IMPULSORES

IESE Business School University of Navarra
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. Capítulo México

PARTNER ACADÉMICO:

IPADE BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## Sostenibilidad y competitividad empresarial

**Patrocina:**

ISS

**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

**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

**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.

https://doi.org/10.15581/028.0006

# 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. 29
  **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.

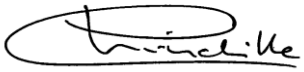
Sin embargo, sabemos que no es suficiente con tener un propósito. Definir un propósito es una cosa, activarlo para cambie el día a día de la organización es otra. La clave no es tener un propósito, sino vivir ese propósito. El reto no es sencillo, de ahí este estudio que tiene como objetivo conocer hasta 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. 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.

Por todo ello es por lo que desde el Purpose Strength 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 y patrocinado por la Cátedra ISS de Desarrollo de Organizaciones Sostenibles de la Universidad de Navarra, lanzamos el estudio “Barómetro sobre Ia implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina” que empezamos en 2023. Retomamos en 2024 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.

En esta oportunidad, dedicamos este capítulo del “II Barómetro sobre La implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina” para presentar los resultados de México.

**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 sociedad[1], aquello que permite saber por qué y para qué hacemos lo que hacemos[2] y por qué es significativo y valioso [3]. El propósito corporativo se asocia con la identidad de una organización[4], 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 compañía[5]. Otros autores sostienen que es un elemento fortalecedor de los lazos que unen a los empleados de una compañía[6] ya que las organizaciones con propósito son aquellas en las que los empleados tienen fuertes creencias sobre el significado y el impacto de su trabajo[7]. Entre otros de sus beneficios, la literatura resalta que el propósito aumenta la involucración, la satisfacción y el compromiso de los empleados[8] , la capacidad de atraer, motivar y fidelizar talento[9] , fortalece la gestión del cambio y de la innovación en la organización[10] , aumenta la flexibilidad, agilidad y resiliencia organizativa[11] , incrementa los resultados económicos[12] , genera relaciones sólidas con clientes y otros stakeholders[8] , aumenta la reputación corporativa[13] e incluye en la atracción de inversión[14].

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 demás[15].

### 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 propósito**[16]

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 significado[17].

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 propósito[18].

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.

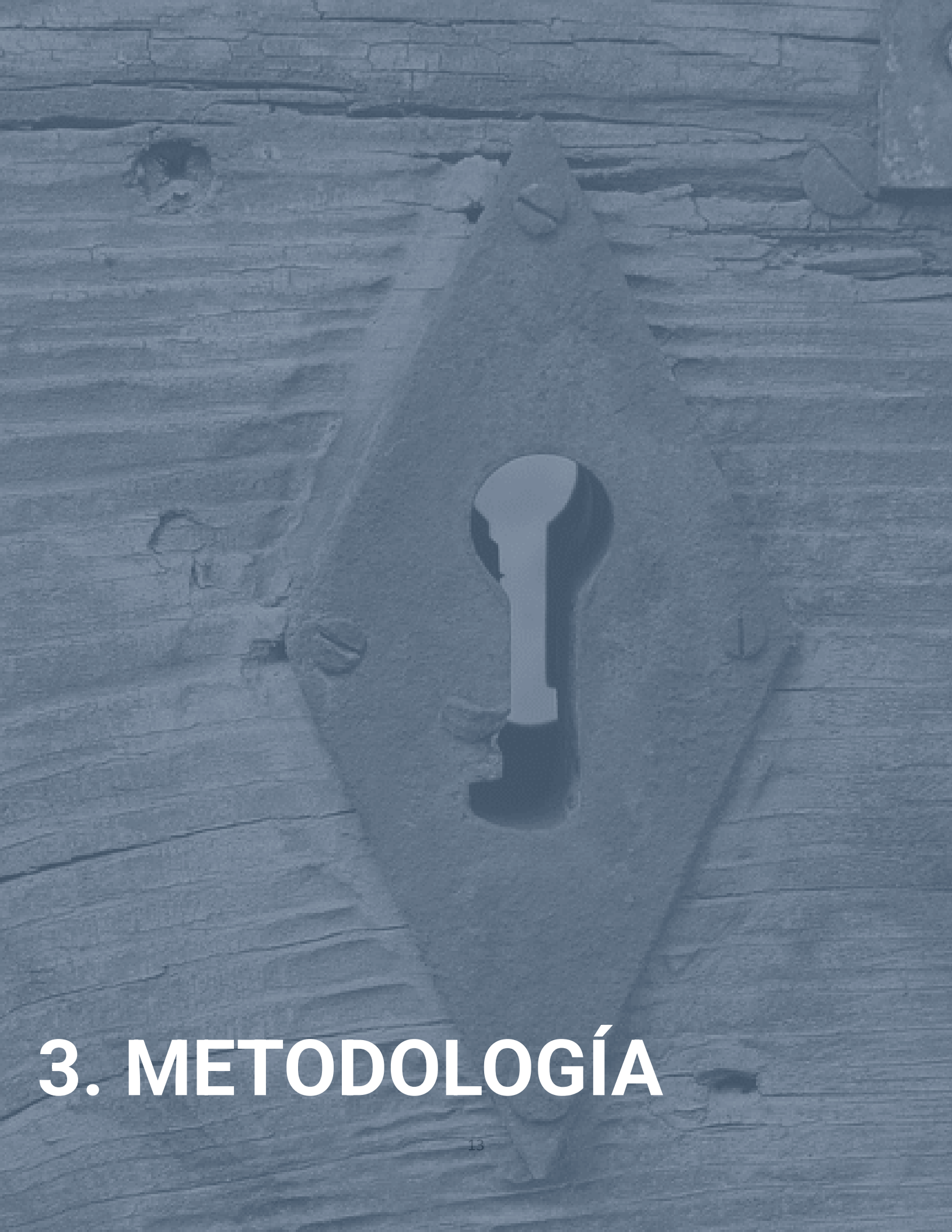
Ruiz-Pérez et al. (2022)[19] presentan un modelo de madurez en el que se detallan acciones específicas para ayudar a desplegar las palancas e ir pasando de un nivel más inmaduro, donde o no se tiene propósito o únicamente se tiene un propósito formulado, hasta niveles más maduros, donde se tiene el propósito 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** | • Mapa de *Stakeholders* y contribución a estos<br>• Definición de propósito con los empleados<br>• Medir satisfacción del cliente<br>• Clarificar aportación de valor al cliente<br>• Objetivos de satisfacción | • Definir el propósito particular: de cada departamento y grupo de trabajo<br>• Objetivos para cada grupo de trabajo<br>• *KPIs* de contribución a cada *stakeholder* | • Cuadro de indicadores tangibles e intangibles<br>• Redefinición cíclica del propósito<br>• Redefinición cíclica de los propósitos particulares<br>• Redefinición de compromisos a *stakeholders* |
| **Liderazgo** | • Identificación de directivos y mandos intermedios<br>• Compartir el propósito<br>• Liderazgo de servicios: vivir el propósito y trabajar para el equipo | • Hacer líderes a otros<br>• Promover aprendizaje continuo<br>• Conversaciones programadas sobre el propósito<br>• "Aterrizar" la parte operativa del propósito<br>• Promover optimismo y autenticidad | • Cada empleado es embajador del propósito<br>• Programación de momentos para discutir el propósito de cada uno dentro de la empresa<br>• Conversaciones informales para discutir el propósito de cada uno dentro de la empresa |
| **Sistemas** | • Adecuar los sistemas anteriores al propósito<br>• Selección por valores<br>• Clarificación de roles y cómo cada uno contribuye al puesto de trabajo | • Capacitación propia y para formar a otros<br>• Políticas de desarrollo<br>• Definición de objetivos según sistema de evaluación de desempeño<br>• Sistemas de reconocimiento y apreciación del desempeño | • Formación sobre el propósito en el *onboarding*<br>• Proyectos liderados de forma autónoma<br>• Reunión de desempeño: retribución por propósito<br>• Conexión con propósitos personales<br>• Flexibilidad laboral<br>• Certificaciones externas |
| **Comunicación** | • Plan estratégico de comunicación corporativa<br>• Definir responsables de comunicación<br>• Vincular eventos con el propósito<br>• Colaboración de las áreas<br>• Acciones comunicativas según propósito y grupo de interés | • Crear canales de comunicación en ambas direcciones<br>• Crear *newsletter* sobre el propósito<br>• Definir frecuencia comunicación<br>• Definir canales y contenido según puesto | • Cuestionario de satisfacción<br>• Cuestionario de acción comunicativa según el propósito<br>• Café con el CEO<br>• Comunicación de resultados a stakeholders<br>• 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 Ia 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 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 de **México** obtenidos hasta el 12 de mayo de 2024 y se presenta una comparativa con los resultados globales.

## 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 Ia 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.

## *Caracterización Muestra México*

*La encuesta fue contestada por **163 personas de organizaciones en México.***

*67% hombres y 33%mujeres*

*84% directivos y 16% colaboradores*

*57% menores de 46 años, 22% entre los 46 y 55 años y 21% mayores de 55 años*

*40% pertenecientes a la Dirección General y Gestión Estratégica, 12% al área de Finanzas, 9% al área de RR.HH., 6% a Marketing, 4% a Ventas/Comercial, 19% a Operaciones y 10% a otras áreas de la empresa.*

*La Muestra de datos obtenida de México corresponde al **10.8%** de la muestra global.*

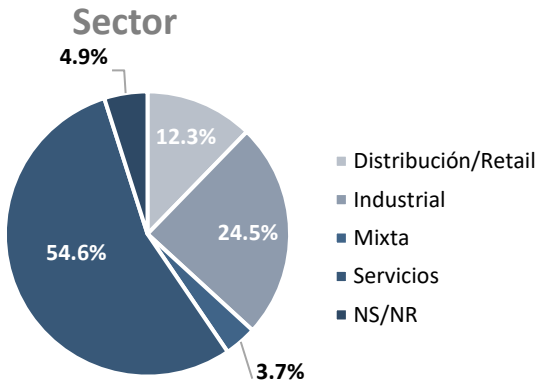



**Gráfico 1. Tipología de las organizaciones**

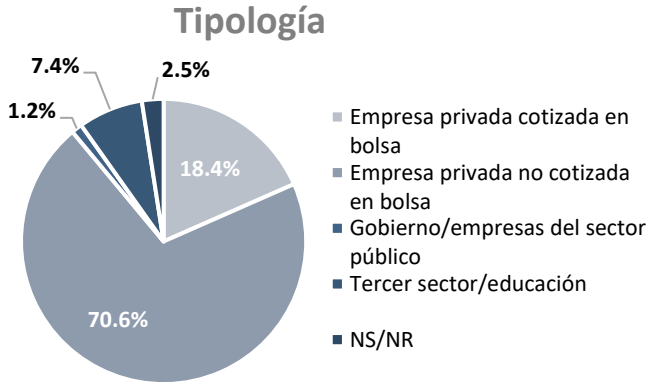



**Gráfico 2. Tipología de las organizaciones**

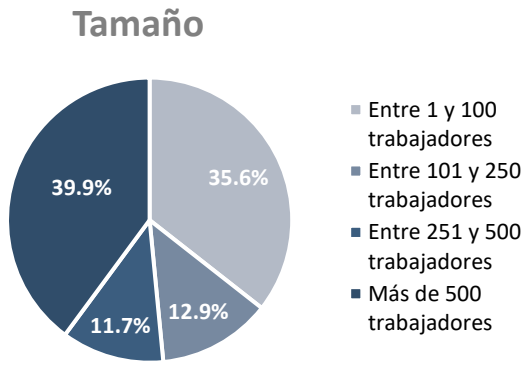



**Gráfico 3. Tipología de las organizaciones**

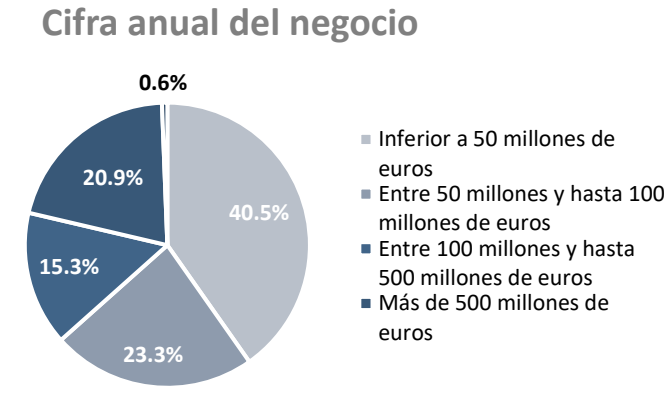



**Gráfico 4. Tipología de las organizaciones**

La mayoría de las respuestas corresponden a personas que trabajan en el **sector servicios (55%)**, en empresas **no cotizadas en bolsa (71%)**, en empresas con **más de 500 trabajadores (40%)**, y en empresas 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, posteriormente los resultados de las palancas. Se muestra, por medio de una gráfica, el valor promedio obtenido en México en 2024 para cada una de las preguntas (ítems) planteadas para cada variable y su comparativo con los resultados globales 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 México 2024 y la comparativa con los resultados globales del 2024.

Adicionalmente, se presentan los resultados de análisis de diferencias entre categorías:

- Para el caso de la **tipología de la organización**, se comparan los resultados de las Empresas cotizadas con los de las Empresas no cotizadas. Para las otras categorías (Gobierno/empresas del sector público, Tercer Sector/Educación) no se contó con un número suficiente de respuestas.
- Para el caso del **sector**, se comparan los resultados de las empresas del sector Industrial, 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 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.

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

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

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **FP1** | 0.77 | No |
| **FP2** | 0.17 | No |
| **FP3** | 0.42 | No |
| **FP4** | 0.00 | Sí |
| **FP5** | 0.01 | Sí |
| **FP6** | 0.03 | Sí |
| ***Form. Propósito*** | 0.01 | Sí |

El grado de definición del propósito en México es superior al de la muestra global; tres de los seis aspectos evaluados son significativamente más altos. La evaluación de las acciones medidas en México tienen una distribución similar a la global.

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

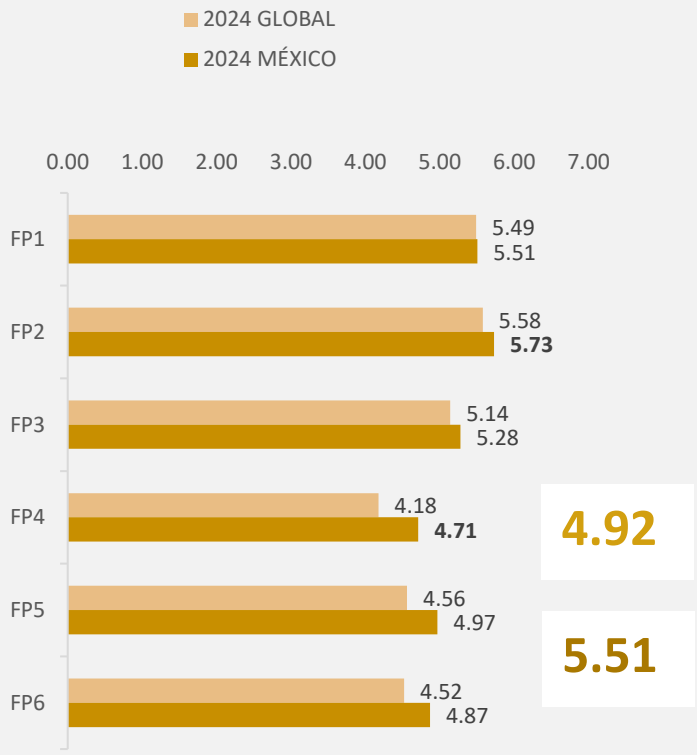



**Gráfico 5. Formulación del Propósito**

**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 categorías[20]

## Tamaño de organización

| Entre 1 y 100 trabajadores | Más de 500 trabajadores | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|
| 5.06 | 5.58 | 0.00 | Sí |

## Cifra del negocio

| Inferior a 50 millones de euros | Más de 500 millones de euros | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|
| 4.96 | 5.76 | 0.01 | Sí |

## Sector

| Industrial | Servicios | Distribución/ Retail | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|
| 5.22 | 5.11 | 5.49 | 0.46 | No |

## Tipo de organización

| Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|
| 5.91 | 5.09 | 0.00 | Sí |

*Existe una diferencia significativa en la formulación de propósito según tamaño de la empresa, cifra del negocio y tipo de organización. Es mayor en empresas con mayor número de trabajadores, mayor cifra de negocio y en empresas cotizadas en bolsa.*

[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 Corporativo

**Estrategia**

**Liderazgo**

**Sistemas de gestión**

**Comunicación**

# Estrategia Centrada en el Propósito

***El modelo de negocio, la estrategia, los nuevos proyectos y la imagen corporativa se encuentran alineadas con el propósito de manera notable. Las empresas miden la satisfacción del cliente y el valor que aporta la empresa en general al cliente. Sin embargo, se presta menos atención a medir cómo cada área aporta valor al cliente y a la revisión de indicadores para medir el desarrollo del propósito.***

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

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

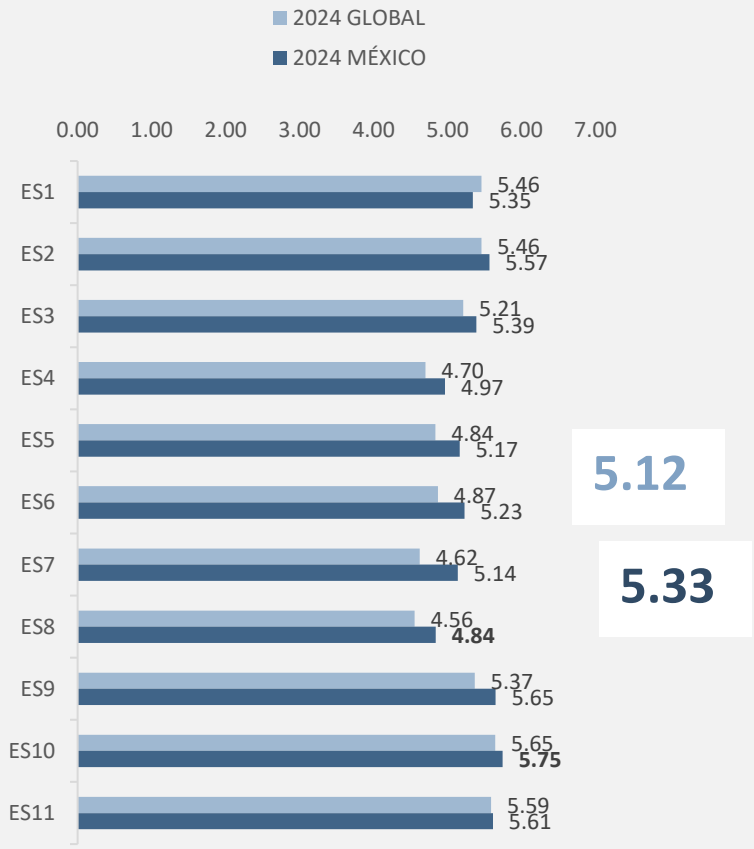



**Gráfico 6. Palanca Estrategia**

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **ES1** | 0.86 | No |
| **ES2** | 0.50 | No |
| **ES3** | 0.14 | No |
| **ES4** | 0.08 | Sí |
| **ES5** | 0.02 | Sí |
| **ES6** | 0.01 | Sí |
| **ES7** | 0.00 | Sí |
| **ES8** | 0.03 | Sí |
| **ES9** | 0.03 | Sí |
| **ES10** | 0.19 | No |
| **ES11** | 0.50 | No |
| ***Estrategia*** | 0.05 | Sí |

La alineación entre el propósito corporativo y la estrategia de negocio es mayor en México con respecto al resultado global; seis de los once aspectos evaluados tienen una diferencia significativamente mayor. Aun así, la evaluación de las acciones medidas mantienen una distribución similar a los resultados globales.

# Liderazgo Centrado en el Propósito

***Los directivos creen en el propósito de la empresa y lo demuestran con sus comportamientos y decisiones. De igual forma, defienden su importancia y su necesidad para la sociedad. Los directivos prestan menos atención a explicar cómo lo viven ellos en su día a día y a promover conversaciones informales en las que se comparta el propósito personal.***

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

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

**Gráfico 7. Palanca Liderazgo**

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **LD1** | 0.08 | Sí |
| **LD2** | 0.06 | Sí |
| **LD3** | 0.06 | Sí |
| **LD4** | 0.07 | Sí |
| **LD5** | 0.01 | Sí |
| **LD6** | 0.00 | Sí |
| **LD7** | 0.00 | Sí |
| **LD8** | 0.13 | No |
| **LD9** | 0.08 | Sí |
| **LD10** | 0.18 | No |
| ***Liderazgo*** | 0.01 | Sí |

El impulso del propósito corporativo a través del liderazgo es mayor en México con respecto al resultado global; ocho de los diez aspectos evaluados tienen una diferencia significativamente mayor. Aun así, la evaluación de las acciones medidas mantienen una distribución similar a los resultados globales.

# Sistemas de Gestión Centrados en el Propósito

***En general, los empleados tienen flexibilidad laboral y los objetivos que se fijan a los equipos y a los empleados están relacionados con el propósito. De igual forma, las organizaciones buscan incorporar personas identificadas con los valores de la empresa. Existe la necesidad de mejora en los sistemas de incentivos para que tengan en cuenta el propósito. También existe una oportunidad de mejora en 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

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **SS1** | 0.29 | No |
| **SS2** | 0.11 | No |
| **SS3** | 0.03 | Sí |
| **SS4** | 0.09 | Sí |
| **SS5** | 0.03 | Sí |
| **SS6** | 0.05 | Sí |
| **SS7** | 0.24 | No |
| **SS8** | 0.73 | No |
| **SS9** | 0.12 | No |
| **SS10** | 0.05 | Sí |
| **SS11** | 0.04 | Sí |
| **SS12** | 0.45 | No |
| ***Sistemas*** | 0.04 | Sí |

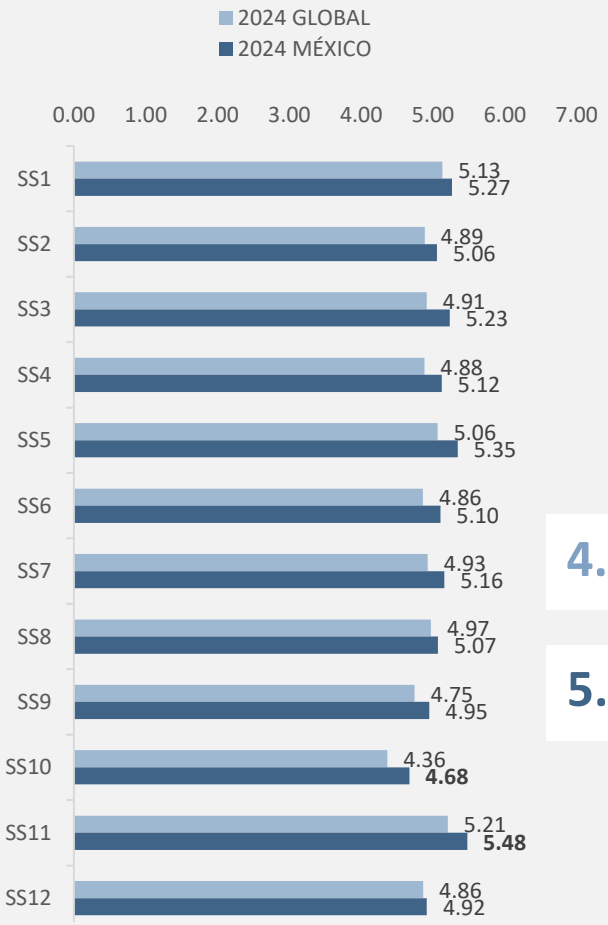



**Gráfico 8. Palanca Sistemas**

**4.90**

**5.12**

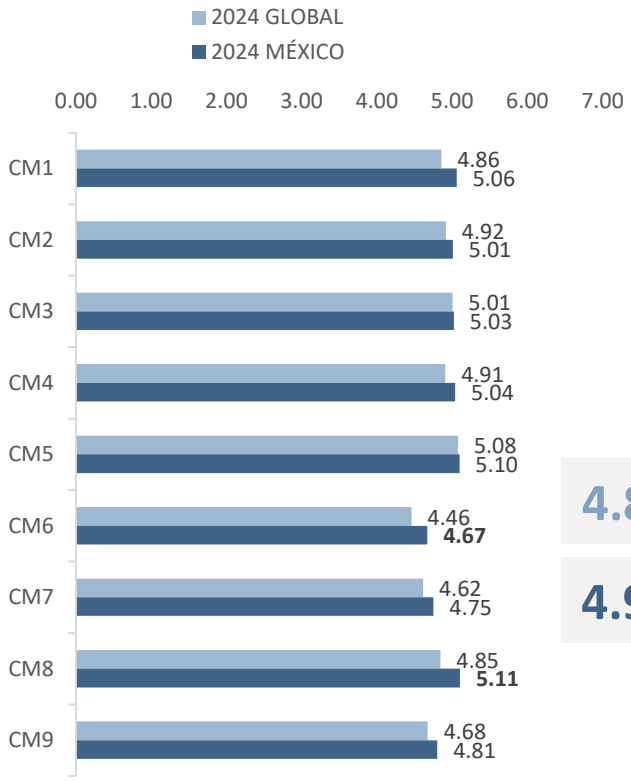
La conexión entre el propósito corporativo y los sistemas de gestión en México es mayor con respecto al resultado global; seis de los doce aspectos evaluados tienen una diferencia significativamente mayor. Aun así, la evaluación de las acciones medidas mantienen una distribución similar a los resultados globales.

# Comunicación centrada en el propósito

***En general, las empresas comunican los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados. Algunas empresas tienen un plan para comunicar el propósito. Adicionalmente, pocas organizaciones tienen herramientas para evaluar hasta qué punto empleados y clientes comparten el propósito o tienen elementos disruptivos de la jerarquía y la comunicación vertical, 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 *stakeholders*
**CM2:** La empresa tiene responsables de comunicación para informar y escuchar a los distintos *stakeholders*
**CM3:** La empresa vincula eventos y acciones con el propósito para potenciar su comunicación
**CM4:** Directivos y empleados colaboran con la difusión del propósito
**CM5:** La empresa tiene canales para informar y escuchar a los *stakeholders*
**CM6:** La empresa cuenta con herramientas para conocer si sus empleados y clientes conocen y comparten el propósito
**CM7:** La empresa tiene elementos disruptivos de la jerarquía y la comunicación vertical, como tomar un café con el CEO
**CM8:** La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados
**CM9:** La empresa comunica los resultados y cómo desarrollan el propósito a los *stakeholders*




**4.82**

**4.96**

**Gráfico 9. Palanca Comunicación**

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **CM1** | 0.32 | No |
| **CM2** | 0.69 | No |
| **CM3** | 0.78 | No |
| **CM4** | 0.47 | No |
| **CM5** | 0.99 | No |
| **CM6** | 0.21 | No |
| **CM7** | 0.51 | No |
| **CM8** | 0.07 | Sí |
| **CM9** | 0.44 | No |
| ***Comunicación*** | 0.25 | No |

La alineación entre el propósito corporativo y la comunicación en México es similar a la global. El único aspecto significativamente mayor es la comunicación de los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados. Ambas evaluaciones siguen una distribución similar.

# Activación de las palancas según categorías[21]

## Tamaño organización

| Ítem | Entre 1 y 100 trabajadores | Más de 500 trabajadores | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|
| **Estrategia** | 5.18 | 5.76 | 0.00 | Sí |
| **Liderazgo** | 5.39 | 5.51 | 0.01 | Sí |
| **Sistemas** | 5.01 | 5.47 | 0.02 | Sí |
| **Comunicación** | 4.76 | 5.45 | 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** | 5.09 | 5.76 | 0.01 | Sí |
| **Liderazgo** | 5.24 | 5.66 | 0.19 | No |
| **Sistemas** | 4.91 | 5.71 | 0.03 | Sí |
| **Comunicación** | 4.50 | 5.77 | 0.00 | Sí |

## Sector

| Ítem | Industrial | Servicios | Distribución/ Retail | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|---|
| **Estrategia** | 5.22 | 5.11 | 5.49 | 0.46 | No |
| **Liderazgo** | 5.34 | 5.24 | 5.51 | 0.36 | No |
| **Sistemas** | 5.21 | 5.26 | 5.34 | 0.92 | No |
| **Comunicación** | 5.18 | 5.06 | 5.17 | 0.84 | No |

## Tipo de Organización

| Ítem | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|
| **Estrategia** | 5.91 | 5.09 | 0.00 | Sí |
| **Liderazgo** | 6.08 | 5.21 | 0.00 | Sí |
| **Sistemas** | 5.78 | 5.15 | 0.16 | No |
| **Comunicación** | 5.88 | 4.97 | 0.01 | Sí |

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

*Existe una diferencia significativa en el grado de desarrollo de **la palanca Estrategia**, dependiendo del tamaño de la empresa, cifra de negocio y tipo de organización. Los valores son más altos en empresas con mayor número de trabajadores, mayor cifra de negocio y empresas cotizadas en bolsa.*

*Existe una diferencia significativa en la activación de la **palanca Liderazgo** dependiendo del tamaño de la empresa y tipo de organización. Los valores son más altos en empresas con mayor número de trabajadores y en empresas cotizadas en bolsa.*

*También existe una diferencia significativa en la activación de la **palanca Sistemas** según el tamaño de la organización y la cifra de negocio, teniendo valores más altos en empresas con mayor número de trabajadores y mayor cifra de negocio.*

*Existe una diferencia significativa en la activación de la **palanca Comunicación** dependiendo del tamaño de la empresa, cifra de negocio y tipo de organización. Los valores son más altos en empresas con mayor número de trabajadores, mayor cifra de negocio y en empresas cotizadas en bolsa.*

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

**Factor Gobernanza**

**Factor Social**

**Factor Ambiental**

# Factor Gobernanza

***Las empresas reconocen que el aspecto de la Gobernanza sobre el cual el propósito tiene mayor impacto es la creación de valor a largo plazo.***
***Se percibe que la productividad interna es el aspecto sobre el que el propósito tiene menor impacto.***

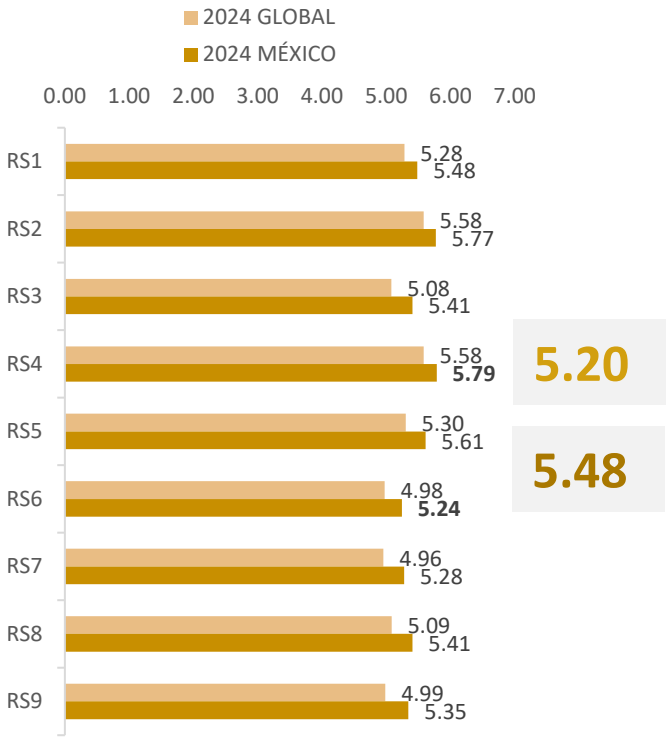



**Gráfico 10. Indicadores Factor Gobernanza**

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **RS1** | 0.07 | Sí |
| **RS2** | 0.05 | Sí |
| **RS3** | 0.00 | Sí |
| **RS4** | 0.07 | Sí |
| **RS5** | 0.01 | Sí |
| **RS6** | 0.01 | Sí |
| **RS7** | 0.00 | Sí |
| **RS8** | 0.00 | Sí |
| **RS9** | 0.00 | Sí |
| ***Gobernanza*** | 0.01 | Sí |

**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

En general, el grado con el que el propósito corporativo impulsa los aspectos de Gobernanza en México es significativamente mayor que el declarado a nivel global. En todos los aspectos hay diferencia significativa.

# Factor Social

***Las empresas reconocen que el propósito aumenta la satisfacción, el bienestar y el desarrollo de los empleados, así como el impacto social de la empresa en su entorno. Las empresas perciben que el propósito impacta menos la disminución de rotación de empleados y la participación de los stakeholders.***

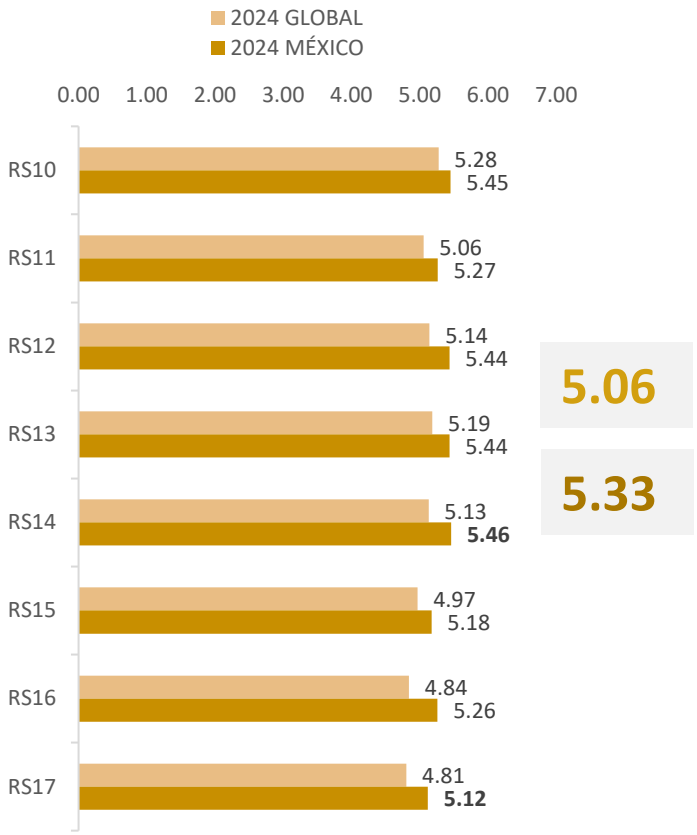



**Gráfico 11. Indicadores Factor Social**

**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

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **RS10** | 0.13 | No |
| **RS11** | 0.07 | Sí |
| **RS12** | 0.01 | Sí |
| **RS13** | 0.01 | Sí |
| **RS14** | 0.00 | Sí |
| **RS15** | 0.09 | Sí |
| **RS16** | 0.00 | Sí |
| **RS17** | 0.01 | Sí |
| ***Social*** | 0.01 | Sí |

El grado con el que el propósito corporativo impulsa los aspectos sociales en México es significativamente mayor que el declarado a nivel global. En todos los aspectos hay diferencia significativa excepto en el impacto social de la empresa en su entorno.

# Factor Ambiental

***Algunas empresas reconocen que el propósito fomenta la concienciación y la sensibilización medioambiental, seguido por la reutilización de recursos. Sin embargo, el propósito impacta poco los otros aspectos ambientales, sobre todo el aumento de inversiones en aspectos ambientales.***

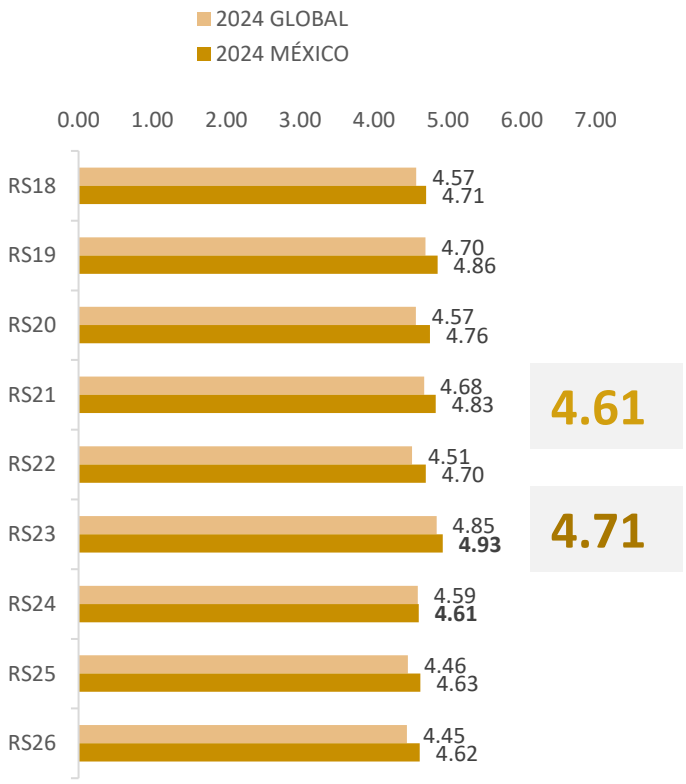



**Gráfico 12. Indicadores Factor Ambiental**

## Diferencias México - Global

| Ítem | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|
| **RS18** | 0.32 | No |
| **RS19** | 0.25 | No |
| **RS20** | 0.25 | No |
| **RS21** | 0.28 | No |
| **RS22** | 0.17 | No |
| **RS23** | 0.29 | No |
| **RS24** | 0.38 | No |
| **RS25** | 0.21 | No |
| **RS26** | 0.24 | No |
| ***Ambiental*** | 0.41 | No |

**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

El grado con el que el propósito corporativo impulsa los aspectos ambientales en México es similar al declarado a nivel global.

# Factores A.S.G según categorías[22]

## Tamaño de organización

| Ítem | Entre 1 y 100 trabajadores | Más de 500 trabajadores | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|
| **Gobernanza** | 5.38 | 5.73 | 0.07 | Sí |
| **Social** | 5.24 | 5.66 | 0.02 | Sí |
| **Ambiental** | 4.64 | 5.04 | 0.12 | No |

*Hay diferencias significativas en el impacto que el propósito tiene en la **Gobernanza** según el tamaño de la organización y la cifra del negocio; es mayor en empresas con mayor número de empleados y con mayor cifra de negocio.*

## Cifra del negocio

| Ítem | Inferior a 50 millones de euros | Más de 500 millones de euros | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|
| **Gobernanza** | 5.28 | 5.73 | 0.08 | Sí |
| **Social** | 5.08 | 5.79 | 0.04 | Sí |
| **Ambiental** | 4.30 | 5.36 | 0.03 | Sí |

*El impacto que el propósito tiene en el factor **Social** en las organizaciones de México es mayor en empresas con mayor número de trabajadores, en empresas del sector industrial y en empresas cotizadas en bolsa.*

## Sector

| Ítem | Industrial | Servicios | Distribución/ Retail | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|---|
| **Gobernanza** | 5.52 | 5.48 | 5.42 | 0.98 | No |
| **Social** | 5.29 | 5.38 | 5.38 | 0.97 | No |
| **Ambiental** | 5.04 | 4.45 | 5.03 | 0.26 | No |

*El impacto que el propósito tiene en el factor **Ambiental** en las organizaciones de México es significativamente mayor en las empresas con mayor cifra de negocio y en aquellas que cotizan en bolsa.*

## Tipo de organización

| Ítem | Empresa cotizada en bolsa | Empresa no cotizada en bolsa | p-value Kruskal-Wallis | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|
| **Gobernanza** | 5.71 | 5.45 | 0.45 | No |
| **Social** | 5.66 | 5.27 | 0.43 | Sí |
| **Ambiental** | 5.55 | 4.55 | 0.02 | Sí |

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

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

Estrategia

Factor Gobernanza

Liderazgo

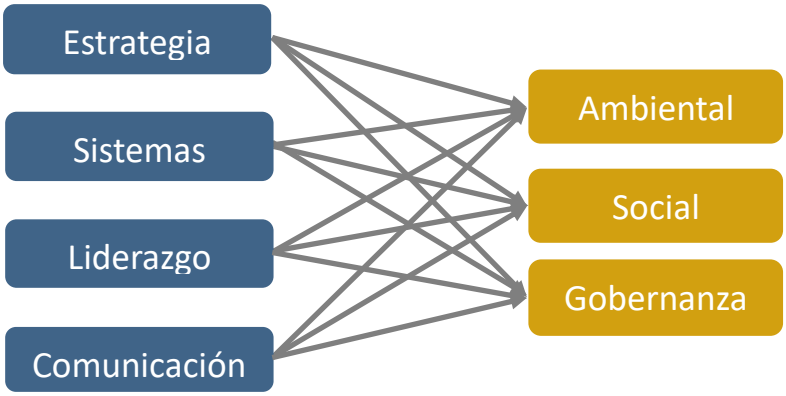
Factor Social

Sistemas de gestión

Facto Ambiental

Comunicación

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




| | Coeficiente de regresión | P-value | Significativo |
|---|---|---|---|
| ESTRATEGIA -> Ambiental | -0.05 | 0.32 | No |
| ESTRATEGIA -> Gobernanza | 0.36 | 0.00 | Sí |
| ESTRATEGIA -> Social | 0.11 | 0.11 | No |
| LIDERAZGO -> Ambiental | -0.09 | 0.26 | No |
| LIDERAZGO -> Gobernanza | 0.25 | 0.02 | Sí |
| LIDERAZGO -> Social | 0.45 | 0.00 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> Ambiental | 0.68 | 0.00 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> Gobernanza | 0.24 | 0.04 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> Social | 0.33 | 0.00 | Sí |
| COMUNICACIÓN -> Ambiental | 0.26 | 0.02 | Sí |
| COMUNICACIÓN -> Gobernanza | 0.00 | 0.50 | No |
| COMUNICACIÓN -> Social | 0.02 | 0.40 | No |
| ESTRATEGIA -> ASG | 0.16 | 0.04 | Sí |
| LIDERAZGO -> ASG | 0.23 | 0.00 | Sí |
| SISTEMAS DE GESTIÓN -> ASG | 0.45 | 0.00 | Sí |
| COMUNICACIÓN -> ASG | 0.09 | 0.12 | No |

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

*La palanca que mayor relación muestran con la **Gobernanza es la Estrategia.***

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

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

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

*La palanca que mayor relación muestran con el **factor Ambiental es Sistemas.***

*La **Comunicación** muestra relación significativa con el factor Ambiental.*

*En general, las palancas que mayor relación muestra con los resultados **A.S.G. son Sistemas de Gestión y Liderazgo.***

# 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 en México **es superior al declarado a nivel Global** siendo de 5,51 sobre 7. Al igual que a nivel global, **los aspectos más conocidos son los valores y el origen** de la organización y **el peor** evaluado es **la definición participativa del propósito**.
- En México **existe una diferencia significativa en la formulación de propósito según tamaño de la empresa, cifra del negocio y tipo de organización, siendo mayor en empresas con mayor número de trabajadores, mayor cifra de negocio y en empresas cotizadas en bolsa**

## 2. Sobre el despliegue de las palancas:

- **El grado en que la Estrategia está alineada con el propósito en las organizaciones mexicanas es superior al declarado a nivel global**, siendo de 5,33 sobre 7. Al igual que a nivel global, el grado de **alineación entre el propósito y el modelo de negocio es la acción mejor evaluada**. De igual forma, **lo que menor calificación obtuvo fue la revisión de indicadores** para evaluar cómo se impacta en el desarrollo del propósito**.**
- **El grado en que el Liderazgo está alineado con el propósito en las organizaciones mexicanas es superior al global** (5,27 sobre 7). Al igual que a nivel global, **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 promover conversaciones informales en las que se comparta el propósito personal dentro de la empresa.**
- **El grado en que los sistemas de gestión están alineados con el propósito en las organizaciones mexicanas es superior al global**, con un valor de 5,12 sobre 7. Al igual que a nivel global, se percibe **flexibilidad laboral y que las compañías buscan incorporar personas identificadas con los valores.** Al igual que a nivel global, **todavía se tiene poco en cuenta el propósito en los sistemas de compensación e incentivos.**
- **El grado en que la Comunicación está alineados con el propósito es similar al declarado a nivel global**, siendo de 4,96 sobre 7. **Las empresas comunican los resultados y cómo desarrollan el propósito a los empleados**. Sin embargo, al igual que a nivel global, **pocas organizaciones en México 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.
- **En México, las empresas con mayor número de trabajadores y del sector industrial han trabajado más todas las palancas** que aquellas con menos trabajadores y del sector servicios. **Las organizaciones con mayor cifra de negocio han trabajado más las palancas Estrategia, Sistemas y Comunicación** que aquellas con menos cifra de negocio. **Las empresas cotizadas en bolsa han desarrollado más las palancas Estrategia, Liderazgo y Comunicación que aquellas no cotizadas en bolsa.**

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

- Al igual que a nivel global, en México **la Gobernanza es el factor A.S.G sobre el cual el propósito tiene más impacto. Sin embargo, el impacto declarado en México es significativamente mayor al global,** con un 5.48 sobre 7**.** El aspecto sobre el que el propósito tiene **mayor impacto es la creación de valor a largo plazo**, y en **el que menor es en la productividad interna.**
- **En las organizaciones mexicanas el impacto que el propósito tiene sobre los resultados Sociales es significativamente superior al global,** siendo de 5.33 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.**
- **En las organizaciones mexicanas el impacto que el propósito tiene sobre los resultados Ambientales es similar al global,** siendo de un 4.71 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 inversiones en aspectos ambientales aumento de proveedores sostenibles.**
- Sobre los condicionantes:
    - En las organizaciones mexicanas, el **impacto** que el **propósito** tiene en la Gobernanza es mayor en empresas con **mayor número de empleados y con mayor cifra de negocio**.
    - En las organizaciones mexicanas, el **impacto** que el **propósito** tiene en la **Gobernanza es mayor** en empresas con **mayor número de empleados y con mayor cifra de negocio y en aquellas cotizadas en bolsa.**
    - En las organizaciones mexicanas, el **impacto** que el **propósito** tiene en la **dimensión ambiental es mayor** en las **empresas con mayor cifra de negocio** y en **aquellas cotizadas en bolsa.**

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

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