Purpose Strength Project®: evidencias empíricas sobre la implantación del propósito corporativo

Álvaro Lleó
Nuria Chinchilla
Fernando Ruiz-Pérez
Carlos Rey
Ángel Alloza

Marzo del 2022



IESE Business School
University of Navarra

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

Purpose Strength Project®: evidencias empíricas sobre la implantación del propósito corporativo

Álvaro Lleó
Nuria Chinchilla
Fernando Ruiz-Pérez
Carlos Rey
Ángel Alloza

Marzo del 2022

Responsables

Álvaro Lleó
Profesor de la Universidad de Navarra
Investigador principal del Purpose Strength Project®

Nuria Chinchilla
Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE
Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera Mujer y Liderazgo, IESE

Fernando Ruiz-Pérez
Doctorando en Tecnun-Universidad de Navarra

Carlos Rey
Profesor de la Universidad Internacional de Cataluña
Director de la Cátedra Dirección por Misiones y Propósito Corporativo de la Universidad Internacional de Cataluña

Ángel Alloza
CEO & General Secretary
Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership

Diseño: IESE Business School: www.iese.edu
Edición: Caja Alta Edición & Comunicación (www.cajaalta.es)

CONTENIDO

Resumen 5

1. El capitalismo de los *stakeholders* 6

2. El fenómeno del propósito y su implantación en las organizaciones 7

   2.1. Esclarecer el término propósito corporativo y su relevancia para las organizaciones 7

   2.2. Beneficios del propósito corporativo 8

   2.3. La implantación del propósito 9

3. El Purpose Strength Project®: observatorio de datos sobre la implantación del propósito 11

4. Evidencias sobre la implantación del propósito 14

   4.1. Efectos de la implantación del propósito a nivel individual y a nivel organizativo 14

   4.2. Antecedentes de la implantación del propósito 15

   4.3. Análisis de los efectos moderadores de las variables "facilitadores" 16

   4.4. La implantación del propósito como mediador entre las palancas, el compromiso y la unidad 18

   4.5. La consistencia en la implantación del propósito. El Purpose Strength Index® 20

5. Conclusiones y recomendaciones 21

6. Referencias bibliográficas 23

Nota: Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por los autores, salvo que se indique lo contrario.

Resumen

En los últimos años, el propósito corporativo se ha convertido en un *hot topic* en el mundo del *management*: las cartas de Larry Fink, la declaración de la Business Roundtable, el manifiesto de Davos o el auge del capitalismo de los *stakeholders* son prueba de ello. Diversos autores defienden la crucial necesidad de que las empresas definan y activen su propósito para poder inspirar confianza en el mercado y ganarse así una legitimidad social que les permita seguir operando. Parece claro que no es lo mismo definir que vivir el propósito y que los efectos del propósito corporativo surgen en la medida en la que las empresas lo implanten en su día a día, de tal manera que haya un sentido de propósito compartido entre los empleados. Sin embargo, el conocimiento sobre cómo implantarlo es escaso y se tienen pocas evidencias sobre ello. En este informe, presentamos los resultados de cuatro años de investigación en la que se ha combinado experiencia práctica con desarrollos teóricos avanzados. Tras evaluar más de 50 empresas de 11 países, aquí se exponen los principales resultados de nuestra investigación sobre la implantación del propósito corporativo, cuáles son los efectos a nivel individual y colectivo y cuáles las principales palancas que lo impulsan, y qué condiciones potencian su implantación. Además, presentamos el indicador Purpose Strength Index®, cuyo objetivo es evaluar la implantación del propósito y 10 recomendaciones prácticas con el fin de ayudar a las organizaciones a desplegar su propósito corporativo y potenciar sus efectos.

1. El capitalismo de los *stakeholders*

En la actualidad, nos encontramos inmersos es un nuevo ciclo económico y social al que los expertos denominan "capitalismo de *stakeholders*" (Foro Económico Mundial [FEM], 2020): un nuevo paradigma que se caracteriza por el incremento de los intangibles[1] en el valor de las organizaciones. Si tomamos el universo de todas las empresas de todos los sectores que cotizan en bolsa en todo el mundo, comprobaremos que en torno al 54% del valor empresarial reside en sus recursos y activos intangibles, que llega a alcanzar hasta el 80–85% en algunos sectores, como el del entretenimiento o el tecnológico (Brand Finance, 2021). Esta tendencia también se aprecia desde el punto de vista de la inversión, ya que los datos muestran que las inversiones en intangibles han ganado relevancia en los últimos 25 años y alcanzado un crecimiento del 29% frente al descenso del 13% registrado en las inversiones en activos tangibles (Hazan *et al.*, 2021).

En este contexto de crecimiento acelerado de los intangibles, parece clave conseguir el reconocimiento y la admiración que otorgan los grupos de interés de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores y la sociedad en su conjunto. La fórmula para la creación de valor empresarial consiste en alcanzar el equilibrio entre la capacidad de lograr una diferenciación duradera en el tiempo y atraer y vincular a todos los grupos de interés; solo así se podrá generar la confianza y la legitimidad necesarias para poder mantener la licencia social para operar (Global Alliance for Public Relations and Communication Management y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2021).

Las investigaciones de referencia en tendencias sociales (Edelman, 2022) destacan el rol de liderazgo que la sociedad otorga en la actualidad a las empresas como motor de cambio hacia el desarrollo sostenible. Esta responsabilidad de las compañías[2] hace que los consumidores, los ciudadanos y otros grupos de interés —como inversores o accionistas— tengan una opinión más positiva y favorable sobre aquellas que se involucran y comprometen con una causa social y estén dispuestos a impulsar comportamientos de valor (esto es, pagar un sobreprecio, recomendar, invertir o querer trabajar), si la organización se vertebra en torno a un propósito corporativo genuino y diferenciador (21gramos, 2022). De esta forma, aspectos tales como los valores y principios que abandere la compañía, así como su compromiso con las comunidades en las que opera, adquieren cada vez mayor peso en la decisión de compra o inversión (Edelman, 2022).

La ciudadanía exige organizaciones capaces de generar valor ético, social, medioambiental y económico y, de esta forma, tener un impacto positivo en las condiciones y calidad de vida de las personas que conviven en los territorios en los que operan (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Superunion, 2020). Pese a que al 94% de los ciudadanos les cuesta identificar o nombrar empresas con propósito (Canvas Estrategias Sostenibles, 2021), se observa una evolución del sistema capitalista tradicional hacia uno de generación de valor a largo plazo (Barton, 2011) o de valor compartido (Porter y Kramer, 2011), que en la agenda corporativa se está consolidando como capitalismo de *stakeholders* (Edelman, 2022); un nuevo paradigma donde el propósito corporativo y la necesidad de impulsar una contribución positiva —más allá de la generación de beneficios económicos— se han convertido en la palanca de transformación para impulsar este cambio de mentalidad en las organizaciones.

[1] Los activos intangibles representan una proporción cada vez mayor del valor de las empresas, en la medida en que los resultados financieros y la rentabilidad responden, también cada vez más, al intercambio y la gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y, cada vez menos, al control de los recursos físicos y tangibles. Estos incluyen patentes, alianzas estratégicas, bases de clientes, conocimiento de empleados y otras formas de activos no físicos; sin embargo, el activo de mayor valor para muchas compañías es la marca y la reputación, que pueden llegar a representar hasta el 70% de su capitalización bursátil (Carreras *et al.*, 2013).

[2] De hecho, este ha sido uno de los temas principales del FEM en el 2021 y el 2022.

2. El fenómeno del propósito y su implantación en las organizaciones

En este apartado se intenta definir de forma clara el concepto de propósito corporativo y cuáles son los elementos clave para implantarlo eficazmente.

2.1. Esclarecer el término *propósito corporativo* y su relevancia para las organizaciones

El propósito hace referencia a la identidad de la organización, a su ADN y razón de ser, aquello que la hace única; de ahí que podamos entenderlo como la piedra angular de cualquier organización. Distintos autores definen el propósito o se refieren a él de maneras como estas:

- Elemento que integra una necesidad social insatisfecha y que aprovecha los activos de la empresa para crear un cambio positivo y reforzar su posición competitiva (Porter y Kramer, 2011).
- Aspecto clave para dotar de una razón de ser y un significado con impacto positivo en la sociedad. Saber por qué y para qué hacemos lo que hacemos y cuál es nuestro lugar en el mundo es vital para que la empresa desempeñe con éxito su rol de actor social (Craig y Snook, 2014).
- Meta u objetivo concreto de la empresa que va más allá de la maximización del beneficio (Henderson y van den Steen, 2015).
- Elemento fortalecedor de los lazos que unen a los empleados de una compañía (Marimon *et al.*, 2016).
- Captura lo que la corporación hace y por qué es significativo y valioso (van Knippenberg, 2020).
- El [propósito] de una gran empresa es su razón de ser y existir, su contribución a la sociedad. Determina la estrategia y los objetivos de aquella (Mayer, 2018).
- Aspecto central de su identidad (Hurth *et al.*, 2018).
- Se asocia con la misión, que se define como "el 'por qué' de la empresa, expresado en términos de los procesos y procedimientos operativos de una compañía" (Rey y Bastons, 2018).
- Las empresas con un fuerte propósito corporativo son aquellas en las que los empleados tienen fuertes creencias sobre el significado y el impacto de su trabajo (Gartenberg *et al.*, 2019).

Definir el propósito no es una tarea fácil ni banal, sobre todo si se quiere que sea consistente y tenga un impacto real en la organización. Por ello, conviene entender cuál es la lógica que rige la generación de un propósito y cómo hacerlo para que llegue a ser común y compartido por los *stakeholders* de la organización. En este sentido, para que sea realmente diferenciador, ha de responder a la pregunta de si los grupos de interés echarían de menos a la organización si esta no existiese. Esa es la principal prueba de que se posee un propósito con un impacto positivo y beneficioso para los demás (Birkinshaw *et al.*, 2014).

2.1.1. El propósito como elemento integrador de identidad, sentido y misión

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

Con el objetivo de entender su potencial, y a la luz de las distintas definiciones extraídas de la literatura, proponemos tres dimensiones que sintetizan qué es el propósito corporativo y justifican su capacidad generadora de vínculos, esto es, identidad, sentido y misión (Florez-Jiménez *et al.*, 2021):

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

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

2.1.2. Autenticidad, coherencia e integridad del propósito

Dado que el potencial del propósito reside en sus tres dimensiones, su solidez requiere trabajar tres relaciones fundamentales, que son su autenticidad, su coherencia y, finalmente, su integridad (Rey y Bastons, 2018):

- La autenticidad se refiere a que el norte definido por el propósito conecte con lo que es importante para los miembros de la organización, de tal modo que la meta establecida sea reconocida como algo por lo que vale la pena esforzarse. Esto es crucial porque, para que un propósito sea vivido, es preciso que se perciba como valioso. El propósito es más auténtico cuando se ve reforzado por los valores compartidos de la organización. Esta conexión proporciona una poderosa fuente de motivación: cuando el propósito conecta con el corazón de las personas, tiene el poder de trascender los intereses individuales al servicio de los intereses colectivos.
- La coherencia hace referencia a que realmente se haga lo que se dice. Manifiesta que el propósito no es solo una declaración de intenciones o un eslogan motivacional, sino que se concreta en acciones y se hace operativo. La coherencia también impacta en el modo en el que se hacen las cosas, ya que ayuda a las personas a entender cómo su trabajo propio contribuye al desarrollo del propósito. Asimismo, ayuda a los empleados a mantener el rumbo sin dejar de ser fieles a la esencia de la organización; por eso, la coherencia genera confianza.
- Por último, la integridad es la conexión entre la motivación individual —derivada del propósito— y las acciones cotidianas de la empresa. Es la creencia de que lo que esta hace, en efecto, merece la pena. La integridad aparece cuando el propósito es auténtico y coherente, porque lo que se hace surge del interior. Las personas contribuyen al propósito incluso cuando nadie está mirando; invierten sus mejores esfuerzos en su quehacer diario porque creen que lo que están haciendo vale la pena.

2.2. Beneficios del propósito corporativo

Diversos estudios han evidenciado los beneficios derivados del propósito corporativo:

- Aumento del engagement, la satisfacción y el compromiso de los empleados (Allan et al., 2019).
- Capacidad de atraer, motivar y fidelizar talento (Deloitte, 2018).
- Gestión del cambio y de la innovación en la organización (Harvard Business Review, 2015).
- Aumento de la flexibilidad, agilidad y resiliencia organizativa (EY Beacon Institute, 2016).
- Incremento de los resultados económicos (Gartenberg et al., 2019).

- Generación de relaciones sólidas con clientes y otros stakeholders (21gramos, 2022).
- Aumento de la reputación corporativa (Ocean Tomo, 2017).
- Atracción de la inversión (Fink, 2019).

Sin embargo, parece razonable pensar que todos estos efectos surgirán en la medida en que el propósito sea una realidad en las organizaciones, esto es, cuando este pase de ser una mera declaración de intenciones a manifestaciones palpables en el día a día; de ahí que sus beneficios y su potencial surjan en tanto en cuanto se vaya implantando. La clave reside en pasar de la declaración a la vivencia; en pasar de una organización que se autodenomina con propósito a una que realmente lo vive.

2.3. La implantación del propósito

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

- El conocimiento del propósito consiste en explicarlo, difundirlo y en desplegarlo para que llegue al día a día de cada departamento, equipo y persona de la organización. Es importante que cada empleado entienda cuál es el propósito, sepa por qué es importante y pueda explicarlo con sus propias palabras. Además, los directivos deben aclarar sus decisiones a la luz del propósito, creando un hábito de coherencia que ayude a eliminar las diferencias entre la versión oficial y la realidad de la organización.
- La interiorización del propósito entraña conectar el propósito de la organización con los valores personales de cada uno de los empleados, de tal modo que deje de ser el de la empresa y llegue a convertirse en “mi propósito”. Este proceso es clave y, al respecto, el papel de los líderes es crucial para conseguirlo. Se trata de un encuentro personal con el propósito de la organización: ¿qué significado tiene para mí el propósito corporativo? ¿Qué conexión tiene con mis valores y motivaciones personales? (Rey y Malbašić, 2019). Es preciso aprender a construir relaciones sanas en las que los colaboradores se sientan psicológicamente seguros (Edmondson, 2018) para poder iniciar conversaciones auténticas, conocer los valores predominantes en cada trabajador y llegar a conectarlos con el propósito de la organización.
- La contribución —el último proceso— consiste en que el propósito se refleje en las operaciones diarias de la organización. Este proceso mira tanto hacia atrás como hacia delante: en primer lugar, mira al pasado haciéndose preguntas del tipo "¿cómo hemos cumplido nuestro propósito?". Aquí resulta vital definir métricas para evaluar mejor el nivel de desarrollo del propósito que generen sentido de urgencia. Además, es importante que cada empleado conecte sus actividades diarias con el propósito: "¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Cómo contribuyo con mis tareas al propósito? ¿Cómo puedo contribuir mejor?".

2.3.1. El Purpose Strength Model®: procesos, palancas, facilitadores y resultados de la implantación del propósito

El Purpose Strength Model® (Lleó *et al.*, 2019) es un modelo, fruto de un proyecto de *action research*, en el que se conjugan años de experiencia práctica e investigadora, que integra las variables y el dinamismo con el que poder implantar el propósito y construir organizaciones con un fuerte sentido compartido (véase la **Figura 1**).

Figura 1. Purpose Strength Model®

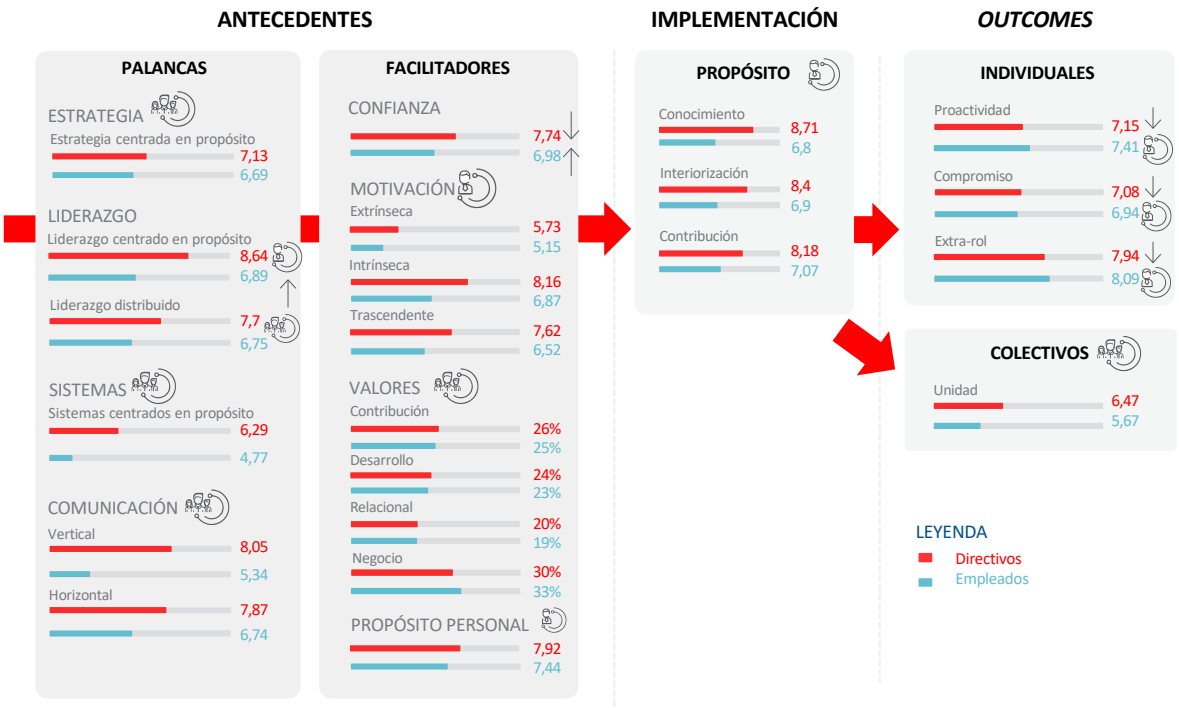


Fuente: Lleó *et al.* (2019).

A partir de la complementación de cada una de las variables del modelo con instrumentos de medida válidos y fiables, se ha construido una herramienta de diagnóstico capaz de evaluar y tomar el pulso sobre el grado en el que las organizaciones implantan su propósito. Estas herramientas son cuestionarios anónimos que se envían a toda la plantilla, tanto directivos como colaboradores, para preguntarles su opinión sobre cada una de las variables del Purpose Strength Model®. El envío del cuestionario va precedido de una comunicación en la que se indica que el objetivo de la evaluación es conocer la realidad de la organización para poder así potenciar el sentido de propósito en ella. Además, se garantiza la confidencialidad de las respuestas y se presentan los resultados de manera agregada, de tal modo que no se conoce la identidad de los informantes.

Tras la recopilación de una muestra representativa de la organización, se genera un informe de diagnóstico para ayudar a entender mejor su realidad y optimizar el sentido de propósito. En este sentido, la **Figura 2** muestra todas y cada una de las variables recogidas en el Purpose Strength Model® vistas por los directivos y los empleados de la organización, y que representan un termómetro sobre el sentido de propósito de esta.

Figura 2. Ejemplo de termómetro sobre el sentido del propósito de una organización



3. El Purpose Strength Project®: observatorio de datos sobre la implantación del propósito

Gracias a la combinación de los datos recopilados en las distintas empresas evaluadas, estamos generando una base de datos de carácter multinivel y longitudinal con los que poder realizar análisis estadísticos y mejorar la comprensión del fenómeno de la implantación del propósito. Con ello, pretendemos generar conocimiento basado en evidencias sobre tres líneas de acción:

- Evidencias sobre los efectos del propósito a nivel individual y organizativo.
- Actuación e impulso de las distintas palancas en la implantación del propósito.
- Condicionamiento positivo o negativo de los facilitadores en el impacto que las palancas tienen en el despliegue del propósito y comprobación de si otras variables, como el "tamaño de la empresa", también condicionan su implantación.

Al respecto, la **Tabla 1** describe las características de la muestra con la que cuenta en la actualidad la base de datos que alimenta el Purpose Strength Project® con datos de empresas de Brasil, Chile, Ecuador, Eslovaquia, España, Estados Unidos (EE. UU.), Guatemala, Israel, Lituania, Perú y Venezuela.

Tabla 1. Análisis descriptivo de la muestra analizada

Tamaño de la muestra:

- N.º de empresas: 52
- N.º de trabajadores a los que se les envió la encuesta: 11.194
- N.º de trabajadores encuestados: 8.671 (tasa de respuesta: 77,46%)
- N.º de directivos a los que se les envió la encuesta: 2.396
- N.º de directivos encuestados: 1.949 (tasa de respuesta: 81,34%)

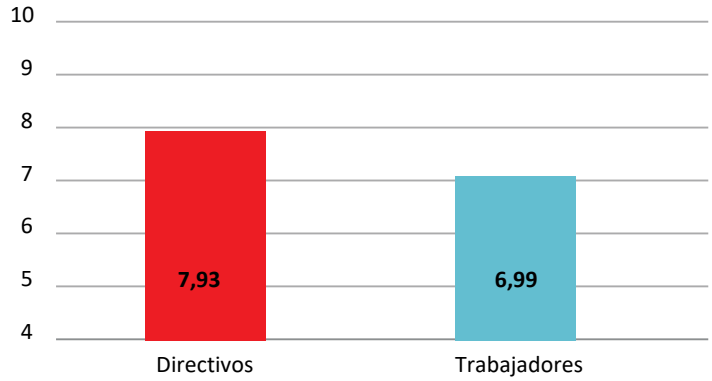
Características de las empresas		Características de los informantes	
Tamaño de la empresa (n.º de trabajadores)		**Sexo**	
Menos de 50	23,8%	Masculino	57,1%
Entre 50 y 250	51,92%	Femenino	38,2%
Más de 250	24,28%	Sin repuesta	4,7%
Total	100%	Total	100%
Sector de actividad		**Antigüedad de los empleados**	
Distribución	23,64 %	Menos de 5 años	47,4%
Servicios	43,64%	De 5 y 10 años	24,9%
Industria	32,72 %	De 11 y 20 años	18,3%
Total	100%	Mas de 20 años	8,9%
Países (11)		Desconocida	0,5%
España	51,9%	Total	100%
EE. UU.	17,3%		
Brasil	2%		
Latam	9,5%		
Eslovaquia y Lituania	17,3%		
Israel	2%		

Destaca el alto porcentaje de empleados que lleva menos de cinco años en la empresa, lo que implica que aproximadamente el 50% de los empleados de la muestra han sido contratados tras el proceso de transformación de la organización hacia una dirigida por propósito.

Las siguientes figuras presentan los valores medios de las variables del Purpose Strength Model® registradas en las empresas de la base de datos. En primer lugar, la **Figura 3** muestra que las compañías estudiadas tienen una alta implantación del propósito, lo cual resulta lógico si se tiene en cuenta que la gran mayoría de ellas ya llevaban un tiempo trabajando sobre la definición y activación de su propósito[3] . También es posible observar que los directivos se encuentran, de media, un punto por encima de sus trabajadores, lo que implica que el proceso de implantación del propósito suele comenzar por estos.

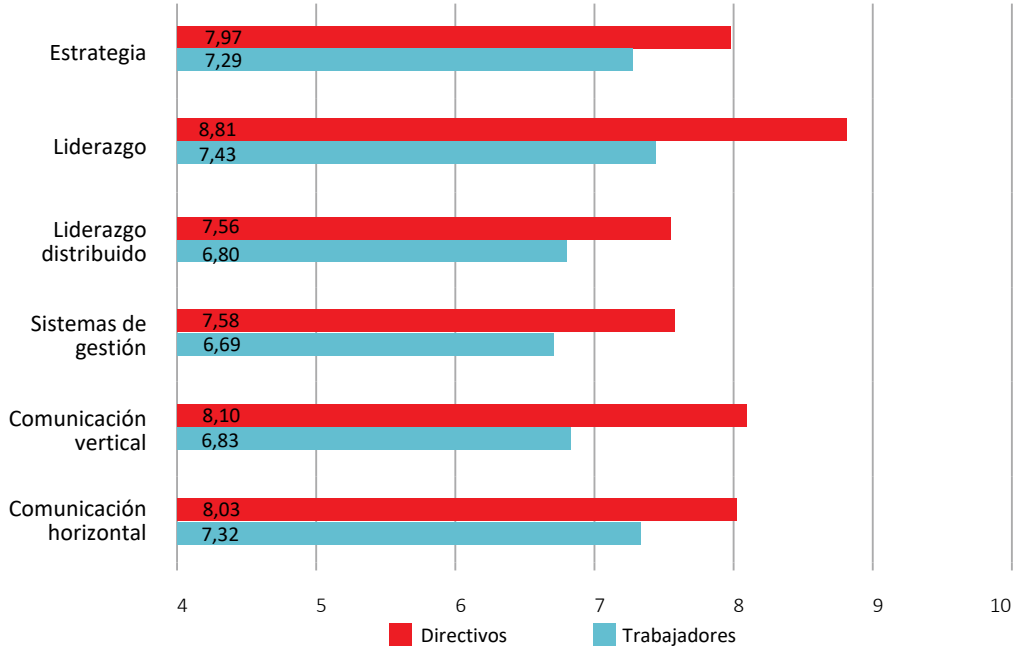
[3] Gracias al Purpose Strength Model®, fue posible conocer el grado de implantación de su propósito.

Figura 3. Valores medios del propósito compartido de los trabajadores y de los directivos (%)



En segundo lugar, la **Figura 4** muestra los valores medios de todas las empresas analizadas en las palancas del Purpose Strength Model®. Tanto directivos como trabajadores coinciden en que los valores más altos se encuentran presentes en el liderazgo, la estrategia y la comunicación horizontal[4].

Figura 4. Evaluación de directivos y trabajadores sobre el desarrollo de las seis palancas identificadas en el Purpose Strength Model® (%)

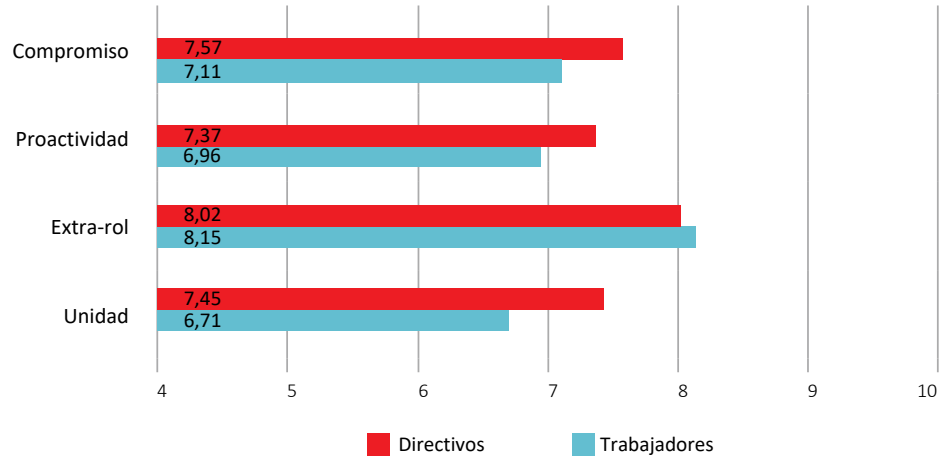


Al mismo tiempo, las palancas menos desarrolladas (y que más tiempo requieren) son los sistemas de gestión y el liderazgo distribuido. En este sentido, las palancas que más está costando activar en las organizaciones estudiadas son alinear las políticas y los procedimientos que rigen en el día a día con el propósito, y distribuir el liderazgo de modo que se vaya haciendo a la gente protagonista del impulso y el desarrollo del propósito.

[4] Tal como se explica en Lleó *et al.* (2019), la comunicación horizontal hace referencia a la colaboración y a las relaciones informales que hay en la organización.

Por último, la **Figura 5** muestra los valores medios de los resultados comportamentales que obtienen las empresas estudiadas. El compromiso, la proactividad y los comportamientos extra-rol hacen referencia a las actitudes y conductas individuales de los empleados en la empresa. Aquí destacan los altos valores —reconocidos tanto por los directivos como por los propios trabajadores— del desarrollo de comportamientos extra-rol, lo que pone de manifiesto que los empleados en las organizaciones dirigidas por propósito realizan más de lo exigible en su trabajo tanto por el bien de la empresa como por el de sus compañeros.

Figura 5. Valores medios de las variables comportamentales, individuales y colectivas de los trabajadores (%)



Respecto a la variable "unidad", destaca el alto valor otorgado por los directivos, lo que expresa su percepción sobre los vínculos interpersonales que son capaces de generar al dirigir por el propósito.

4. Evidencias sobre la implantación del propósito

En el apartado anterior, se ha mostrado que las organizaciones estudiadas se encuentran en una fase avanzada en cuanto a la implantación de su propósito; sin embargo, no se ha ahondado aún en la relación que puedan tener las variables entre sí. Esto es lo que procuraremos hacer en este apartado. Gracias a la utilización de modelos de ecuaciones estructurales, se analizan las consecuencias o resultados de la implantación del propósito, el impacto de los antecedentes, el efecto moderador de las variables "facilitadores" identificadas en el Purpose Strength Model®, la mediación de la implantación del propósito en las relaciones entre los antecedentes y los *outcomes* comportamentales y, finalmente, el papel de la consistencia (esto es, el desarrollo equilibrado del conocimiento, la interiorización y la contribución del propósito) a la hora de estudiar el impacto que el propósito compartido tiene sobre las variables comportamentales.

4.1. Efectos de la implantación del propósito a nivel individual y a nivel organizativo

Sobre el particular, la **Tabla 2** muestra los resultados del impacto que la implantación del propósito tiene sobre el compromiso individual, el desarrollo de comportamientos extra-rol y la mejora de la unidad colectiva entre los empleados de la organización.

Tabla 2. Relaciones entre la implantación del propósito y los *outcomes* individuales y colectivos de los empleados

Relación	Coef. de regresión (β)	R^2
Implantación del propósito → compromiso afectivo	0,687*	0,472
Implantación del propósito → comportamientos extra-rol	0,482*	0,232
Implantación del propósito → unidad	0,625*	0,39

Nota: El asterisco implica relación significativa (en todas, el *p-valor* es < 0,01).

Todas las relaciones son muy altas y significativas (no son fruto del azar). Además, los valores de R^2 indican el porcentaje de la variable dependiente ("compromiso", "comportamientos extra-rol" y "unidad") que es capaz de explicar la implantación del propósito. Tal como puede observarse, los valores son notablemente altos, lo que significa que, en las empresas estudiadas, su implantación potencia el compromiso afectivo de los empleados y un comportamiento por su parte más allá de lo exigible en su trabajo.

Además, el propósito potencia los vínculos interpersonales entre los empleados, así como la unidad y su identificación con la compañía. Esta conclusión evidencia, de manera empírica, proposiciones teóricas de otros autores que sugerían que el propósito y su implantación generan una cultura de fuertes lazos.

4.2. Antecedentes de la implantación del propósito

Una vez estudiadas las consecuencias de la implantación del propósito, observaremos ahora cómo las palancas del Purpose Strength Model® contribuyen a ella. Los resultados de estos modelos se reflejan en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Relaciones entre las palancas organizativas y la implantación del propósito

Relación			Coef. de regresión (β)	R^2
Estrategia	→	implantación del propósito	0,702*	0,493
Liderazgo	→	implantación del propósito	0,532*	0,283
Liderazgo distribuido	→	implantación del propósito	0,553*	0,306
Sistemas de gestión	→	implantación del propósito	0,59*	0,349
Comunicación vertical	→	implantación del propósito	0,489*	0,239
Comunicación horizontal	→	implantación del propósito	0,413*	0,171

Nota: El asterisco implica relación significativa (en todas, el *p-valor* es < 0,01).

Aquí se puede observar que todas las variables tienen un impacto muy elevado en la implantación del propósito. La variable con menor impacto directo es la "comunicación horizontal", y la que más, "estrategia". Según los datos recopilados, que la estrategia de negocio de la compañía esté alineada con su propósito tiene una gran influencia a la hora de conseguir que este sea común y compartido.

Los datos también destacan el papel de los sistemas de gestión y del liderazgo tanto el de los directivos como el distribuido en el resto de compañeros. Con respecto a este último, parece claro que, por un lado, ver que los directivos creen en el propósito de la compañía, lo viven y lo impulsan en el día a día es clave para llegar a compartirlo. Por otro lado, percibir que los compañeros de trabajo sienten el propósito de la organización como algo propio y lo impulsan de manera proactiva influye y contagia la generación de uno compartido.

Finalmente, los datos también ponen de manifiesto la importancia de que los sistemas de gestión estén alineados con el propósito.

4.3. Análisis de los efectos moderadores de las variables "facilitadores"

Una de las ventajas que presentan los modelos de ecuaciones estructurales es que permiten analizar distintos efectos en ellos. Los efectos moderadores se presentan cuando una tercera variable tiene potencial para modificar la intensidad de la relación entre otras dos previamente relacionadas. Por ejemplo, si se prueba que existe una relación entre el liderazgo del supervisor y el compromiso generado en los empleados, y que la confianza en aquel modera de forma positiva esta relación, significaría que, a mayor confianza, mayor impacto tiene el liderazgo en el compromiso generado.

Por tanto, estudiar los efectos moderadores permite conocer bajo qué condiciones se facilitan y se potencian los efectos del propósito.

En el caso del Purpose Strength Model®, los facilitadores se han considerado como moderadores; por ello, comenzaremos estudiando su rol en las relaciones entre las palancas y la implantación del propósito. Las variables "facilitadores" estudiadas han sido la confianza, los valores y el propósito personal. Los valores de la confianza y del propósito personal se extrajeron directamente de las respuestas de los trabajadores. Al hablar de *valores de la empresa*, nos fijamos en las respuestas de los empleados que consideraban que los valores de su empresa tenían que ver con la contribución a la sociedad y con una mejora de las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo.

De este modo, se procedió a analizar los efectos moderadores de estas tres variables en las relaciones entre las palancas y la implantación del propósito. Para realizar estas moderaciones, se llevaron a cabo dos análisis en cada relación palanca-implantación del propósito: un modelo con los datos del tercio de la muestra que poseen los valores más altos de la variable moderadora y otro con los datos más bajos. Tras establecer ambos modelos, se compararon las diferencias entre los coeficientes de regresión y se observó si estas diferencias eran estadísticamente significativas. En caso de serlo, se podría afirmar que existe una moderación. La **Tabla 4** presenta los resultados de estos efectos moderadores.

Tabla 4. Efectos moderadores de la confianza, los valores y el propósito personal entre las palancas y la implantación del propósito

Relación			Δβ (Confianza alta vs. baja)	Δβ (Altos valores de relación y contribución vs. bajos)	Δβ (Prop. personal alto vs. bajo)
Estrategia	→	implantación del propósito	0,031	−0,017	−0,006
Liderazgo	→	implantación del propósito	0,13**	0,042	−0,042
Liderazgo distribuido	→	implantación del propósito	0,031	−0,006	0,001
Sistemas de gestión	→	implantación del propósito	0,099**	0,059**	0,038
Comunicación vertical	→	implantación del propósito	0,069**	0,058**	0,032
Comunicación horizontal	→	implantación del propósito	0,075**	0,033	−0,037

Nota: Los dos asteriscos implican relación significativa (en todas, el *p-valor* es < 0,05).

Se puede observar, en primer lugar, que el hecho de tener un propósito personal no modera ninguna de las relaciones estudiadas; es decir, que el hecho de tener o no un propósito personal ni facilita ni dificulta la aparición de uno compartido a través de la implantación del propósito con las palancas estudiadas.

Sin embargo, la confianza en los supervisores inmediatos sí que posee efectos moderadores, en concreto, en el impacto del liderazgo en la implantación del propósito, pero también en la comunicación vertical, la comunicación horizontal y los sistemas de gestión. Aunque los sistemas sean los mismos, los empleados están más dispuestos a asumirlos y verlos orientados al propósito cuanto mayor sea la confianza que poseen en sus supervisores inmediatos.

También posee efectos moderadores la constatación de la primacía de los valores de contribución y los valores relacionales en la organización. Cuando esto ocurre, se potencia la relación que los sistemas de gestión y la comunicación vertical tienen en la implantación del propósito; en este sentido, los empleados que ven a su empresa orientada a contribuir con la sociedad y a sus empleados están más abiertos a la comunicación que reciben de aquella y, así, esta comunicación tiene mayor impacto en el propósito compartido de los empleados. Del mismo modo, esta orientación a contribuir de manera positiva y a las relaciones entre los empleados favorece el impacto que los sistemas de gestión tienen en la generación de un propósito compartido entre ellos.

Tal como se ha observado en dos de estas tres variables moderadoras, promover unos valores de relación y contribución, así como la confianza directivo-colaborador es clave para potenciar el impacto que tienen la comunicación vertical y los sistemas de gestión en el propósito compartido. Cuanto más se desarrollen estos valores y la confianza, mayor será el impacto que dos variables tengan sobre la implantación del propósito.

4.3.1. Estudio del tamaño de la empresa

Tras haber analizado las variables facilitadoras del Purpose Strength Model®, continuamos explorando la moderación que puede resultar de operar en empresas grandes. Así, de la base de datos se han catalogado como empresas de tamaño alto aquellas que tuvieran más de 250 empleados, y bajo, las que poseían menos de esta cifra.

De nuevo, se desarrollaron dos modelos: uno para la base de datos con empresas grandes y otro para las pequeñas. Las diferencias y su significatividad estadística se recogen en la **Tabla 5**.

Tabla 5. Efectos moderadores del tamaño de la empresa en las relaciones de palancas, la implantación del propósito y la consecuencias individuales y organizativas

Relación			Δβ (Tamaño de empresa alto vs. bajo)
Estrategia	→	implantación del propósito	0,028
Liderazgo	→	implantación del propósito	−0,012
Liderazgo distribuido	→	implantación del propósito	0,073**
Sistemas de gestión	→	implantación del propósito	0,051**
Comunicación vertical	→	implantación del propósito	−0,028
Comunicación horizontal	→	implantación del propósito	0,111**
Implantación del propósito	→	Compromiso afectivo	0,122**
Implantación del propósito	→	Comportamientos extra-rol	0,302**
Implantación del propósito	→	Unidad	0,026

Nota: Los dos asteriscos implican relación significativa (en todas, el *p-valor* es < 0,05).

Tal como se puede observar, el tamaño de las empresas es importante, pues cinco de las nueve relaciones se encuentran impactadas por este moderador.

Si tenemos en consideración las palancas, observamos que el mayor impacto lo recibe la comunicación horizontal. Ello podría indicar que, cuando en las empresas de tamaño grande —en las que es más fácil que surjan silos funcionales— existe y se facilita la colaboración, se consigue una mejor implantación del propósito. Algo similar sucede, aunque con menor diferencia en intensidad, con los sistemas de gestión.

También el liderazgo distribuido tiene mayor impacto si la empresa tiene un tamaño grande. En estas, el ejemplo de los directivos y la estrategia declarada puede quedar lejano a los empleados, quienes

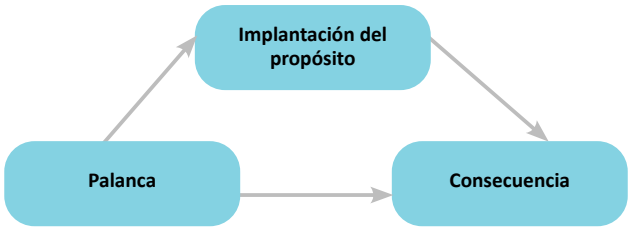
observan mejor los comportamientos de los compañeros que esos otros aspectos. Esta es una posible explicación del mayor impacto del compromiso de los compañeros con el propósito en ese tipo de empresas.

Además, el hecho de ser una empresa grande aumenta el impacto de la implantación del propósito en el compromiso afectivo y en los comportamientos extra-rol. Una posible justificación es el hecho de que el propósito aporta un sentido al trabajo y una sensación de pertenencia a la organización. En algunos puestos de trabajo de las empresas más grandes es difícil ver cómo se contribuye a los resultados, por ello, a mayor tamaño, mayor es el impacto que la implantación tiene en las consecuencias individuales.

4.4. La implantación del propósito como mediador entre las palancas, el compromiso y la unidad

Al igual que existen variables que poseen efectos moderadores, los modelos de ecuaciones estructurales permiten analizar efectos mediadores que suceden del siguiente modo: en una relación entre dos variables, se realiza un modelo que incluye la relación directa entre las dos variables y una relación indirecta a través de una tercera variable (la relación mediada). Por ejemplo, si conectáramos la variable "estrategia" con la de "compromiso afectivo" y quisiéramos estudiar la mediación de la implantación del propósito, tendríamos tres relaciones: entre "estrategia" y "compromiso afectivo"; entre "estrategia" e "implantación del propósito", y entre "implantación del propósito" y "compromiso afectivo". Para que haya mediación, más del 25% del efecto total en el compromiso debería provenir de la implantación del propósito. Un ejemplo de mediación se observa, a continuación, en la **Figura 6**.

Figura 6. Diagrama del modelo de mediación



Según la lógica del Purpose Strength Model®, la implantación del propósito ha de ser un mediador entre las palancas y las consecuencias. Por eso, tomamos cada palanca y estudiamos su mediación con las consecuencias de compromiso afectivo y de unidad. Los resultados de estos modelos pueden comprobarse en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Mediaciones de la implantación del propósito entre las palancas y las consecuencias

Relación	Mediación y porcentaje	R^2
Implantación del propósito como mediador entre estrategia y compromiso afectivo	Parcial (54%)	0,521
Implantación del propósito como mediador entre estrategia y unidad	Parcial (44%)	0,499
Implantación del propósito como mediador entre liderazgo y compromiso afectivo	Parcial (65%)	0,501
Implantación media del propósito como mediador entre liderazgo y unidad	Parcial (42%)	0,519
Implantación media entre liderazgo distribuido y compromiso afectivo	Parcial (61,2%)	0,508
Implantación del propósito como mediador entre liderazgo distribuido y unidad	Parcial (43,7%)	0,512
Implantación del propósito como mediador entre sistemas de gestión y compromiso afectivo	Parcial (67,9%)	0,498
Implantación del propósito como mediador entre sistemas de gestión y unidad	Parcial (40,9%)	0,526
Implantación del propósito como mediador entre comunicación vertical y compromiso afectivo	Parcial (72,5%)	0,489
Implantación del propósito como mediador entre comunicación vertical y unidad	Parcial (44,4%)	0,506
Implantación del propósito como mediador entre comunicación horizontal y compromiso afectivo	Parcial (60,3%)	0,502
Implantación del propósito como mediador entre comunicación horizontal y unidad	Parcial (45,2%)	0,494

Los resultados muestran que el propósito es mediador entre todas las palancas y el compromiso afectivo y la unidad, lo que valida la lógica del Purpose Strength Model®.

Pero, si se observan y comparan los valores de la R^2 de las **Tablas 2** y **6**, se aprecia que estos modelos tienen una capacidad predictiva mayor que si solo se considera el propósito como antecedente, lo que indica que el papel de las palancas no es exclusivamente implantar el propósito, sino también contribuir a los resultados. Esto supone un motivo adicional para comenzar su desarrollo por parte de la empresa, pues los resultados no han de esperar a la generación de un propósito compartido; algunos ya comenzarán a verse con el mismo desarrollo de las palancas.

También se puede considerar que el porcentaje de mediación que presentan las relaciones estudiadas es más alto para el compromiso afectivo que en la unidad; sin embargo, su capacidad predictiva *(R^2)* es similar. Por tanto, no se puede concluir que las palancas generen, junto con la implantación del propósito, más compromiso. La conclusión que se extrae de esta información es que los modelos de mediación predicen el compromiso afectivo y la unidad de manera similar, sin embargo, la mediación de la implantación es mayor para el compromiso, es decir, la generación de un propósito compartido es lo más importante para forjar compromiso afectivo. La unidad, por su parte, requiere tanto del desarrollo de las palancas como de la implantación del propósito.

4.5. La consistencia en la implantación del propósito. El Purpose Strength Index®

La consistencia del propósito tiene en cuenta que este esté eficazmente implantado en sus tres procesos. Aquella contempla los valores medios de los tres subprocesos que componen la implantación del propósito (intensidad) y el grado de equilibro en su desarrollo. De este modo, podremos decir que un propósito está implantado de manera eficaz cuando se conoce bien, cuando está fuertemente interiorizado y, para finalizar, cuando se ve cómo impacta y se contribuye a su desarrollo con el quehacer diario.

Sobre el particular, la **Tabla 7** muestra los resultados del análisis del efecto moderador de la consistencia de la implantación del propósito —grado en el que el propósito tiene equilibradamente desarrollados sus tres subprocesos— en los efectos que el propósito compartido tiene sobre los *outcomes* comportamentales: el compromiso individual, los comportamientos extra-rol y la unidad colectiva.

Tabla 7. Análisis del efecto moderador de la consistencia de la implantación del propósito en el impacto sobre los *outcomes* comportamentales

Relación	Coef. de regresión (β)
Efecto moderador de la consistencia de la implantación del propósito en el impacto sobre el compromiso afectivo	0,015**
Efecto moderador de la consistencia de la implantación del propósito en el impacto sobre los comportamientos extra-rol	0,076*
Efecto moderador de la consistencia de la implantación del propósito en el impacto sobre la unidad	0,015**

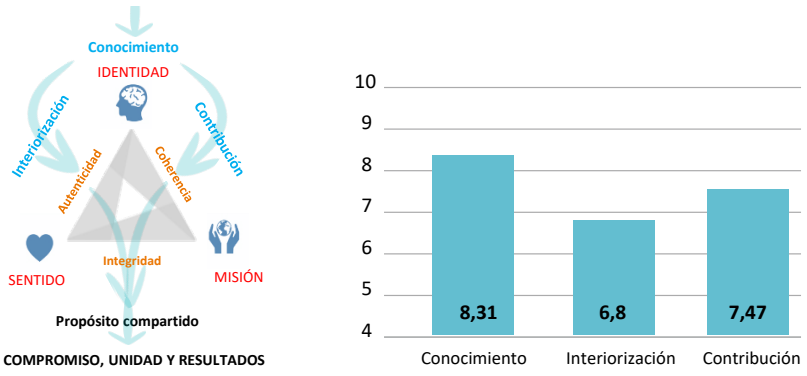
Nota: El asterisco implica relación significativa (en todas, el *p-valor* es < 0,01); los dos asteriscos implican relación significativa (en todas, el *p-valor* es < 0,05).

Lleó *et al.* (2021), tras analizar una muestra de 3.163 empleados de 22 empresas de 5 países, evidencian que, cuando la implantación del propósito es consistente, el impacto que este tiene en los comportamientos extra-rol es más del doble.

Estos resultados nos han permitido definir el Purpose Strength Index®, un indicador para medir la implantación y la fortaleza del propósito en una organización y dar un valor a su implantación sobre un máximo de 100 puntos. La **Figura 7** muestra un ejemplo sobre cómo calcular la implantación del propósito mediante el Purpose Strength Index®.

Figura 7. Cálculo del nivel de implantación del propósito con el Purpose Strength Index®

Purpose Strength Index®



Implantación del propósito = intensidad * equilibrio = 7,52 * 8,49 = 63,84 de 100

Intensidad = (8,31 + 6,8 + 7,47) / 3 = 7,52

Equilibrio = 10 – (|8,31 - 6,8| + |8,31 – 7,47| + |6,8 – 7,47|) / 2 = 8,49

5. Conclusiones y recomendaciones

Tras analizar los resultados de las más de 50 empresas analizadas, cabe resaltar las siguientes conclusiones y recomendaciones prácticas:

1. **Las palancas más desarrolladas: liderazgo y comunicación horizontal**
   Tanto directivos como empleados coinciden en que las palancas más desarrolladas son el liderazgo centrado en el propósito de los directivos, y la colaboración y las relaciones interpersonales entre los empleados.

2. **Las palancas menos desarrolladas: liderazgo distribuido y sistemas de gestión**
   Las palancas menos desarrolladas, y más difíciles, son la distribución del liderazgo a lo largo de la organización y la alineación de los sistemas de gestión con el propósito.

3. **El *outcome* más relevante: el comportamiento extra-rol**
   Tanto directivos como empleados destacan los altos niveles de comportamientos extra-rol de los trabajadores, esto es, comportamientos que van más allá de los formalmente exigibles, fruto del compromiso de las personas con el propósito de la organización.

4. **Un fuerte impacto del propósito en el compromiso y en la unidad**
   Hay evidencias que ponen de manifiesto el fuerte impacto que tiene compartir el propósito de la organización con la mejora del compromiso individual de los empleados y en la unidad colectiva entre los miembros de la organización. El propósito deja de ser "algo de otro" para convertirse en "algo mío". Respecto a la unidad, tener un sentido compartido crea una identidad colectiva que hace que todos trabajen al unísono por una meta común.

5. **La estrategia: principal palanca en la implantación del propósito**
   Todas las variables identificadas en el Purpose Strength Model® ("estrategia", "liderazgo de los directivos", "liderazgo distribuido", "políticas de recursos humanos", "comunicación" y "colaboración") tienen un fuerte impacto en la implantación del propósito y en la generación de un sentido compartido. Aquí destaca el especial impacto que tiene la estrategia centrada en el propósito sobre la generación de un propósito compartido.

   Que los empleados vean cómo las decisiones de negocio se justifican a la luz del propósito y, además, perciban cómo este guía y marca las decisiones sobre el negocio será crucial para potenciar el sentido y la contribución de su trabajo diario.

6. **La confianza resulta clave**
   La inspiración de confianza por parte de los supervisores inmediatos en sus colaboradores condiciona notablemente el impacto que el liderazgo, los sistemas de gestión, la comunicación y la colaboración tienen en la generación de un sentido compartido. Por ello, es clave realizar evaluaciones y planes de acción para potenciar la confiabilidad de los supervisores inmediatos.

7. **Los valores relacionales y de contribución son grandes facilitadores del propósito**
   En la medida en que en la organización primen los valores de relación interpersonal y contribución, se potencia de forma notable el impacto que las políticas de personal y la comunicación tienen en la generación de un sentido compartido. Por ello, es importante tomar el pulso y evaluar las percepciones de los trabajadores sobre los valores que priman en el día a día de la organización y ver si existe una alineación con los valores que se desean impulsar.

8. **En las empresas de mayor tamaño, el efecto de los sistemas de gestión es mayor**
   En las empresas grandes, es mayor el impacto que el liderazgo distribuido, las políticas de personal y la colaboración tienen, en el día a día, en la generación de un sentido compartido, así como el impacto que la implantación del propósito posee en el aumento del compromiso y la unidad colectiva. Por tanto, cuanto mayor es la organización, más importante resulta alinear las políticas de personal con el propósito; mejorar la colaboración en el día a día, potenciando la autonomía y la participación de los empleados, y alinear los compromisos de estos con el propósito de la organización.

9. **Sin propósito no hay compromiso**
   La implantación del propósito media la relación de todos los antecedentes del Purpose Strength Model® con el compromiso individual y la unidad colectiva.

   A la hora de potenciar el compromiso, la mediación de la implantación del propósito es superior al 50%, lo que significa que, por mucho que se actúe en las palancas, es muy difícil que los empleados se comprometan con la organización si no comparten su propósito.

10. **Un resultado sorprendente: el impacto de la consistencia**
    Es muy sorprendente el efecto de la consistencia en la implantación del propósito, ya que, cuando este está desarrollado de manera equilibrada en sus tres dimensiones —conocimiento, interiorización y contribución—, el impacto que tiene sobre el desarrollo de los comportamientos extra-rol se multiplica hasta ser más del doble. Resulta, pues, muy conveniente que, en el diseño de los planes de acción para implantar el propósito en una organización, se trabaje al unísono sobre estas tres dimensiones a fin de lograr altos niveles de consistencia en la implantación y desplegar todo el potencial que tiene el propósito corporativo.

En el presente estudio, hemos constatado la gran aportación que supone contar con instrumentos de medida que permitan evaluar la implantación del propósito. Al respecto, el Purpose Strength Index® es fruto de una investigación rigurosa y se presenta como un indicador validado para medir y potenciar la consistencia de dicha implantación.

6. Referencias bibliográficas

21GRAMOS. (2022). *IV estudio marcas con valores: la era de las consecuencias*. **https://marcasconvalores.com/estudios/**

ALLAN, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. y Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: a meta-analysis. *Journal of Management Studies, 56*(3), 500-528. **https://doi.org/10.1111/joms.12406**

BARTON, D. (2011). Capitalism for the long term. *Harvard Business Review* (marzo), 84-91. **https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term**

BIRKINSHAW, J., Foss, N. J. y Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49-56. **https://sloanreview.mit.edu/article/combining-purpose-with-profits/**

BRAND Finance. (2021). *Global Intangible Finance Tracker (GIFT™)– an annual review of the world's intangible value*. **https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-gift-2021.pdf**

CANVAS Estrategias Sostenibles. (2021). *Propósito y reinvención del capitalismo*. **https://www.canvasconsultores.com/proposito-y-capitalismo/**

CARRERAS, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.

CORPORATE Excellence – Centre for Reputation Leadership y Superunion. (2020). *The corporate purpose roadmap®. Metodología para la construcción, implementación y activación del propósito corporativo*. **https://www.purposeroadmap.com/**

CRAIG, N. y Snook, S. (2014). From purpose to impact: figure out your passion and put it to work. *Harvard Business Review* (mayo), 105-111. https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact

DELOITTE. (2018). 2018 *Deloitte millennial survey: millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0.* **https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf**

EDELMAN. (2022). *Edelman Trust Barometer 2022* . **https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf**

EDMONDSON, A. C. (2018). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.* Wiley.

EY Beacon Institute. (2016). *The state of the debate on purpose in business*. EY.

FINK, L. (2019). Purpose & profit. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. **https://corpgov.law.harvard.edu/2019/01/23/purpose-profit/**

FLOREZ-Jiménez, M. P., Muñoz-Villamizar, A.F. y Lleó, A. (2021). Exploring the relationship between sustainability, resilience, and purpose in the context of corporations: A comprehensive literature review. Universidad de Navarra. **https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3944148**

FORO Económico Mundial. (14 de enero del 2020). *Stakeholder capitalism: a manifesto for a cohesive and sustainable world* [Nota de prensa]. **https://www.weforum.org/press/2020/01/stakeholder-capitalism-a-manifesto-for-a-cohesive-and-sustainable-world/**

GARTENBERG, C., Prat, A. y Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18. **https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230**

GLOBAL Alliance for Public Relations and Communication Management y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2021). *2021 The global PR & communication model*. **https://www.prcommsmodel.com/**

HARVARD Business Review. (2015). *The business case for purpose*. **https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf**

HAZAN, E., Smit, S., Woetzel, J., Cvetanovski, B., Krishnan, M., Gregg, B., Perrey, J. y Hjartar, K. (2021). *Getting tangible about intangibles: the future of growth and productivity?* McKinsey Global Institute. **https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/getting-tangible-about-intangibles-the-future-of-growth-and-productivity**

HENDERSON, R. y van den Steen, E. (2015). Why do firms have “purpose"? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review, 105*(5), 326-330. **https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.p20151072**

HURTH, V., Ebert, C. y Prabhu, J. (2018). *Organisational purpose: The construct and its antecedents and consequences* [Documento de trabajo 201802]. Cambridge Judge Business School, University of Cambridge. **https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp1802.pdf**

LLEÓ, A., Bastons, M., Rey, C. y Ruiz-Pérez, F. (2021). Purpose implementation: conceptualization and measurement. *Sustainability, 13*(4), 1921. **https://doi.org/10.3390/su13041921**

LLEÓ, A., Rey, C. y Chinchilla, N. (2019). Measuring the purpose strength en C. Rey, M. Bastons y P. Sotok. (Eds.). *Purpose-driven organizations* (pp. 119-130). Palgrave Macmillan, Cham. **https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_10**

MARIMON, F., Mas-Machuca, M. y Rey, C. (2016). Assessing the internalization of the mission. *Industrial Management & Data Systems, 116*(1), 170-187. **https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2015-0144**

MAYER, C. (2018). The future of the corporation: Towards humane business. Journal of the British Academy, 6(s1), 1-16. **https://doi.org/10.5871/jba/006s1.001**

OCEAN Tomo. (2017). *Intangible asset market value study*. **https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/**

PORTER, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* (enero-febrero), 1-17. **https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value**

REY, C. y Bastons, M. (2018). Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, 51(4), 580-585. **https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.002**

REY, C. y Malbašić, I. (2019). Harmonization of personal and organizational purpose en C. Rey, M. Bastons y P. Sotok. (Eds.). *Purpose-driven organizations* (pp. 17-27). Palgrave Macmillan, Cham. **https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_2**

VAN Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review, 10*(1), 6-28. **https://doi.org/10.1177/2041386619897618**

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo

IESE Business School
University of Navarra

A Way to Learn. A Mark to Make. A World to Change.