

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

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

PARTNERS ACADÉMICOS:



Sostenibilidad y competitividad empresarial

Patrocina:



AUTORES

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

Felipe Rivera

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

María Paula Florez-Jimenez

Profesora de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra e investigadora del Purpose Strength Project. 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

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

COORDINADORES DEL ESTUDIO

Álvaro Lleó

Nuria Chinchilla

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)

Lucía 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)

Marcia King

Investigadora en PAD Escuela de Dirección, Universidad de Piura (Perú)

Marco Antonio García Kihn

Investigador principal en el Centro de Investigaciones en Gobernanza de Empresas en UNIS Business School de la Universidad del Istmo (Guatemala)

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/10.15581/028.00013>

CONTENIDO



1.	Introducción	5
2.	Propósito Corporativo e Implantación	6
2.1.	Qué es y su relevancia	7
2.2.	Implantación del propósito: procesos y palancas	8
2.3.	Modelo de Madurez	10
3.	Metodología	12
3.1.	Estudio empírico	13
3.2.	Instrumentos de medida	13
3.3.	Caracterización de la muestra	16
4.	Resultados	18
4.1.	Formulación del propósito	20
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.	32
4.4.	Impacto de las Palancas en los Resultados A.S.G.	37
5.	Conclusiones	39

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto marcado por conflictos, crisis climática y polarización política, resulta evidente que las prioridades de la sociedad, las empresas y las personas están cambiando. La ciudadanía exige cada vez más que las organizaciones asuman su responsabilidad y actúen como verdaderos actores sociales, conscientes del impacto ambiental y social que genera su actividad. La sociedad demanda empresas con propósito: compañías capaces de ofrecer soluciones rentables a los desafíos que enfrentan las personas y el planeta, sin hacerlo a su costa.

Sin embargo, contar con un propósito definido no es suficiente. Establecerlo representa solo el primer paso; el verdadero desafío consiste en activarlo e integrarlo en el día a día de la organización. La clave no está únicamente en tener un propósito, sino en vivirlo y gestionarlo de forma coherente. Esta complejidad motivó la realización de esta investigación, cuyo objetivo es analizar en qué medida las empresas han formulado su propósito, cómo lo han activado y qué impacto ha tenido en sus dimensiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), como vía para fomentar la sostenibilidad empresarial.

En este marco, desde el *Purpose Strength Project*[®], una iniciativa conjunta de la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra e IESE Business School, en colaboración con DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, impulsamos el estudio **“Barómetro sobre la implantación del propósito corporativo en la Península Ibérica y América Latina”**, iniciado en 2023 y en la que contamos con una sólida red de partners académicos: IPADE, UNISBS, IDE, INALDE, PAD, ESE, IAE, IEEM, ISE, AESE y Barna Management School.

Nuestro objetivo es tomar el pulso al avance de las organizaciones en esta materia, comprender su evolución año a año e impulsar una conversación enriquecedora entre académicos y directivos sobre cómo implantar, desplegar y potenciar el propósito corporativo y sus beneficios transformadores.



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 el propósito y cuál es 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

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.

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 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

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

una cultura de coherencia que reduzca las discrepancias entre la declaración oficial y la realidad organizacional.

- 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. Para fines de esta tercera edición, se incorporó una quinta palanca, relacionada al Gobierno Corporativo:

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.

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.

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, 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.
5. **Gobierno corporativo:** El gobierno corporativo establece los marcos institucionales y normativos que permiten que el propósito se materialice en el proceso de toma de decisiones. Una estructura de gobierno eficaz asegura la alineación entre la propiedad, la dirección y los intereses de los grupos de interés. Para ello, debe promover una propiedad activa y comprometida, garantizar la transparencia mediante la divulgación clara y oportuna de información relevante, y velar por una adecuada gestión del riesgo que anticipe amenazas y habilite oportunidades.

2.3. Modelo de Madurez

Una vez definidas las 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 4 de las palancas identificadas (estrategia, liderazgo, sistemas de gestión y comunicación) 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). La quinta palanca identificada (novedad de esta edición) es fruto de la tesis doctoral de Felipe Rivera que está estudiando el papel del gobierno corporativo en la implantación efectiva del propósito organizativo.

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



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 *III Barómetro Iberoamericano sobre la Implantación Del Propósito Corporativo* se hizo en febrero del 2025. Se compartió la encuesta a todos los miembros de DCH. 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 14 de abril de 2025.

3.2. Instrumentos de medida

En primer lugar, se pidió evaluar cómo se ha formulado y definido el propósito organizativo. Para esto, se plantearon cinco 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, la comunicación y el gobierno corporativo para desplegar e implantar el propósito. Para evaluar la estrategia se formularon cinco preguntas, para el liderazgo cinco preguntas, para los sistemas de gestión cinco preguntas, para la comunicación cinco preguntas y para el gobierno corporativo seis 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 *III Barómetro sobre la implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina*.

Parte I. 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:** El propósito se ha definido de manera participativa con los empleados
- FP4:** Fomentamos conversaciones, formales e informales, sobre el propósito corporativo para mantenerlo vivo en el día a día
- FP5:** Revisamos el propósito corporativo cada cierto tiempo

Parte II. Despliegue del propósito

ESTRATEGIA

- ES1:** Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos objetivos para concretar cómo contribuye al desarrollo del propósito
- ES2:** Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos indicadores para medir cómo contribuye al desarrollo del propósito
- ES3:** Revisamos los indicadores que utilizamos para medir cada vez mejor el desarrollo del propósito
- ES4:** La estrategia y los nuevos proyectos están directamente ligados al propósito corporativo
- ES5:** El modelo de negocio está alineado con el propósito de la empresa

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:** 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
- LD5:** Los empleados se creen y defienden el propósito de la organización

SISTEMAS DE GESTIÓN

- SS1:** Los planes de formación incluyen acciones para potenciar la cultura de propósito dentro de la organización
- SS2:** Las políticas de desarrollo del talento están relacionadas con el propósito corporativo y potencian que los empleados se comprometan con él
- SS3:** Los objetivos que se fijan los equipos y a los empleados están relacionados con el propósito
- SS4:** La evaluación del desempeño tiene en cuenta la contribución al desarrollo del propósito
- SS5:** Se reconoce que los empleados contribuyan al desarrollo del propósito

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 vincula eventos y acciones con el propósito para potenciar su comunicación
- CM3:** Directivos y empleados colaboran con la difusión del propósito
- CM4:** La empresa tiene canales para informar y escuchar a los stakeholders
- CM5:** La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados

GOBIERNO CORPORATIVO

- GC1:** La estructura organizativa está diseñada para facilitar la implementación efectiva del propósito corporativo
- GC2:** La empresa dispone de un proceso de toma de decisiones que integra al propósito corporativo
- GC3:** La empresa cuenta con un sistema de control y monitoreo que está alineado con el propósito corporativo
- GC4:** La empresa dispone de un mapa que me permite analizar los riesgos y sus impactos en el propósito corporativo
- GC5:** La empresa impulsa nuevas oportunidades de negocio alineadas con el desarrollo de su propósito corporativo
- GC6:** La empresa divulga información no financiera incorporando resultados relacionados con el propósito corporativo

Parte III. Evaluación del impacto del propósito en los resultados organizativos

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

Parte IV. 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
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
- El Salvador
- España
- Guatemala
- Honduras
- México
- Nicaragua
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Portugal
- República Dominicana
- Uruguay
- Venezuela
- Otro: _____

3.3. Caracterización

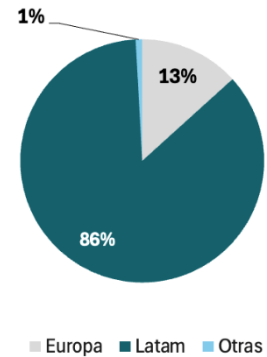
A continuación, se caracteriza la muestra. En algunos casos se reagruparon categorías para tener una cantidad de respuestas suficientes en cada una de éstas que permitiera hacer comparaciones estadísticas con pruebas de hipótesis.

La encuesta fue contestada por **1.032 personas**

- 67% hombres y 33% mujeres.
- 70% líderes y 30% colaboradores.
- 45% menores de 46 años, 30% entre los 46 y 55 años y 25% mayores de 55 años.
- 30% pertenecientes a la Dirección General, 19% al área de RR.HH., 13% Operaciones, 9% al área de Finanzas, 8% a Ventas/Comercial y 21% a otras áreas de la empresa.

Cultura

Gráfico 1. Cultura

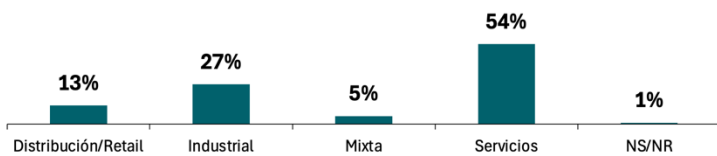


De Europa participaron personas de empresas de España (12,0%) y Portugal (0,9%).

De LATAM participaron personas de empresas de Argentina (8,7%), Bolivia (0,2%), Brasil (1,0%), Chile (1,6%), Colombia (1,6%), Costa Rica (0,4%), Cuba (0,1%), El Salvador (0,4%), Guatemala (18,5%), Honduras (0,3%), México (26,1%), Panamá (0,6%), Paraguay (0,6%), Perú (21,8%), República Dominicana (3,2%), Uruguay (0,6%) y Venezuela (0,2%).

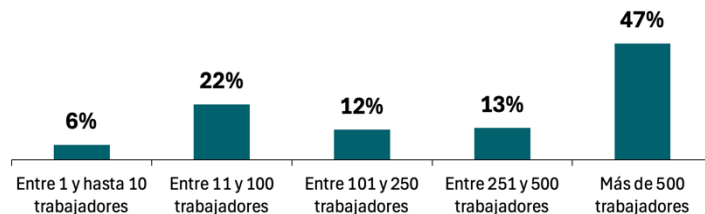
Sector

Gráfico 2. Sector de las organizaciones.



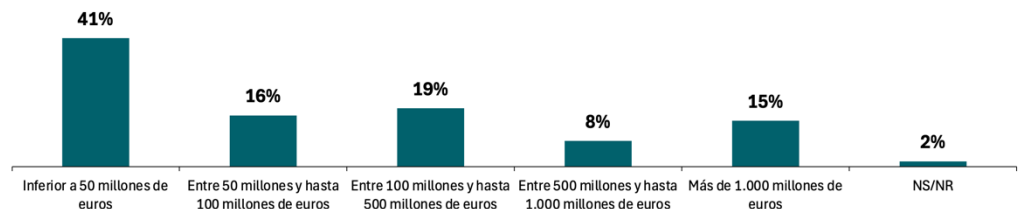
Tamaño

Gráfico 3. Tamaño de las organizaciones



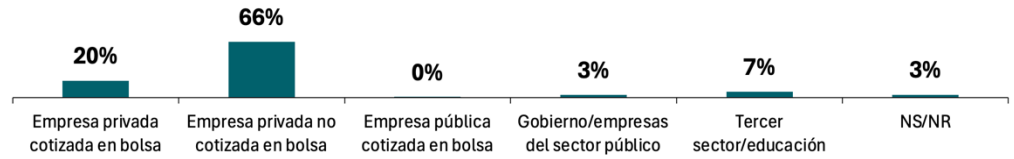
Cifra del negocio

Gráfico 4. Cifra anual del negocio



Tipología

Gráfico 5. Tipología de las organizaciones



La mayoría de las respuestas corresponden a personas que trabajan en empresas **de LATAM (86%)**, en el **sector servicios (54%)**, en empresas **no cotizadas en bolsa (66%)**, con **más de 500 trabajadores (47%)**, y con **ingresos inferiores a 50 millones de euros anuales (41%)**.

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 2025 para cada una de las preguntas (ítems) planteadas para cada variable y su comparativo con los resultados obtenidos en 2024. 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 2025 y la comparativa con los resultados del 2024.

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 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 100 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.

4.1 **Formulación del Propósito Corporativo**

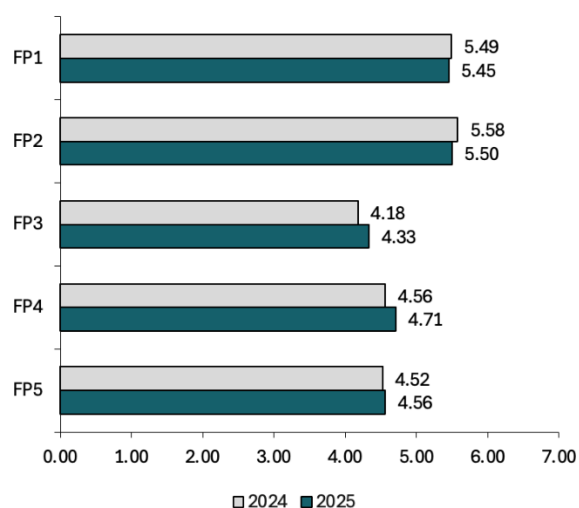
4.1. Formulación del Propósito Corporativo

Los empleados conocen el origen, los valores y la historia de la organización. Sin embargo, que el propósito se haya definido de manera participativa con los colaboradores es ítem peor valorado.

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

Diferencias entre 2024 y 2025

Ítem	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
FP1	0.67	No
FP2	0.63	No
FP3	0.07	Sí
FP4	0.01	Sí
FP5	0.38	No
<i>Form. Propósito</i>	0.22	No



4.87 **4.91**

Promedio 2024 Promedio 2025

Gráfico 6. Formulación del Propósito

La formulación del propósito de manera participativa y el fomentar conversaciones sobre el propósito son significativamente mayores, respecto al año anterior. La evaluación de las acciones medidas siguen manteniendo una distribución similar a la de 2024.

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

Formulación del propósito según categorías²⁰

Cultura

Europa	LATAM	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
4.87	4.91	0.69	No

Tamaño de organización

Entre 1 y 100 trabajadores	Más de 500 trabajadores	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
4.69	5.18	0.00	Sí

Cifra del negocio

Inferior a 50 millones de euros	Más de 500 millones de euros	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
4.72	5.23	0.00	Sí

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 un alto número de trabajadores y una alta cifra de negocio.** También existe una **diferencia significativa** entre empresas cotizadas en bolsa con respecto a las no cotizadas o las empresas públicas **teniendo las empresas cotizadas mayor grado de formulación del propósito.**

Sector

Industrial	Servicios	Distribución/Retail	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
4.89	4.93	4.83	0.84	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
5.23	4.78	4.28	5.17	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	0.00 (Sí)		
Empresas del sector público	0.01 (Sí)	0.35 (No)	
Tercer sector/educación	0.90 (No)	0.29 (No)	0.08 (Sí)

²⁰ Los valores mostrados de la tabla son los valores promedio de las categorías evaluadas.

4.2 Activación de las palancas para la Implantación Propósito

Estrategia

Liderazgo

Sistemas de gestión

Comunicación

Gobierno corporativo

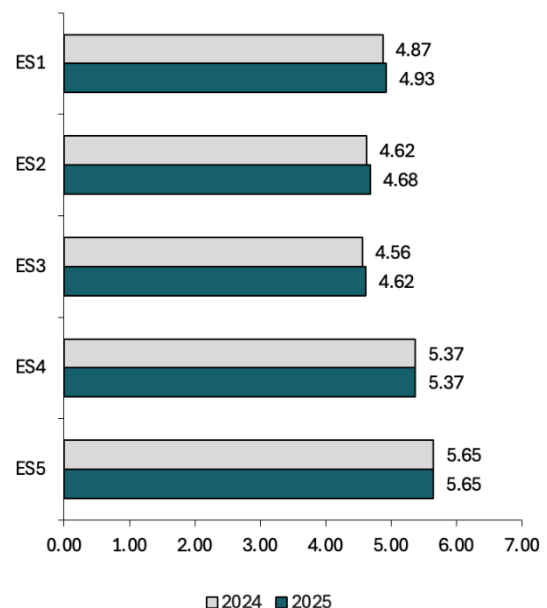
Estrategia Centrada en el Propósito

El modelo de negocio, la estrategia, y los nuevos proyectos se encuentran alineados con el propósito de manera notable. 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:** Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos objetivos para concretar cómo contribuye al desarrollo del propósito
- ES2:** Cada departamento y/o grupo de trabajo tiene definidos indicadores para medir cómo contribuye al desarrollo del propósito
- ES3:** Revisamos los indicadores que utilizamos para medir cada vez mejor el desarrollo del propósito
- ES4:** La estrategia y los nuevos proyectos están directamente ligados al propósito corporativo
- ES5:** El modelo de negocio está alineado con el propósito de la empresa

Gráfico 7. Palanca Estrategia



5.01 **5.05**
 Promedio 2024 Promedio 2025

Diferencias entre 2024 y 2025

Ítem	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
ES1	0.13	No
ES2	0.26	No
ES3	0.33	No
ES4	0.22	No
ES5	0.16	No
Estrategia	0.20	No

Los seis aspectos evaluados (incluido el promedio) no presentan una diferencia significativa en comparación a los resultados del año anterior. La evaluación de las acciones medidas sigue manteniendo una distribución similar a la de 2024.

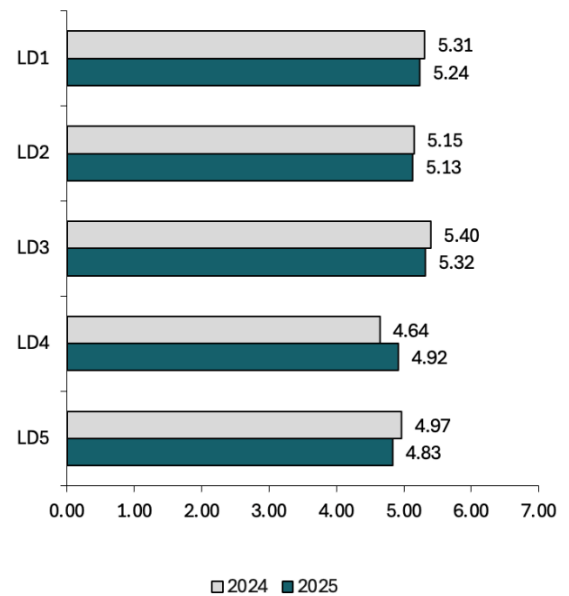
Liderazgo Centrado en el Propósito

Los directivos creen en el propósito de la empresa y lo demuestran con sus compartimientos. Además, explican y defienden el propósito de la empresa. Sin embargo, lo peor valorado es la explicación de cómo el propósito conecta con el quehacer diario de los colaboradores.

¿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: 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
LD5: Los empleados se creen y defienden el propósito de la organización

Gráfico 8. Palanca Liderazgo



Diferencias entre 2024 y 2025

Ítem	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
LD1	0.97	No
LD2	0.66	No
LD3	0.64	No
LD4	0.00	Sí
LD5	0.13	No
Liderazgo	0.33	No

5.09 5.09

Promedio 2024

Promedio 2025

El ítem que evalúa si los **directivos procuran que el trabajo de sus colaboradores esté alineado con el propósito, muestra un aumento significativo en 2025 en comparación con el año anterior.** Aun así, la evaluación de las acciones medidas siguen manteniendo una distribución similar a la de 2024.

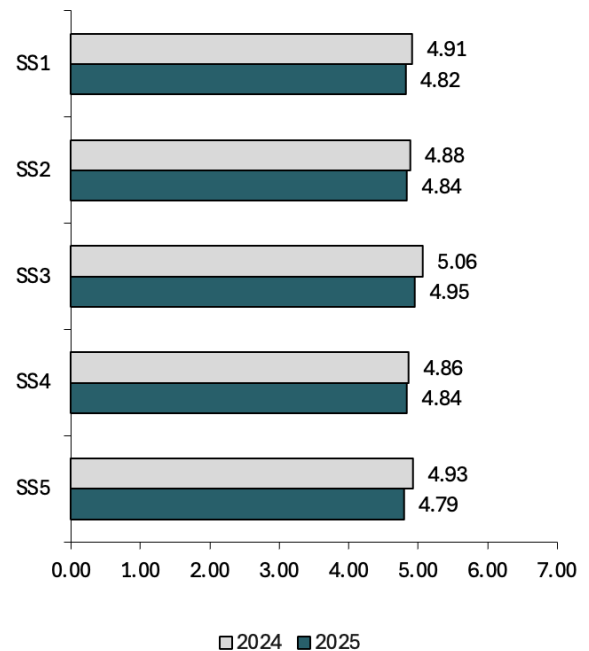
Sistemas de Gestión Centrados en el Propósito

Que los objetivos que se plantean a los equipos estén relacionados con el propósito es lo mejor valorado. Lo peor valorado es el reconocimiento a la contribución y desarrollo del propósito y que los planes de formación incluyan acciones para potenciar la cultura de propósito.

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

SS1: Los planes de formación incluyen acciones para potenciar la cultura de propósito dentro de la organización
SS2: Las políticas de desarrollo del talento están relacionadas con el propósito corporativo y potencian que los empleados se comprometan con él
SS3: Los objetivos que se fijan los equipos y a los empleados están relacionados con el propósito
SS4: La evaluación del desempeño tiene en cuenta la contribución al desarrollo del propósito
SS5: Se reconoce que los empleados contribuyan al desarrollo del propósito

Gráfico 9. Palanca Sistemas



4.93 **4.85**

Promedio 2024 Promedio 2025

Diferencias entre 2024 y 2025

Ítem	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
SS1	0.33	No
SS2	0.96	No
SS3	0.36	No
SS4	0.93	No
SS5	0.15	No
Sistemas	0.33	No

Los seis aspectos evaluados (incluido el promedio) no presentan una diferencia significativa en comparación a los resultados del año anterior. La evaluación de los aspectos medidos sigue manteniendo una distribución similar a la de 2024.

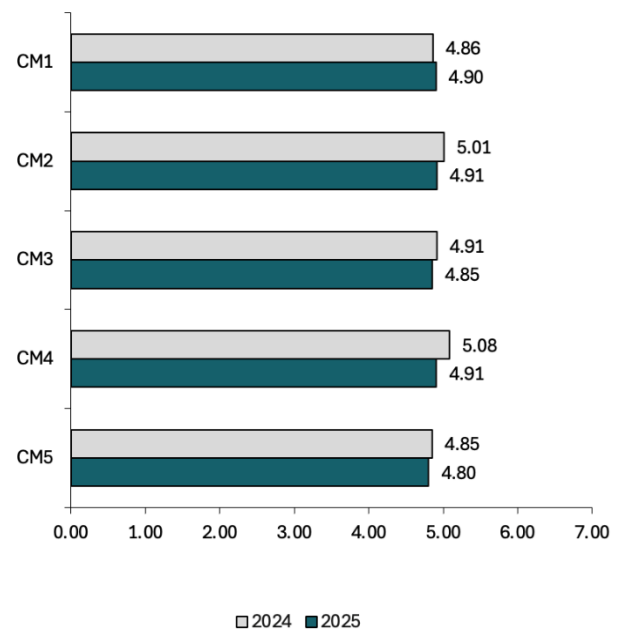
Comunicación centrada en el propósito

Las empresas tienen un plan para comunicar el propósito a sus stakeholders, organizan acciones y eventos específicos sobre el propósito, y tienen canales para informar y escuchar a los stakeholders externos. Sin embargo, prestan menos atención a comunicar los resultados a los empleados.

¿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 vincula eventos y acciones con el propósito para potenciar su comunicación
- CM3:** Directivos y empleados colaboran con la difusión del propósito
- CM4:** La empresa tiene canales para informar y escuchar a los stakeholders
- CM5:** La empresa comunica los resultados sobre el desarrollo del propósito a los empleados

Gráfico 10. Palanca Comunicación



4.94 4.87

Promedio 2024 Promedio 2025

Diferencias entre 2024 y 2025

Ítem	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
CM1	0.46	No
CM2	0.59	No
CM3	0.79	No
CM4	0.09	Sí
CM5	0.77	No
Comunicación	0.51	No

El ítem que evalúa **si la empresa cuenta con canales adecuados para informar y escuchar a los stakeholders presenta una disminución significativa en comparación con los resultados del año anterior**. Aun así, la evaluación de los aspectos medidos sigue manteniendo una distribución similar a la de 2024.

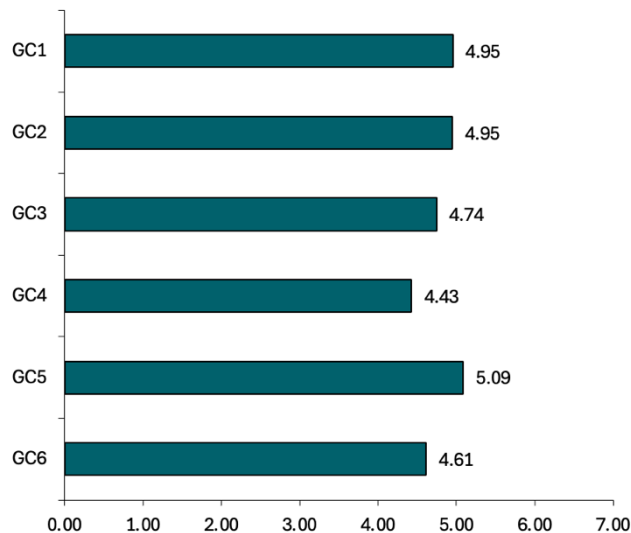
Gobierno corporativo

Las empresas impulsan nuevas oportunidades de negocio alineadas con el desarrollo de su propósito corporativo. Sin embargo, se pone menos atención a disponer de un mapa de riesgos sobre el propósito.

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

- GC1:** La estructura organizativa está diseñada para facilitar la implementación efectiva del propósito corporativo
- GC2:** La empresa dispone de un proceso de toma de decisiones que integra al propósito corporativo
- GC3:** La empresa cuenta con un sistema de control y monitoreo que está alineado con el propósito corporativo
- GC4:** La empresa dispone de un mapa que me permite analizar los riesgos y sus impactos en el propósito corporativo
- GC5:** La empresa impulsa nuevas oportunidades de negocio alineadas con el desarrollo de su propósito corporativo
- GC6:** La empresa divulga información no financiera incorporando resultados relacionados con el propósito corporativo

Gráfico 11. Gobierno Corporativo



4.80

Promedio 2025

Activación de las palancas según categorías²¹

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
Gobierno Corporativo	4.80	4.79	0.47	No

Tamaño organización

Ítem	Menos de 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
Gobierno Corporativo	4.48	5.14	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
Gobierno Corporativo	4.50	5.22	0.00	Sí

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

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
Gobierno Corporativo	4.84	4.83	4.50	0.29	No

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
Gobierno Corporativo	5.24	4.63	4.35	5.00	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	0.00 (Sí)		
Gobierno/empresas del sector público	0.07 (Sí)	1.00 (No)	
Tercer sector/educación	1.00 (No)	0.45 (No)	0.30 (No)

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	0.01 (Sí)		
Gobierno/empresas del sector público	0.01 (Sí)	0.16 (No)	
Tercer sector/educación	0.59 (No)	0.06 (Sí)	0.01 (Sí)

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	0.00 (Sí)		
Gobierno/empresas del sector público	0.05 (Sí)	1.00 (No)	

Tercer sector/educación	0.81 (No)	1.00 (No)	0.56 (No)
-------------------------	-----------	-----------	-----------

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	0.00 (Sí)		
Gobierno/empresas del sector público	0.02 (Sí)	0.85 (No)	
Tercer sector/educación	0.40 (No)	0.37 (No)	0.40 (No)

GOBIERNO CORPORATIVO	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	0.00 (Sí)		
Gobierno/empresas del sector público	0.02 (Sí)	0.60 (No)	
Tercer sector/educación	0.34 (No)	0.60 (No)	0.34 (No)

Existe una diferencia significativa en **el grado de desarrollo de las palancas Estrategia, Sistemas, Comunicación y Gobierno Corporativo** 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, **siendo el valor más alto en las empresas cotizadas en bolsa.**

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

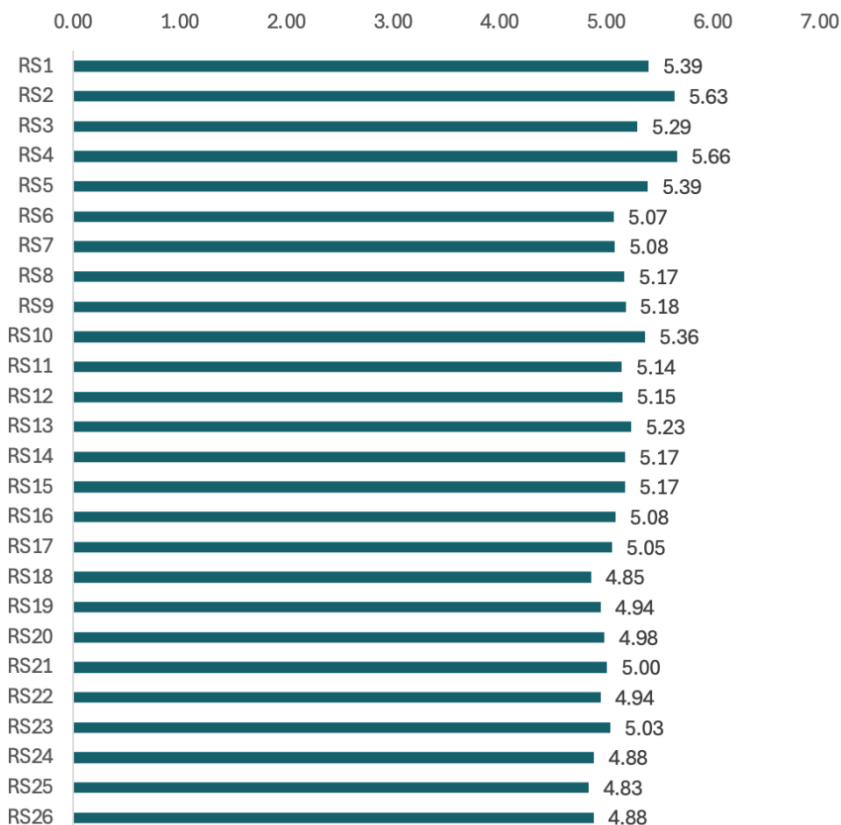
Gobernanza

Ambiental

Social

Factores A.S.G

Gráfico 12. Indicadores A.S.G



El grado con el que el propósito corporativo impulsa los aspectos ambientales, sociales y gobernanza es significativamente mayor que el declarado en 2024. De las tres dimensiones A.S.G. la gobernanza es el aspecto sobre el que el propósito tiene mayor impacto. Los ítems con mayor puntuación son: creación de valor a largo plazo y reputación.

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

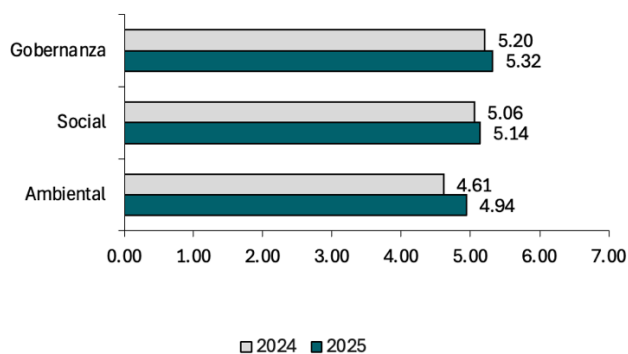
Social

- 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 13. Comparativo factores A.S.G



Diferencias entre 2024 y 2025

Ítem	p-value Kruskal-Wallis	Diferencia Significativa
Gobernanza	0.00	Sí
Social	0.01	Sí
Ambiental	0.00	Sí

Factores A.S.G según categorías²²

Cultura

Ítem	Europa	LATAM	p-value Kruskal- Wallis	Diferencia Significativa
Gobernanza	5.24	5.33	0.64	No
Social	5.13	5.19	0.54	No
Ambiental	4.91	4.93	0.84	No

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 propósito tiene un impacto significativo en las dimensiones de gobernanza y social según el sector de actividad. Siendo mayor en las empresas de servicios.

Además, el impacto que tiene el propósito en los tres aspectos es mayor en las empresas cotizadas en bolsa.

Tamaño de organización

Ítem	Entre 1 y 100 trabajadores	Más de 500 trabajadores	p-value Kruskal- Wallis	Diferencia Significativa
Gobernanza	5.07	5.53	0.00	Sí
Social	4.94	5.46	0.00	Sí
Ambiental	4.53	5.26	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	5.21	5.46	0.02	Sí
Social	5.07	5.39	0.01	Sí
Ambiental	4.57	5.27	0.00	Sí

Sector

Ítem	Industrial	Servicios	Distribución/Retail	p-value Kruskal- Wallis	Diferencia Significativa
Gobernanza	5.28	5.35	5.11	0.06	Sí
Social	5.10	5.24	5.02	0.07	Sí
Ambiental	5.06	4.88	4.80	0.63	No

²² 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 gobernanza:

	Industrial	Servicios
Industrial		
Servicios	0.56 (No)	
Distribución/Retail	0.25 (No)	0.56 (No)

Factor social:

	Industrial	Servicios
Industrial		
Servicios	0.94 (No)	
Distribución/Retail	0.47 (No)	0.41 (No)

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	5.53	5.22	4.93	5.51	0.00	Sí
Social	5.42	5.09	4.74	5.32	0.00	Sí
Ambiental	5.44	4.79	4.62	4.49	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		0.02 (Sí)	
Empresas del sector público	0.22 (No)	0.64 (No)	
Tercer sector/educación	0.76 (No)	0.35 (No)	0.32 (No)

Factor Social:

	Empresa cotizada en bolsa	Empresa no cotizada en bolsa	Empresas del sector público
Empresa cotizada en bolsa			
Empresa no cotizada en bolsa		0.04 (Sí)	
Empresas del sector público	0.04 (Sí)	0.47 (No)	
Tercer sector/educación	0.70 (No)	0.70 (No)	0.37 (No)

Factor Ambiental:

	Empresa cotizada en bolsa	Empresa no cotizada en bolsa	Empresas del sector público
Empresa cotizada en bolsa			
Empresa no cotizada en bolsa	0.00 (Sí)		
Empresas del sector público	0.06 (Sí)	1.00 (No)	
Tercer sector/educación	0.00 (Sí)	0.47 (No)	1.00 (No)

4.4

Impacto de las palancas del propósito en los Resultados A.S.G.

Gobernanza

Ambiental

Social

¿Qué palancas tienen mayor impacto en los factores A.S.G?

	Coeficiente de regresión	P-value	Significativo
COMUNICACIÓN -> Ambiental	0.05	0.36	No
COMUNICACIÓN -> Gobernanza	0.06	0.22	No
COMUNICACIÓN -> Social	0.14	0.00	Sí
ESTRATEGIA -> Ambiental	0.06	0.27	No
ESTRATEGIA -> Gobernanza	0.12	0.01	Sí
ESTRATEGIA -> Social	0.02	0.62	No
GOBIERNO CORPORATIVO -> Ambiental	0.40	0.00	Sí
GOBIERNO CORPORATIVO -> Gobernanza	0.21	0.00	Sí
GOBIERNO CORPORATIVO -> Social	0.23	0.00	Sí
LIDERAZGO -> Ambiental	-0.01	0.85	No
LIDERAZGO -> Gobernanza	0.34	0.00	Sí
LIDERAZGO -> Social	0.31	0.00	Sí
SISTEMAS DE GESTIÓN -> Ambiental	0.08	0.19	No
SISTEMAS DE GESTIÓN -> Gobernanza	0.06	0.20	No
SISTEMAS DE GESTIÓN -> Social	0.08	0.14	No

La **Comunicación** tiene relación significativa con el factor **Social**.

El **Estrategia** tiene una relación significativa con el factor de **Gobernanza**.

El **Gobierno Corporativo** muestra relación significativa con todos los factores A.S.G., principalmente con el **ambiental**.

El **Liderazgo** muestra relación significativa con los factores de **Gobernanza** y **Social**.

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

Las palancas que mayor relación muestran con el factor **Social** son el **Liderazgo**, **Gobierno Corporativo** y **Comunicación**.

La palanca que mayor relación muestra con el **factor Ambiental** es el **Gobierno Corporativo**.

En general, las palancas que mayor relación muestran con los resultados **A.S.G.** son el **Gobierno Corporativo** y **Liderazgo**.





5







CONCLUSIONES

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






1. Sobre el grado de formulación del propósito:

-  **El grado de Formulación del Propósito** en las empresas analizadas **es superior al declarado en 2024** siendo de 4.91 sobre 7. Al igual que en el estudio de 2024, **los aspectos más conocidos son el origen y los valores** de la organización y **el peor** evaluado continúa siendo **la definición participativa del propósito**. Sin embargo, respecto al 2024, **ha habido una subida significativa en el grado en el que el propósito ha sido formulado de manera participativa con los empleados y en el fomento de conversaciones**, formales e informales, para mantener vivo el sentido de 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 superior al declarado en 2024**, siendo de 5.05 sobre 7. Al igual que en 2024, el grado de **alineación entre el modelo de negocio, la estrategia y los nuevos proyectos 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. **No ha habido una diferencia significativa en la evaluación de los ítems entre 2024 y 2025**.
-  **El grado en que el Liderazgo está alineado con el propósito es similar a 2024** (5.09 sobre 7). Al igual que en 2024, **los directivos creen en el propósito corporativo e invierten tiempo en explicar su importancia**. Sin embargo, **los empleados se creen y defienden en menor medida el propósito de la organización**. Respecto a 2024, **los directivos han trabajado más la conexión del propósito con el quehacer diario de los colaboradores**.
-  **El grado en que los Sistemas de gestión están alineados con el propósito es inferior al de 2024**, con un valor de 4.85 sobre 7. Al igual que el año anterior, el ítem mejor evaluado es que **los objetivos definidos por los equipos están vinculados al propósito corporativo**. Sin embargo, **no se reconoce cómo los trabajadores contribuyen al propósito**. No ha habido una diferencia significativa en la evaluación de los ítems entre 2024 y 2025.
-  **El grado en que la Comunicación está alineada con el propósito es inferior al declarado en 2024**, siendo de 4.87 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 comunican los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados**. Respecto a 2024, **las empresas han trabajado menos el desarrollo de canales para informar y escuchar a los stakeholders**.
-  **El grado en que el Gobierno Corporativo está alineado con el propósito es en promedio de 4.80 sobre 7**. El ítem mejor evaluado corresponde a que la organización **impulsa nuevas oportunidades de negocio** alineadas con el desarrollo de su propósito corporativo. Mientras, que los ítems peor evaluados corresponden a **no tener mapas de riesgos y no realizar divulgación de información no financiera** relacionada al propósito corporativo.
-  Las empresas con **mayor número de trabajadores han trabajado más la alineación entre estrategia, comunicación, sistemas de gestión y gobierno corporativo con el propósito**. Las empresas con **mayor cifra de negocio y las empresas cotizadas han trabajado más la alineación entre todas las palancas con el propósito**.

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

-  El impacto que el propósito tiene en todas las dimensiones de la sostenibilidad es superior que en 2024.
-  Al igual que el año anterior, **la Gobernanza es la dimensión de la sostenibilidad donde el propósito tiene más impacto** con un 5.32 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 impacto tiene es **la productividad interna**.
-  El impacto que el propósito tiene sobre los resultados Sociales es de 5.14 sobre 7. El aspecto en el que propósito tiene **más influencia es el impacto social de la empresa en el entorno y en el que menor influencia tiene es la disminución de rotación de empleados**.
-  El impacto que el propósito tiene sobre los aspectos Ambientales es el que más aumento ha sufrido respecto a 2024, siendo de un 4.94 sobre 7. El aspecto en el que propósito tiene **mayor impacto es la concienciación y la sensibilización medioambiental y en el que menor impacto tiene es la reducción de costes ambientales**.
-  Sobre los condicionantes:
 - A **mayor número de trabajadores, mayor cifra de negocio** y en las **empresas cotizadas en bolsa mayor** es el **impacto** que el propósito tiene en las **tres dimensiones de la sostenibilidad**.
 - En las **empresas de servicios** el **impacto** del propósito en las dimensiones de **gobernanza y social** es mayor.

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

-  El **Gobierno Corporativo y el Liderazgo** son las palancas que **más impacto** tienen en la **Gobernanza**.
-  Las palancas que más impacto tienen en el factor Social son las de **Gobierno Corporativo, Liderazgo y Comunicación**.
-  El **Gobierno Corporativo** es la palanca que **más impacto** tiene en el **factor ambiental**.
-  En general, **las palancas que más impacto** tienen con los resultados A.S.G. es la de **Gobierno Corporativo, seguido del Liderazgo**.

