestas. Disponible en: <https://doi.org/10.15581/028.0002>

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 se mantenga viva la conversación y el sentido de propósito y que se revise cada cierto tiempo.

Diferencias entre 2023 y 2024

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| FP1 | 0.00 | Sí |
| FP2 | 0.00 | Sí |
| FP3 | 0.00 | Sí |
| FP4 | 0.66 | No |
| FP5 | 0.07 | Sí |
| FP6 | 0.04 | Sí |
| Form. Propósito | 0.01 | Sí |

El grado de definición del propósito es inferior al del año pasado. Todos los aspectos evaluados son inferiores al año 2023 salvo el nivel de participación en su formulación, que es similar y que continúa siendo el aspecto con menor puntuación. La evaluación de las acciones medidas siguen manteniendo una distribución similar a la de 2023.

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

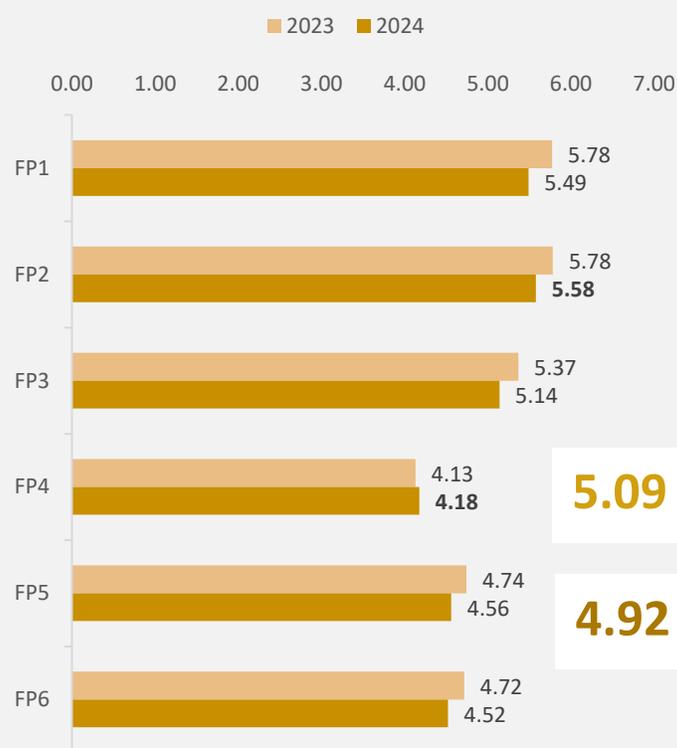


Gráfico 6. Formulación del Propósito

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

Formulación del propósito según categorías²¹

Cultura

| Europa | LATAM | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|--------|-------|------------------------|--------------------------|
| 4.92 | 4.92 | 0.66 | No |

Tamaño de organización

| Entre 1 y 100 trabajadores | Más de 500 trabajadores | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|----------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| 4.80 | 5.07 | 0.00 | Sí |

Cifra del negocio

| Inferior a 50 millones de euros | Más de 500 millones de euros | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 4.76 | 5.24 | 0.00 | Sí |

Sector

| Industrial | Servicios | Distribución/Retail | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|------------|-----------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| 4.81 | 4.98 | 4.94 | 0.12 | No |

Tipo de organización

| Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | empresas del sector público | Tercer sector | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|--------------------------|
| 5.17 | 4.85 | 4.75 | 5.09 | 0.00 | Sí |

Como la prueba Kruskal-Wallis mostró diferencias entre los distintos tipos de organización (p-value menor a 0.1), se utilizó la prueba Prueba de Wilcoxon para identificar entre cuáles categorías había diferencia:

| FP | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Empresa cotizada en bolsa | | | |
| Empresa no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | | |
| Empresas del sector público | Sí (0.07) | No (1.00) | |
| Tercer sector/educación | No (1.00) | No (0.37) | No (0.51) |

Existe una diferencia significativa en la formulación de propósito según tamaño de la empresa y la cifra del negocio, siendo el grado de definición del propósito mayor en empresas con mayor número de trabajadores y mayor cifra de negocio. También existe una diferencia significativa en la definición del propósito entre empresas cotizadas en bolsa con respecto a las no cotizadas o las empresas públicas.

²¹ Los valores mostrados de la tabla son los valores promedio de las categorías evaluadas.

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

Diferencias entre 2023 y 2024

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|-------------------|------------------------|--------------------------|
| ES1 | 0.06 | Sí |
| ES2 | 0.00 | Sí |
| ES3 | 0.00 | Sí |
| ES4 | 0.82 | No |
| ES5 | 0.00 | Sí |
| ES6 | 0.23 | No |
| ES7 | 0.81 | No |
| ES8 | 0.52 | No |
| ES9 | 0.05 | Sí |
| ES10 | 0.05 | Sí |
| ES11 | 0.07 | Sí |
| Estrategia | 0.03 | Sí |



Gráfico 7. Palanca Estratégica

La alineación entre el propósito corporativo y la estrategia de negocio es menor que en 2023. Ocho de los doce aspectos evaluados tienen una diferencia significativamente menor que el año pasado. Aun así, la evaluación de las acciones medidas sigue manteniendo una distribución similar a la de 2023

5.26

5.12

Liderazgo Centrado en el Propósito

Los directivos creen en el propósito de la empresa. 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

Diferencias entre 2023 y 2024

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|------------------|------------------------|--------------------------|
| LD1 | 0.37 | No |
| LD2 | 0.48 | No |
| LD3 | 0.96 | No |
| LD4 | 0.51 | No |
| LD5 | 0.13 | No |
| LD6 | 0.07 | Sí |
| LD7 | 0.42 | No |
| LD8 | 0.02 | Sí |
| LD9 | 0.14 | No |
| LD10 | 0.17 | No |
| Liderazgo | 0.11 | No |

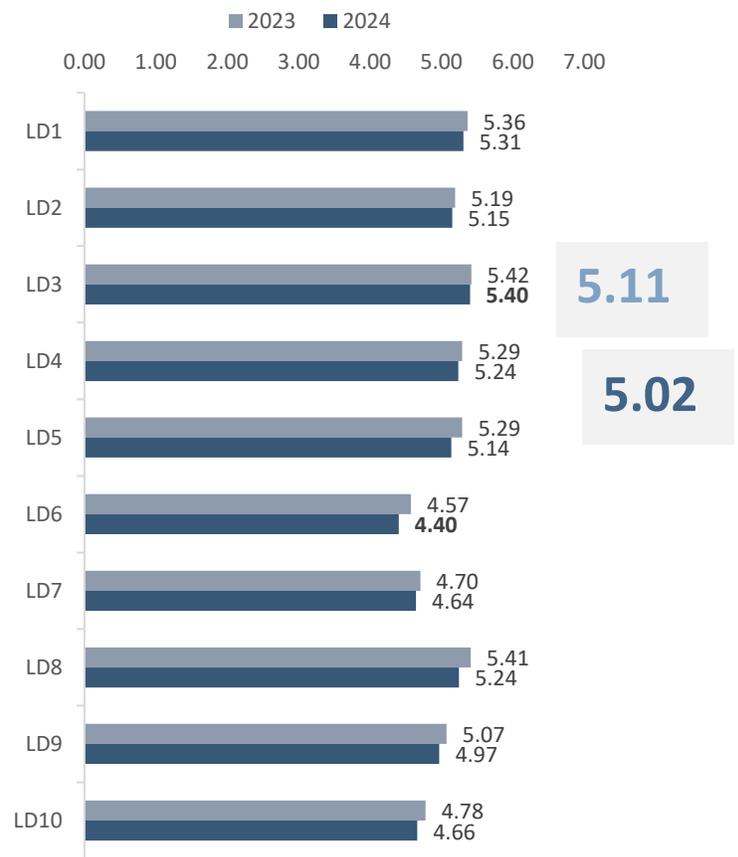


Gráfico 8. Palanca Liderazgo

El impulso del propósito corporativo a través del liderazgo es similar al del 2023. La evaluación de las acciones medidas siguen manteniendo una distribución similar a la de 2023.

Sistemas de Gestión Centrados en el Propósito

En general, los empleados tienen flexibilidad laboral. Las organizaciones 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. Existe la necesidad de mejora en los sistemas de incentivos para que tengan en cuenta el propósito. 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

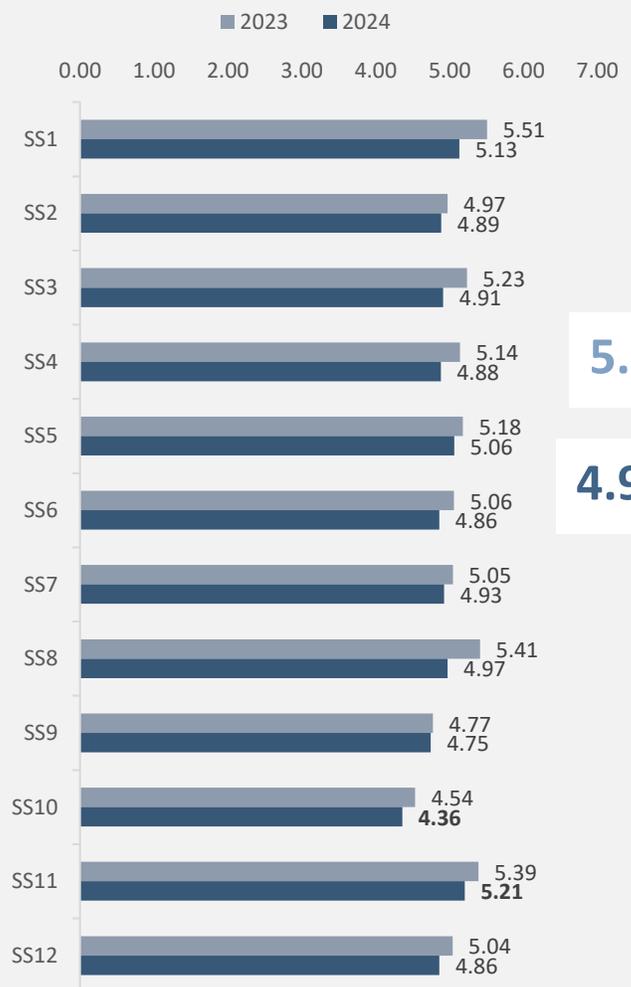


Gráfico 9. Palanca Sistemas

La conexión entre el propósito corporativo y los sistemas de gestión es inferior al año 2023. Siete de los doce aspectos evaluados tienen nota significativamente menor que el año pasado. Aun así, la evaluación de los aspectos medidos sigue manteniendo una distribución similar a la de 2023.

Diferencias entre 2023 y 2024

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|-----------------|------------------------|--------------------------|
| SS1 | 0.00 | Sí |
| SS2 | 0.00 | Sí |
| SS3 | 0.00 | Sí |
| SS4 | 0.00 | Sí |
| SS5 | 0.19 | No |
| SS6 | 0.03 | Sí |
| SS7 | 0.19 | No |
| SS8 | 0.00 | Sí |
| SS9 | 0.83 | No |
| SS10 | 0.10 | No |
| SS11 | 0.02 | Sí |
| SS12 | 0.10 | No |
| Sistemas | 0.01 | Sí |

Comunicación centrada en el propósito

Las empresas tienen canales para informar y escuchar a los stakeholders. Tienen un plan de comunicación con eventos y actividades para comunicar el propósito. Sin embargo, pocas organizaciones tienen herramientas para evaluar hasta qué punto empleados y clientes comparten el propósito o tienen elementos disruptivos, como tomar un café con el CEO.

¿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 <i>stakeholders</i> |
| CM2: La empresa tiene responsables de comunicación para informar y escuchar a los distintos <i>stakeholders</i> |
| 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 <i>stakeholders</i> |
| 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 <i>stakeholders</i> |



Gráfico 10. Palanca Comunicación

La alineación entre el propósito corporativo y la comunicación es inferior al año 2023. Todos los aspectos evaluados tienen nota significativamente menor a la del año pasado. Aun así, la evaluación de los aspectos medidos sigue manteniendo una distribución similar a la de 2023.

Diferencias entre 2023 y 2024

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---------------------|------------------------|--------------------------|
| CM1 | 0.00 | Sí |
| CM2 | 0.00 | Sí |
| CM3 | 0.00 | Sí |
| CM4 | 0.02 | Sí |
| CM5 | 0.02 | Sí |
| CM6 | 0.00 | Sí |
| CM7 | 0.00 | Sí |
| CM8 | 0.01 | Sí |
| CM9 | 0.08 | Sí |
| Comunicación | 8.06 | Sí |

Activación de las palancas según categorías²²

Cultura

| Ítem | Europa | LATAM | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|--------------|--------|-------|---------------------------|-----------------------------|
| Estrategia | 5.13 | 5.12 | 0.70 | No |
| Liderazgo | 5.04 | 5.01 | 0.83 | No |
| Sistemas | 4.91 | 4.91 | 0.80 | No |
| Comunicación | 4.95 | 4.80 | 0.64 | No |

Tamaño organización

| Ítem | Entre 1 y 100 trabajadores | Más de 500 trabajadores | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|--------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Estrategia | 4.91 | 5.34 | 0.00 | Sí |
| Liderazgo | 5.02 | 5.09 | 0.25 | No |
| Sistemas | 4.77 | 5.06 | 0.00 | Sí |
| Comunicación | 4.57 | 5.12 | 0.00 | Sí |

Cifra del negocio

| Ítem | Inferior a 50 millones de euros | Más de 500 millones de euros | p-value Kruskal- Wallis | Diferencia Significativa |
|--------------|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Estrategia | 4.93 | 5.53 | 0.00 | Sí |
| Liderazgo | 4.98 | 5.23 | 0.00 | Sí |
| Sistemas | 4.74 | 5.26 | 0.00 | Sí |
| Comunicación | 4.53 | 5.37 | 0.00 | Sí |

Sector

| Ítem | Industrial | Servicios | Distribución/Retail | p-value Kruskal- Wallis | Diferencia Significativa |
|--------------|------------|-----------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Estrategia | 5.03 | 5.17 | 4.94 | 0.12 | No |
| Liderazgo | 4.89 | 5.09 | 4.89 | 0.11 | No |
| Sistemas | 4.81 | 4.95 | 4.75 | 0.22 | No |
| Comunicación | 4.75 | 4.85 | 4.74 | 0.45 | No |

Existe una diferencia significativa en el grado de desarrollo de las palancas Estrategia, Sistemas y Comunicación dependiendo del tamaño de la empresa, siendo más altos en empresas con mayor número de trabajadores.

También existe una diferencia significativa en la activación de todas las palancas según la cifra de negocio, siendo el valor de todas más alto en aquellas empresas con mayor cifra de negocio.

Adicionalmente, existe una diferencia significativa en todas las palancas según el tipo de organización; la Estrategia, los Sistemas y Comunicación son significativamente mayores en las empresas cotizadas en bolsa que en las empresas no cotizadas en bolsa, las empresas del sector público y las organizaciones de tercer sector/educación. El Liderazgo es significativamente mayor en las empresas cotizadas en bolsa que en las empresas no cotizadas en bolsa y las empresas del sector público.

²² Los valores mostrados de la tabla son los valores promedio de las categorías evaluadas.

Tipo de Organización

| Ítem | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público | Tercer sector | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|--------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|--------------------------|
| Estrategia | 5.50 | 5.01 | 5.11 | 4.98 | 0.00 | Sí |
| Liderazgo | 5.23 | 4.98 | 4.74 | 5.05 | 0.00 | Sí |
| Sistemas | 5.30 | 4.84 | 4.61 | 4.73 | 0.00 | Sí |
| Comunicación | 5.43 | 4.66 | 4.60 | 4.73 | 0.00 | Sí |

Como la prueba Kruskal-Wallis mostró diferencias entre categorías de la tipología de la organización (p-value menor a 0.1), se utilizó la prueba Prueba de Wilcoxon para identificar entre cuáles categorías había diferencia:

| ESTRATEGIA | Empresa privada cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Empresa privada cotizada en bolsa | | | |
| Empresa privada no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | | |
| Gobierno/empresas del sector público | Sí (0.00) | No (1.00) | |
| Tercer sector/educación | Sí (0.00) | No (1.00) | No (1.00) |

| LIDERAZGO | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Empresa privada cotizada en bolsa | | | |
| Empresa privada no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | No (1.00) | |
| Gobierno/empresas del sector público | Sí (0.00) | No (0.97) | |
| Tercer sector/educación | No (1.00) | No (1.00) | No (0.76) |

| SISTEMAS DE GESTIÓN | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Empresa privada cotizada en bolsa | | | |
| Empresa privada no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | | |
| Gobierno/empresas del sector público | Sí (0.00) | No (0.59) | |
| Tercer sector/educación | Sí (0.00) | No (1.00) | No (1.00) |

| COMUNICACIÓN | Empresa privada cotizada en bolsa | Empresa privada no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Empresa privada cotizada en bolsa | | | |
| Empresa privada no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | | |
| Gobierno/empresas del sector público | Sí (0.00) | No (1.00) | |
| Tercer sector/educación | Sí (0.00) | No (1.00) | No (1.00) |

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

Factor Gobernanza

Factor Social

Factor Ambiental

Factores A.S.G

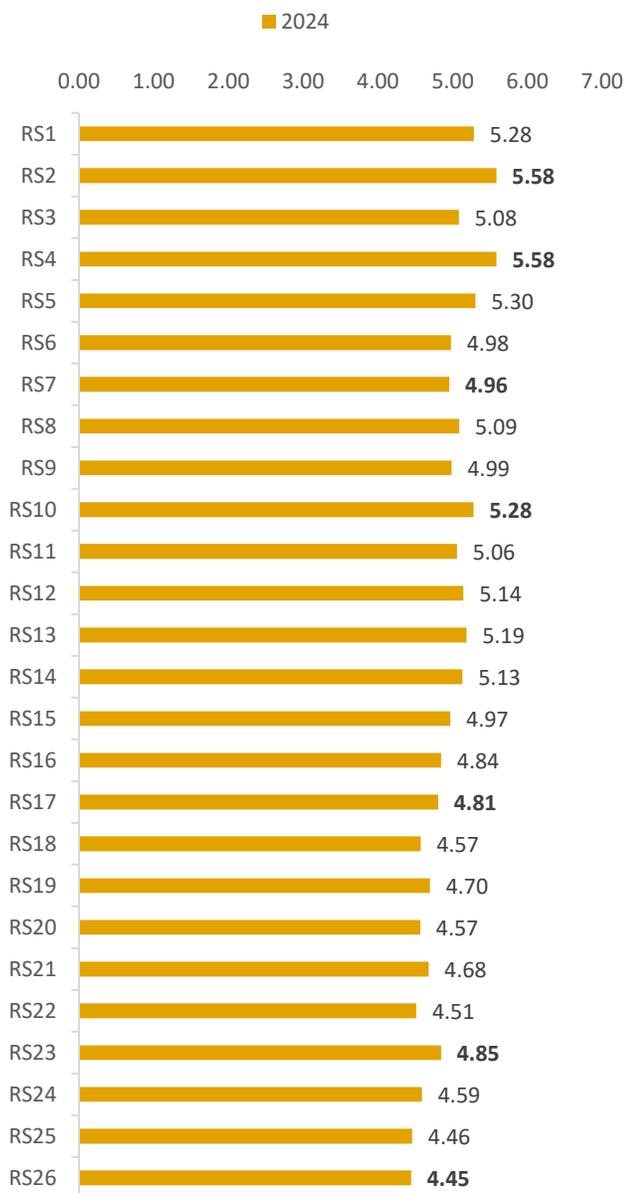


Gráfico 11. Indicadores A.S.G

Diferencias entre 2023 y 2024

| Ítem | Media 2023 | Media 2024 | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|-------------------|------------|------------|------------------------|--------------------------|
| Gobernanza | 5.26 | 5.20 | 0.24 | No |
| Social | 5.19 | 5.06 | 0.04 | Sí |
| Ambiental | 5.05 | 4.61 | 0.00 | Sí |

Resultados A.S.G:

Gobernanza

- RS1: La transparencia de la organización
- RS2: La reputación corporativa
- RS3: Las ventas de la compañía
- RS4: La creación de valor a largo plazo
- RS5: La fidelización de los clientes
- RS6: La productividad interna
- RS7: Los niveles de producción
- RS8: El beneficio económico
- RS9: La participación/cuota de mercado

Social

- RS10: El impacto social de la empresa en su entorno
- RS11: La inclusión y la diversidad
- RS12: El desarrollo del empleado
- RS13: El bienestar de los empleados
- RS14: La satisfacción del empleado
- RS15: La participación de los stakeholders
- RS16: El aumento de oportunidades laborales
- RS17: La disminución de rotación de empleados

Ambiental:

- RS18: El reciclaje
- RS19: La reutilización de recursos
- RS20: La reducción del uso de materias primas
- RS21: La reducción de generación de residuos y/o emisiones
- RS22: El aumento del consumo de energía renovable
- RS23: La concienciación y la sensibilización medioambiental
- RS24: El aumento de inversiones en aspectos ambientales
- RS25: La reducción de los costes en aspectos ambientales
- RS26: El aumento de proveedores sostenibles

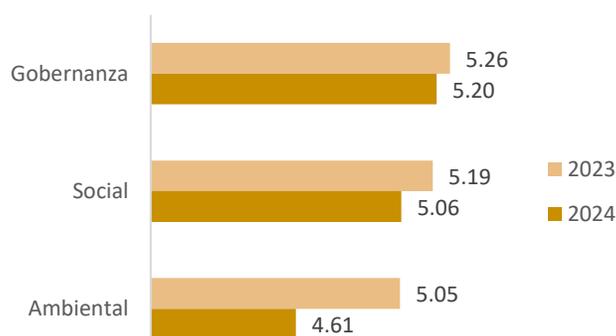


Gráfico 12. Comparativo factores A.S.G

El grado con el que el propósito corporativo impulsa los aspectos ambientales y sociales es significativamente menor que el declarado en 2023. Sin embargo, el impacto que el propósito tiene en la gobernanza es similar al de 2023 y continúa siendo el más alto de los tres. De las tres dimensiones A.S.G. la gobernanza es el aspecto sobre el que el propósito tiene mayor impacto.

Factores A.S.G según categorías²³

Cultura

| Ítem | Europa | LATAM | p-value Kruskal- Wallis | Diferencia Significativa |
|------------|--------|-------|-------------------------------|-----------------------------|
| Gobernanza | 5.09 | 5.23 | 0.02 | Sí |
| Social | 5.06 | 5.06 | 0.65 | No |
| Ambiental | 4.85 | 4.57 | 0.22 | No |

Tamaño de organización

| Ítem | Entre 1 y 100 trabajadores | Más de 500 trabajadores | p-value Kruskal- Wallis | Diferencia Significativa |
|------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Gobernanza | 5.12 | 5.32 | 0.00 | Sí |
| Social | 4.99 | 5.19 | 0.00 | Sí |
| Ambiental | 4.38 | 4.86 | 0.00 | Sí |

Cifra del negocio

| Ítem | Inferior a 50 millones de euros | Más de 500 millones de euros | p-value Kruskal- Wallis | Diferencia Significativa |
|------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Gobernanza | 5.08 | 5.51 | 0.00 | Sí |
| Social | 4.93 | 5.37 | 0.00 | Sí |
| Ambiental | 4.27 | 5.17 | 0.00 | Sí |

Sector

| Ítem | Industrial | Servicios | Distribución/Retail | p-value Kruskal- Wallis | Diferencia Significativa |
|------------|------------|-----------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Gobernanza | 5.14 | 5.25 | 5.06 | 0.40 | No |
| Social | 4.99 | 5.10 | 4.93 | 0.51 | No |
| Ambiental | 4.83 | 4.47 | 4.73 | 0.01 | Sí |

El impacto que el propósito tiene en la Gobernanza es mayor en LATAM que en Europa.

A mayor número de trabajadores y mayor cifra de negocio, mayor es el impacto que el propósito tiene en las tres dimensiones de la sostenibilidad.

No hay diferencias significativas sobre el impacto que el propósito tiene en la gobernanza y la dimensión social según el sector de actividad. Sin embargo, el impacto que el propósito tiene en la dimensión ambiental es mayor en las empresas Industriales que en las empresas de servicio.

El impacto que el propósito tiene en la Gobernanza o en lo Social es mayor en las empresas cotizadas en bolsa que en las empresas no cotizadas en bolsa o en las empresas del sector público. El impacto que el propósito tiene en el factor ambiental es mayor en las empresas cotizadas en bolsa que en el resto de las categorías estudiadas.

²³ Los valores mostrados de la tabla son los valores promedio de las categorías evaluadas.

Como la prueba Kruskal-Wallis mostró diferencias entre categorías del sector para el factor ambiental (p-value menor a 0.1), se utilizó la prueba Prueba de Wilcoxon para identificar entre cuáles categorías había diferencia:

Factor ambiental:

| | Industrial | Servicios |
|----------------------------|------------|-----------|
| Industrial | | |
| Servicios | Sí (0.01) | |
| Distribución/Retail | No (1.00) | 0.34 |

Tipo de organización

| Ítem | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público | Tercer sector | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|-------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|--------------------------|
| Gobernanza | 5.47 | 5.15 | 4.95 | 5.15 | 0.00 | Sí |
| Social | 5.36 | 4.99 | 4.78 | 5.06 | 0.00 | Sí |
| Ambiental | 5.24 | 4.45 | 4.55 | 4.12 | 0.00 | Sí |

Como la prueba Kruskal-Wallis mostró diferencias entre categorías del tipo de organización para los tres factores (p-value menor a 0.1), se utilizó la prueba Prueba de Wilcoxon para identificar entre cuáles categorías había diferencia:

Factor Gobernanza:

| | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Empresa cotizada en bolsa | | | |
| Empresa no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | | |
| Empresas del sector público | Sí (0.00) | No (1.00) | |
| Tercer sector/educación | No (0.12) | No (1.00) | No (1.00) |

Factor Social:

| | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Empresa cotizada en bolsa | | | |
| Empresa no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | | |
| Empresas del sector público | Sí (0.00) | No (1.00) | |
| Tercer sector/educación | No (0.27) | No (1.00) | No (1.00) |

Factor Ambiental:

| | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | Empresas del sector público |
|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Empresa cotizada en bolsa | | | |
| Empresa no cotizada en bolsa | Sí (0.00) | | |
| Empresas del sector público | Sí (0.00) | No (1.00) | |
| Tercer sector/educación | Sí (0.00) | No (0.35) | No (0.35) |

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

Estrategia

Factor Gobernanza

Liderazgo

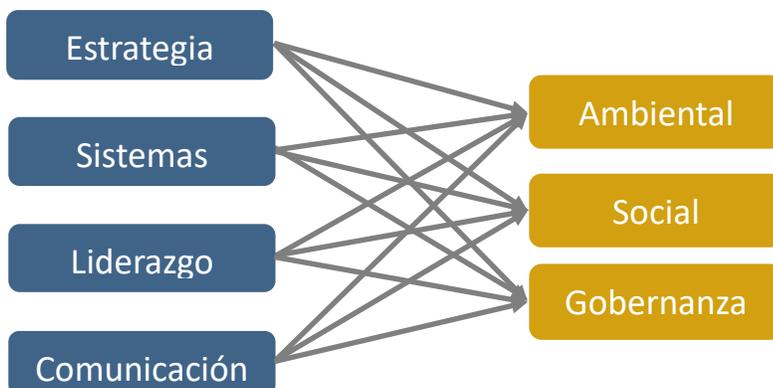
Factor Social

Sistemas de gestión

Facto Ambiental

Comunicación

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



| | Coefficiente de regresión | P-value | Significativo |
|-----------------------------------|---------------------------|---------|---------------|
| ESTRATEGIA -> Ambiental | 0.01 | 0.37 | No |
| ESTRATEGIA -> Gobernanza | 0.26 | 0.00 | Sí |
| ESTRATEGIA -> Social | 0.06 | 0.06 | Sí |
| LIDERAZGO -> Ambiental | -0.04 | 0.21 | No |
| LIDERAZGO -> Gobernanza | 0.22 | 0.00 | Sí |
| LIDERAZGO -> Social | 0.27 | 0.00 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> Ambiental | 0.46 | 0.00 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> Gobernanza | 0.23 | 0.00 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> Social | 0.36 | 0.00 | Sí |
| COMUNICACIÓN -> Ambiental | 0.28 | 0.00 | Sí |
| COMUNICACIÓN -> Gobernanza | 0.14 | 0.00 | Sí |
| COMUNICACIÓN -> Social | 0.18 | 0.00 | Sí |
| COMUNICACIÓN -> ASG | 0.211 | 0.00 | Sí |
| ESTRATEGIA -> ASG | 0.126 | 0.00 | Sí |
| LIDERAZGO -> ASG | 0.174 | 0.00 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> ASG | 0.375 | 0.00 | Sí |

La **Estrategia** tiene relación significativa con el factor de **Gobernanza** y el **Social**.

Las palancas que mayor relación muestran con la **Gobernanza** son la **Estrategia**, los **Sistemas** y el **Liderazgo**.

El **Liderazgo** tiene mayor relación con el factor **Social** y de **Gobernanza**.

La palanca que mayor relación muestra con el factor **Social** es **Sistemas**.

Los **Sistemas de gestión** muestran relación con todos los factores A.S.G., principalmente con el **ambiental**.

Las palancas que mayor relación muestran con el **factor Ambiental** son **Sistemas** y **Comunicación**.

La **Comunicación** muestra relación con todos los factores A.S.G., principalmente el **Ambiental**.

En general, la palanca que mayor relación muestra con los resultados **A.S.G.** es la de **Sistemas de Gestión**.



5. CONCLUSIONES

Tras exponer los resultados, las conclusiones se van a dividir en 4 puntos:

1. Sobre el grado de formulación del propósito:

- 🔄 El grado de Formulación del Propósito en las empresas analizadas es inferior al declarado en 2023 siendo de 4,92 sobre 7. Al igual que en el estudio de 2023, los aspectos más conocidos son el origen y los valores de la organización y el peor evaluado continúa siendo la definición participativa del propósito.
- 🔄 Las empresas con mayor número de trabajadores, mayor facturación y las cotizadas en bolsa, tienen mayor grado de formulación del propósito.

2. Sobre el despliegue de las palancas:

- 🔄 El grado en que la Estrategia está alineada con el propósito es inferior al declarado en 2023, siendo de 5,12 sobre 7. Al igual que en 2023, el grado de alineación entre el modelo de negocio y la estrategia de marca son las acciones mejor evaluadas. Continúa siendo lo peor evaluado el grado de despliegue del propósito en los departamentos, fijando objetivos e indicadores para evaluar cómo se impacta en el desarrollo del propósito desde cada área.
- 🔄 El grado en que el Liderazgo está alineado con el propósito es similar a 2023 (5,02 sobre 7). Al igual que en 2023, Los directivos creen en el propósito corporativo e invierten tiempo en explicar su importancia. Sin embargo, prestan menos atención a explicar cómo lo viven ellos en su día a día y a ayudar a los empleados a conectar el propósito con su quehacer diario.
- 🔄 El grado en que los sistemas de gestión están alineados con el propósito es inferior al de 2023, con un valor de 4,9 sobre 7. Al igual que el año pasado, las compañías buscan incorporar personas identificadas con los valores y se incorporara el propósito corporativo en los procesos de *onboarding*. Como novedad, se perciben una mejora en la flexibilidad. Al igual que el año pasado, todavía se tiene poco en cuenta el propósito en los incentivos.
- 🔄 El grado en que la Comunicación está alineados con el propósito es inferior al declarado en 2023, siendo de 4,82 sobre 7. Al igual que el año pasado, las empresas tienen canales para informar y escuchar a los stakeholders. Disponen de un plan de comunicación con eventos y actividades para comunicar el propósito. Sin embargo, pocas organizaciones cuentan con herramientas para evaluar hasta qué punto empleados y clientes comparten el propósito o tiene elementos disruptivos, como tomar un café con el CEO.
- 🔄 Las empresas con mayor número de trabajadores han trabajado más la alineación entre la estrategia, los sistemas de gestión y la comunicación con el propósito. Las organizaciones con mayor cifra de negocio han trabajado más todas las palancas de la implantación del propósito (estrategia, liderazgo, sistemas de gestión y comunicación)

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

- 📈 Al igual que el año pasado, **la Gobernanza es la dimensión de la sostenibilidad donde el propósito tiene más impacto** con un 5.2 sobre 7. Los aspectos en los que el propósito tiene **mayor impacto** es la **reputación corporativa y la creación de valor a largo plazo**, y en el que menor es en la **mejora de los niveles de producción**.
- 📈 El **impacto que el propósito tiene sobre los resultados Sociales es inferior al del año 2023**, siendo de 5.06 sobre 7. El aspecto en el que propósito tiene **más influencia** es el **impacto social de la empresa en su entorno** y en el que menor es la **disminución de rotación de empleados**.
- 📈 **Se ha reducido significativamente el resultado sobre el impacto que el propósito tiene sobre los aspectos Ambientales** siendo de un 4.61 sobre 7. El aspecto en el que propósito tiene **mayor impacto** es la **concienciación y la sensibilización medioambiental** y en el que menor es el **aumento de proveedores sostenibles**.
- 📈 Sobre los condicionantes:
 - **El impacto que el propósito tiene en la Gobernanza es mayor en LATAM** que en Europa.
 - **A mayor número de trabajadores y mayor cifra de negocio, mayor es el impacto** que el propósito tiene en las **tres dimensiones de la sostenibilidad**.
 - El **impacto que el propósito tiene en la dimensión ambiental es mayor** en las **empresas industriales** que en las empresas de servicio.
 - **El impacto que el propósito tiene en las tres dimensiones de la sostenibilidad es mayor en las empresas cotizadas** en bolsa.

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

- 📈 **La Estrategia, los Sistemas de gestión y el Liderazgo** son las palancas que **más impacto** tienen en la **Gobernanza**.
- 📈 La **palanca que más impacto tiene en el factor Social es la de Sistemas de gestión**.
- 📈 Los **Sistemas de gestión y la Comunicación** son las palancas que **más impacto tienen** en el **factor ambiental** de la sostenibilidad.
- 📈 En general, **la palanca que más impacto tiene con los resultados A.S.G. es la de Sistemas de gestión**.

