

Artículo de Investigación

# El propósito en la empresa del siglo XXI: la opinión de los expertos

## The purpose in the 21<sup>st</sup> century companies: experts' opinions

Laura Pacheco Barriga: Universidad Pontificia de Salamanca, España.  
[lpachecoba@upsa.es](mailto:lpachecoba@upsa.es)

Fecha de Recepción: 19/05/2024

Fecha de Aceptación: 17/07/2024

Fecha de Publicación: 18/09/2024

### Cómo citar el artículo

Pacheco-Barriga, L. (2024). El propósito en la empresa del siglo XXI: la opinión de los expertos [The purpose in the 21<sup>st</sup> century companies: experts' opinions]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-692>

### Resumen:

**Introducción:** Actualmente, la sociedad, los gobiernos o diversos colectivos exigen a las organizaciones que se comprometan con la ciudadanía, independientemente del producto o servicio que ofrezcan. Las nuevas generaciones, más críticas e informadas, demandan un impacto positivo a nivel global, necesidad que se traslada a las empresas, cobrando especial relevancia la definición, por parte de las mismas, de un propósito que vaya más allá del beneficio económico y personal. **Metodología:** Esta investigación pretende vislumbrar la realidad sobre el propósito, su aplicación y sus principales retos en la empresa del siglo XXI, mediante la aplicación de la técnica prospectiva de panel de expertos. **Resultados:** Se evidencia el relevante papel que juega el propósito actualmente en la gestión empresarial, atendiendo también a los grandes desafíos que este debe enfrentar. **Discusión:** Surgen debates sobre si el propósito debe ser o no ser social o sobre su aplicación desde los distintos tipos de organizaciones. **Conclusiones:** Las diferentes respuestas de los expertos ante los temas abordados abren camino hacia nuevas líneas de investigación que permitan optimizar la aplicación y medición del propósito, pero su definición y trascendencia resultan incuestionables en las compañías del siglo XXI.

**Palabras clave:** propósito; responsabilidad social; impacto social; comunicación; empresa; pyme; comunicación corporativa; sociedad.

**Abstract:**

**Introduction:** Currently, society, governments or various groups require organizations to commit to citizens, regardless of the product or service they offer. The new generations, more critical and informed, demand a positive impact at a global level, a need that is transferred to companies, with special relevance for their definition of a purpose that goes beyond economic and personal benefit. **Methodology:** This research aims to glimpse the reality of the purpose, its application and its main challenges in the 21st century company, through the prospective expert panel technique. **Results:** The relevant role that purpose currently plays in business management is evident, also taking into account the great challenges that it must face. **Discussion:** Debates arise about whether or not the purpose should be social or about its application from different types of organizations. **Conclusions:** The different responses of the experts to the topics addressed open the way to new lines of research that allow optimizing the application and measurement of the purpose, but its definition and significance are unquestionable in 21st century companies.

**Keywords:** purpose; social responsibility; social impact; communication; company; SME; corporate communication; society.

## 1. Introducción

A lo largo de los últimos años, en un paradigma marcado por las tensiones políticas, una pandemia mundial, el sobrecogedor ritmo al que avanza la Inteligencia Artificial (IA), diferentes conflictos bélicos, nuevos valores culturales, la Agenda 2030 o las tendencias sociales, el propósito ha sido uno de los conceptos que más fuerza ha cobrado en el sector empresarial (Jiménez *et al.*, 2021). A esto se suma el surgimiento de un interés notorio por la espiritualidad en las empresas que pretende integrar valores partiendo de cuestiones como ¿quién soy? o ¿hacia dónde me dirijo? y que puede orientar a las personas a encontrar sentido a lo que hacen, liberando sus propios valores personales que contribuirán a construir un mundo mejor desde la diferencia (Fontán, 2017).

Estos son solo algunos de los factores que dirigen a las organizaciones hacia nuevas metas, en búsqueda de nuevas formas para diferenciarse y adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad (Villagra *et al.*, 2015). Prueba de ello son los activos intangibles, que adquieren cada vez mayor relevancia en las organizaciones superando ya el 80% frente al 17% que representaban en los años setenta (Alfaro, 2017).

En línea con estos hechos, entre las tendencias empresariales que más importancia adquieren entre los directivos, encontramos la gestión de la reputación, el liderazgo responsable, la sostenibilidad y el propósito corporativo, cuya relevancia como guía para las organizaciones en la gestión de intangibles aumenta en este último año (Corporate Excellence, 2024). Según el estudio *Approaching the future*, el propósito es el aspecto que más crece en el último año (+5,4 puntos) en cuanto a la dedicación y recursos, con más de la mitad de las empresas trabajando en esta cuestión (51,7%). Resurge, así, como una palanca de transformación y un elemento integrado en la estrategia y en la toma de decisiones (Corporate Excellence, 2024).

En este sentido, resulta imprescindible la investigación en materia de propósito, siendo este un elemento clave entre las tendencias que más importancia adquieren en el mundo empresarial. Por ello, esta investigación tiene como objetivo ofrecer una aportación rigurosa, a partir de una cuidada selección de expertos, sobre el papel que desempeña el concepto en las organizaciones, así como sobre los principales retos e incógnitas que surgen en torno al mismo, pues lo cierto es que el auge que ha adquirido el propósito también ha ido acompañado de acusaciones como el *greenwashing* para algunas marcas. El cliente ya no espera

comunicación unidireccional ni estrategias comerciales por parte de las organizaciones, sino que demanda que estas renuncien al exceso de *telling* para pasar al *doing* (López-Aza, 2020).

### **1.1. El concepto del propósito en el marco empresarial actual**

La razón de existir de una empresa (Barber, 2019), el faro que guía cualquier actuación empresarial o su para qué (Rodríguez, 2020), el porqué de una organización integrando a todos sus *stakeholders* (Ruiz, 2021), lo que define y hace única a una compañía (Craig y Snook, 2019), la identidad o el ADN de una organización (Chinchilla *et al.*, 2019)... Son varias las definiciones otorgadas durante los últimos años al término propósito, que ha desplazado, en algunos casos, otros como misión y visión, en el marco de la comunicación corporativa. A diferencia de la misión (el qué) o la visión (dónde), el propósito es la intersección entre dos cuestiones principales: ¿quiénes somos? (es decir, ¿cuáles son nuestras fortalezas auténticas y distintivas?) y ¿qué necesidad satisfacemos en la sociedad? (¿por qué existimos más allá de lo que fabricamos, ofrecemos o vendemos? y ¿por qué trabajamos para nosotros?) (Carlisi *et al.*, 2017).

El propósito ha sido ligado a diferentes cuestiones como la sostenibilidad, la educación, la igualdad... pero una de las principales razones por las que el propósito se ha erguido como un elemento determinante en el buen hacer empresarial es que cuenta con la capacidad para generar unidad entre todos los públicos que conforman una organización (Quinn y Thakor, 2018; Ruiz 2020; George *et al.*, 2021). Esta unidad permite a las empresas junto a todos sus *stakeholders* trabajar en una misma dirección. De aquí que el propósito corporativo - entendido hacia dentro de la empresa- deba constituirse como la razón de ser de la organización (Van Knippenberg, 2020), pero también se pueden encontrar definiciones de corporaciones con propósito, en las que este se construye hacia afuera, resultando del impacto de la organización más allá de lo económico y del interés de sus accionistas (Hsieh *et al.*, 2018). De ambas visiones, surgen los conceptos que adquieren auge en la actualidad y que defienden que, además de representar la identidad de una empresa, el propósito debe contribuir al bienestar de la sociedad (Donaldson y Walsh, 2015; Henderson y Van Den Steen, 2015). De aquí nace una cuestión que genera diferentes posturas sobre este concepto: ¿debe ser o no el propósito social?

Definiciones del propósito como las de Craig y Snook (2014) o Porter y Kramer (2011) hacen referencia al impacto positivo que debe hacer la organización a la sociedad, teniendo fines más allá del beneficio económico. Van Knippenberg (2020) y Sinek (2009) apuestan por definir el propósito como el porqué de la organización. Vemos en estas definiciones un elemento diferenciador sobre la trascendencia que debe tener el propósito sobre la sociedad, en el que difieren expertos en la materia.

No obstante, la tendencia apunta a una exigencia cada vez mayor por parte de gobiernos y sociedad hacia las organizaciones. Se reclama un modelo económico que realmente apueste por objetivos sociales en respuesta a problemas como la desigualdad, el consumismo, la contaminación, la homofobia, el racismo... (Mejía-Giraldo, 2019). Ya no basta con que los objetivos de una empresa generen beneficios a sus accionistas, pues deben adoptar compromisos sociales con los que estén alineadas. Esta exigencia es necesaria y beneficiosa para la sociedad, pero puede también ser una oportunidad para que las empresas reflexionen sobre su propio significado y sobre el bienestar de todos sus públicos, tanto internos como externos (Ferrero, 2024).

Los datos en torno al propósito corporativo hablan de claras ventajas para las compañías que lo encuentren, lo definan y lo activen adecuadamente: mejora la reputación y el

compromiso interno, ayuda a las marcas a crecer y aporta estrategia a largo plazo (Prodigioso Volcán, 2021, p. 5).

Tal es el poder de un propósito bien construido y aplicado que facilitará la labor de comunicación y marketing de una compañía, pues sus propios equipos internos tendrán conciencia de todo aquello que fielmente comunica o no la esencia de la marca para la que trabajan. De esta forma, como bien apuntaba el informe de Prodigioso Volcán (2021), el propósito tendrá una clara aportación en la estrategia de las organizaciones.

En coherencia con este poder que ha adquirido el propósito, cabe destacar el surgimiento de comunidades distintivas que reconocen el valor de los intangibles de las organizaciones, como B Corp, cuyas empresas cumplen con rigurosos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal; o la ley Crea y Crece que aprueba el reconocimiento de las Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC).

Se reconoce la figura de las Sociedades de Beneficio e Interés Común, como aquellas sociedades de capital que, voluntariamente, decidan recoger en sus estatutos:

1. Su compromiso con la generación explícita de impacto positivo a nivel social y medioambiental a través de su actividad.
2. Su sometimiento a mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas en el desempeño de los mencionados objetivos sociales y medioambientales, y la toma en consideración de los grupos de interés relevantes en sus decisiones.
3. Mediante desarrollo reglamentario se contemplarán los criterios y la metodología de validación de esta nueva figura empresarial, que incluirá una verificación del desempeño de la sociedad, quedando sujetos tanto los criterios como la metodología a estándares de máxima exigencia (Ley 18/2022, p. 133663).

Resulta así evidente el relevante papel que juega el propósito en la gestión corporativa del siglo XXI incluso en el marco legal español. Los factores sociales, ambientales, económicos y gubernamentales han llevado al Estado a reconocer a las empresas con propósito actualmente, pero ¿quién puede descartar ante la incertidumbre que acontece en nuestra sociedad que en unos años ser SBIC sea un requerimiento para poder emprender en nuestro país? Quizás esto resulte impensable ahora mismo, al igual que hace unos años era imprevisible que alguien con su vehículo diésel viera limitada su circulación por el centro de las principales capitales del país. Como sociedad, y las empresas como parte de la misma, deberemos responder al surgimiento de las necesidades que vayan aconteciendo en el planeta Tierra y sobre los seres humanos.

### ***1.2. Los retos del propósito***

Como se plasma en el anterior epígrafe, es indiscutible la aportación positiva que puede generar la aplicación de un propósito a una organización (Echebarría, 2020). Sin embargo, también surgen problemas a raíz de la expansión de discursos generalistas y la definición, por parte de las empresas, de propósitos incoherentes o inciertos con su verdadera esencia. El propósito no puede ser un mero *claim* publicitario que declare intenciones de una marca, este debe trascender a sus actuaciones; sin embargo, surge un gran inconveniente: ¿cómo medir su verdadero impacto o su activación en una organización? De aquí que se detecten dos dificultades o retos principales en torno al propósito. El primero, en cuanto a la medición real

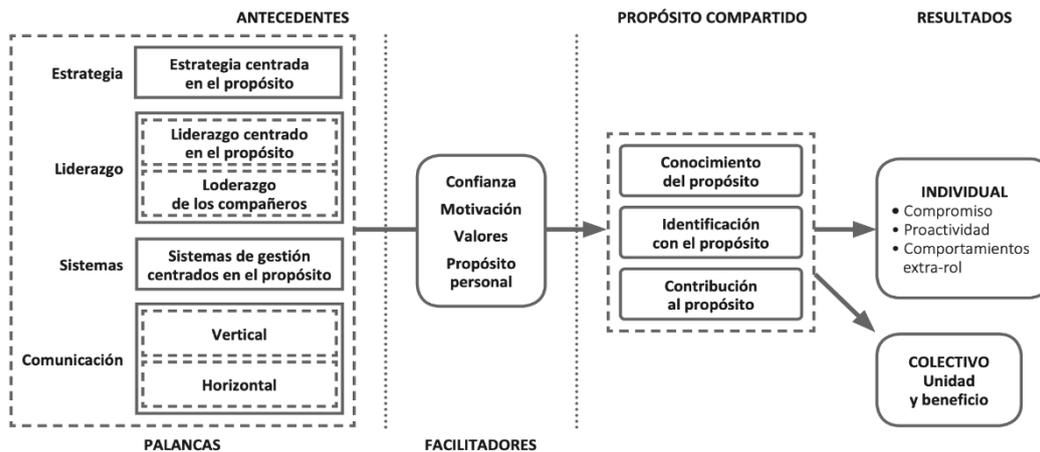
de su impacto en el negocio de la organización, aspecto que ya trabajan el 20,2% de las organizaciones a nivel global. El segundo tiene que ver con la integración del propósito en la estrategia y su presencia a la hora de tomar decisiones (Corporate Excellence, 2024).

El propósito es una brújula para la toma de decisiones y un camino hacia la creación de valor a largo plazo. Uno de los principales retos a resolver está en la medición, tanto del grado de vivencia interna, como de su impacto en el negocio (Corporate Excellence, 2024, p. 20).

En respuesta a la medición, Corporate Excellence, Tecnun-School of Engineers of the University of Navarra, Chair Management by Missions and Corporate Purpose, Chair of Women and Leadership of IESE and DPMC ofrecen una solución mediante el *Purpose Strength Model*, una herramienta de medición para evaluar, diagnosticar y mejorar la generación de un propósito compartido en las organizaciones, a la que dieron lugar tras cuatro años de investigación. Este proyecto permite valorar diferentes variables, partiendo de dos líneas de actuación: el impacto de las diferentes palancas y dimensiones en la implementación del propósito y las evidencias sobre los efectos generados por el propósito tanto a nivel individual como empresarial (Ferreiro, 2023).

**Figura 1.**

*Purpose Strength Model*



**Fuente:** Chinchilla *et al.* (2019).

Una vez conocido el potencial del propósito, y con evidencias que lo corroboran, este modelo recomienda a las empresas que sean sometidas a una evaluación mediante buenos instrumentos, ya sean internos o externos, que les permitan conocer las opiniones de todos sus públicos, adquiriendo una visión real de las organizaciones. El objetivo radica en medir el propósito para así poder optimizarlo y trabajarlo de forma común en la empresa.

Por otro lado, cabe mencionar las diferencias que pueden surgir entre las empresas por sus tamaños o recursos a la hora de activar el propósito. ¿Necesita una organización recursos económicos para definir su propósito? Probablemente no, pero sí los necesitará para comunicarlo y difundirlo. Su activación dependerá de sus actividades, su involucración, la alineación con sus valores o la conexión con sus públicos.

Son principalmente las grandes organizaciones las que comunican su propósito; sin embargo, muchas de ellas carecen de una activación lógica del mismo. Por otro lado, multitud de

pequeñas y medianas empresas cuentan, desde su creación, con una buena razón por la que existir, con un propósito que carece de floritura y definición, pero innato e inseparable de su propia actividad.

Las empresas deben huir del *greenwashing* y del “hablar por hablar”. Esto no quiere decir que las organizaciones no puedan comunicar las acciones que desempeñan en beneficio de la sociedad; es más, deben hacerlo, pues muchas de sus actuaciones pueden dotar de valor e identidad a la marca, siempre y cuando esta esté alineando realmente lo que hace y lo que siente, cómo actúa y cómo lo hace conforme a sus valores, siendo auténtica, coherente e íntegra con su propósito (Fernández-Gómez *et al.*, 2023).

## 2. Metodología

Partiendo del marco teórico y con los datos aportados por informes del sector, como *Approaching the future* de Corporate Excellence (2024) o *Propósito Ma Non Troppo* de Prodigioso Volcán (2021), esta investigación desarrolla una metodología que extrae datos tanto cualitativos como cuantitativos mediante el Panel de Expertos o Método Delphi, que permitirá alcanzar el objetivo de la investigación a través de las respuestas y opiniones de 28 profesionales provenientes del mundo empresarial y académico. Los mismos han dado respuesta a dos encuestas de preguntas tanto abiertas como cerradas, con el fin de vislumbrar el papel que adquiere el propósito en la empresa del siglo XXI como parte de su esencia y de su estrategia, así como los principales retos del mismo.

Entre los diferentes métodos de prospectiva aplicables, destacan los que giran en torno a la consulta a expertos (Rodríguez, 2010). Estos métodos nos permiten conocer la evolución de diferentes factores del entorno y la interacción entre los mismos, permitiéndonos entrever tendencias futuras en el sector objeto de la investigación. La información proviene en este caso de un grupo de personas de conocimiento especializado en la materia investigada, ofreciendo así visión confiable y actualizada de la misma. En la aplicación del método Delphi, se procede a presentar diferentes cuestiones al grupo de expertos seleccionado para obtener, a través de varias rondas, las estimaciones de los mismos, con el objetivo de obtener cierto consenso, pero siempre ofreciendo la máxima autonomía de los participantes. De esta forma, la capacidad de predicción del panel de expertos se concentra en el empleo sistemático de un juicio intuitivo, emitido por un conjunto de expertos. Es decir, mediante cuestionarios sucesivos a expertos, tienen lugar convergencias de opiniones que permiten deducir eventuales consensos (Rodríguez *et al.*, 2010).

Esta metodología se convierte en la más idónea para esta investigación por el reciente auge del concepto del propósito en las organizaciones, así como por la necesidad de asentar las bases para el tratamiento y entendimiento de conceptos intangibles para las empresas. De esta manera, el panel de expertos es una herramienta rigurosa y objetiva que resulta imprescindible para descubrir la relevancia del propósito en el sector empresarial, así como para aportar información necesaria sobre tendencias y el escenario futuro que puede entreverse en torno a este término (Reguant y Torrado, 2016).

En este caso, se diseñaron dos rondas de preguntas a las que fueron sometidos los expertos, siendo la segunda construida a partir de las respuestas ofrecidas por la muestra durante la primigenia, para obtener así resultados coherentes y despejar las incógnitas que pudieran surgir al respecto. Para extraer los resultados de las preguntas cerradas, se ofrecerán los porcentajes de respuestas, mientras que para plasmar las respuestas a las cuestiones abiertas se plantean tres variables: respuestas clave más repetidas - siendo divididas en frecuencia alta (con una repetición por parte de más del 25% de los expertos) y frecuencia moderada (con una

repetición de más del 10% por parte de la muestra)-, tendencias relevantes identificadas (destacando las ideas más determinantes para el objetivo del estudio) y conclusiones (a partir de todas las respuestas aportadas por los expertos).

Las cuestiones planteadas responden a las siguientes temáticas:

- Concepto del propósito.
- Relevancia del propósito para las organizaciones y la sociedad.
- Medición del propósito.
- Debates y desafíos del propósito.

Los cargos desempeñados por los profesionales que conforman la muestra son diversos, pero especializados en el ámbito de la comunicación corporativa, la gestión de intangibles o el propósito. Desde *Chief Executive Officers*, directores de sostenibilidad, directores de comunicación, directores de marca, responsables de RSC o directores generales, hasta diversos profesores e investigadores procedentes de diferentes universidades expertos en la materia abordada.

Garantizando su anonimato, a continuación, se muestran las empresas de las que proceden:

**Tabla 1.**

*Profesionales que integran el panel de expertos*

Experto	Empresa	Experto	Empresa
E1	Corporate Excellence	E15	Mazzin
E2	Comisuras	E16	Comuniza
E3	Prodigioso Volcán	E17	EAE Business School
E4	Innuba	E18	Universidad de Salamanca
E5	Innuba	E19	ESIC
E6	Universidad Complutense de Madrid	E20	Adjinn Control & Análisis
E7	Universidad Pontificia de Salamanca	E21	Universidad Isabel I
E8	&Beyond	E22	Universidad de Navarra
E9	Spirit Happiness First   Consultant	E23	Club Excelencia en Gestión
E10	Grávita	E24	CANVAS Estrategias Sostenibles
E11	Reale Seguros	E25	EAE Business School
E12	Oficina RSE Junta de Extremadura	E26	Universitat Internacional de Catalunya
E13	Bodegas Valduero	E27	Masterbrand
E14	Másmóvil	E28	Universidad Pontificia de Salamanca
<b>Total</b>		<b>28 EXPERTOS</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

### 3. Resultados

En primer lugar, en lo que se refiere a la definición del propósito, casi la totalidad de los expertos (92,3%) lo considera el sentido de la organización. Esta afirmación va seguida por otras que indican que el propósito es un elemento diferenciador entre empresas (apoyada por el 65,4%), el objetivo principal de una organización (votada por el 61,5%), el conjunto de valores que representa una empresa (según el 42,1%) o el eje sobre el que se erige la RSC (30,8%).

Aunque en menor medida, hay definiciones asignadas al propósito por los expertos que huyen del sentido más humanístico del concepto, tales como que el propósito es una declaración de intenciones (23,1%), un instrumento corporativo para optimizar la reputación de una marca (11,5%), una herramienta de comunicación (7,7%) o un *claim* publicitario para la empresa (3,8%). Todos descartan que se trate de la proyección de imagen de marca para una empresa.

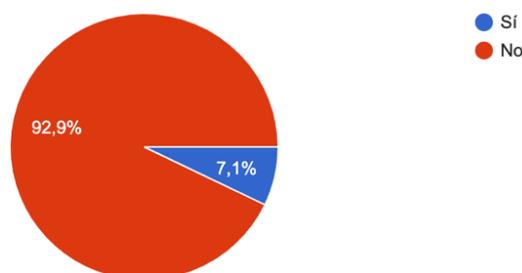
Los expertos fueron invitados a aportar su propia definición del propósito y se repiten principalmente conceptos como: la “razón de ser” o el “para qué” de una organización, faro o guía estratégica que alinea objetivos de una empresa y orienta sus acciones y aportación a la sociedad, más allá del beneficio económico. Todos los expertos otorgan relevancia al concepto, haciendo hincapié en el sentido de la organización ligado a un impacto positivo social, lo cual nos lleva a afirmar el imprescindible papel que el propósito juega en las organizaciones actualmente.

Al abordar la diferencia del concepto con respecto a otros utilizados tradicionalmente en el sector como visión y misión, los expertos hablan de misión como el “qué”, visión “cómo” y propósito “por qué”. Hacen referencia también a que no pueden existir unos sin otros y que deben estar alineados y ser coherentes entre sí. Otros apelan a la temporalidad, haciendo alusión al propósito como un “sueño” a largo plazo, mientras que la visión o misión deben adaptarse al contexto y evolución de la compañía. También existe la creencia de que la misión se ha sustituido por el propósito, siendo este último menos corporativo y antiguo y más trascendental, yendo más allá de la actividad de la organización.

Todos los expertos consideran necesaria la definición de un propósito por parte de cualquier tipo de organización. En una valoración de 1 a 5, el 75% lo considera muy necesario (valoración 5) y el 25% bastante necesario (valoración 4). Algunos matizan que este propósito no debe ser siempre de ayuda social o relacionado con los ODS, como se ha generalizado en los últimos tiempos, que se ha tendido a la grandilocuencia y que es un error separar propósito de la actividad de la compañía.

**Figura 2.**

*Dependencia del propósito de la capacidad económica*



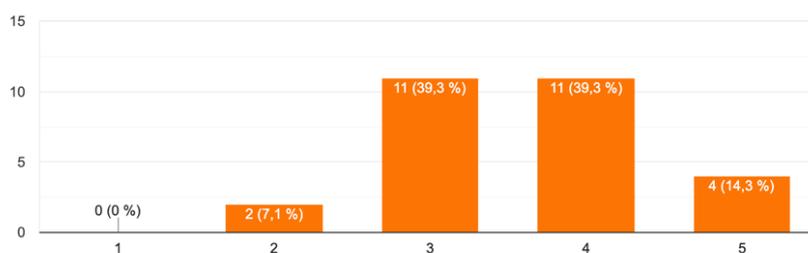
**Fuente:** Elaboración propia (2024).

El 92,9% considera que la definición del propósito no depende de la capacidad económica de las organizaciones, frente al 7,1% que sí lo cree. La mayoría apela a que la definición no cuesta dinero, sino su aplicación y que, por ello mismo, hay que ser realista en la definición del propósito, asumiendo el alcance que tiene una organización. Otros consideran que todas las empresas tienen un propósito, aunque aún no lo hayan descubierto; que *startups* y pequeñas empresas precisamente tienen más claros sus propósitos; que la capacidad económica no afecta a la ambición, sino a los tiempos de aplicación; o que el porqué de una organización no depende de su renta, en todo caso afecta a su capacidad para conseguir lo que se propone. Uno de los expertos aporta una reflexión clave en relación a este aspecto: “No es un tema de capacidad económica, sino de ambición. Hay grandes empresas con marcas pequeñas y a la inversa” (E16).

De este cruce de respuestas, se extrae la necesidad de definir un propósito por parte de cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o capacidad económica, aunque sí que los recursos que tenga a su alcance podrán determinar la activación de su propósito.

**Figura 3.**

*Discursos generalistas en el propósito*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

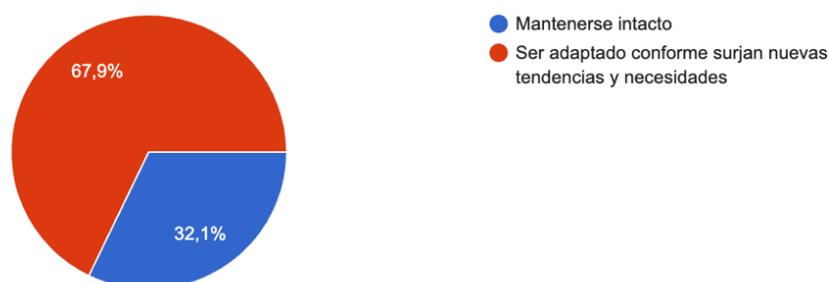
Por otro lado, abordando la definición del propósito, según los expertos hay una clara tendencia a utilizar narrativas generalistas en los propósitos para intentar conquistar al mayor número de consumidores. En una escala Likert de 1 a 5, el 39,3% (puntuía 3) cree que los discursos son generalistas, otro 39,3% bastante generalistas (puntuía 4) y el 14,3% muy

generalistas (puntuía 5), frente al 7,1% que considera que la narrativa de los propósitos es poco generalista (puntuía 2). Ninguno de los expertos las considera nada generalistas.

Al preguntarles por cómo se debe preguntar un propósito sin caer en el *greenwashing*, los expertos apelan a hacerlo desde la autenticidad, coherencia e integridad. También hablan de transparencia, legitimidad, humildad o consciencia de todo lo que se ha comunicado previamente, para estar alineados. El *greenwashing* se da cuando se comunica, pero no se activa el propósito, manifiestan algunos de los expertos.

#### Figura 4.

##### *Durabilidad del propósito*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

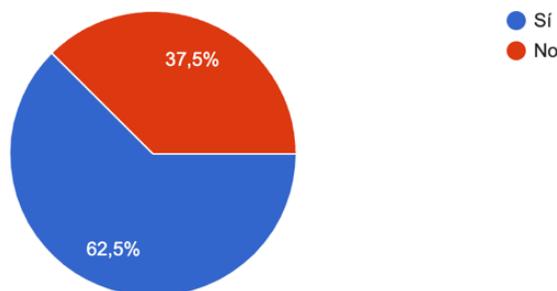
En cuanto a la durabilidad del propósito, el 32,1% de los expertos considera que el propósito debe mantenerse intacto, mientras que el 67,9% cree que este debe adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades que surjan. Existe en esta cuestión una división entre el criterio de los expertos, entre los que sí consideran que el propósito debe mantenerse intacto, algo que difiere de la verdadera demanda social, pues actualmente la sociedad busca y espera la adaptación por parte de las organizaciones a lo que esta necesita en cada momento.

En respuesta a las aportaciones positivas que ofrece el propósito a las empresas, los expertos aportan algunas como la diferenciación en el posicionamiento, la confianza del usuario, la atracción del talento, la claridad estratégica, la fuente de inspiración, alinea objetivos de todos los *stakeholders*, ser un ancla en tiempos de cambios acelerados, consciencia colectiva, favorece y refuerza las relaciones con los públicos, facilita la toma de decisiones, facilita el desarrollo pleno de la empresa o es una palanca para que las marcas se impliquen.

En cuanto a las negativas, se vislumbran las siguientes en sus respuestas: confusión de marca, generación de falsas expectativas, *greenwashing*, el empleo del propósito meramente como un eslogan, no ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, narrativas inauténticas y todo aquello que pueda surgir cuando no hay coherencia con la realidad de la empresa. Destaca una de las respuestas: “el mayor riesgo es lo que Kolster define como *Hero trap*, esa sensación de salvar al mundo por el consumo, que no deja de ser una reinención del consumismo” (E28).

**Figura 5.**

*Brecha generacional y propósito*



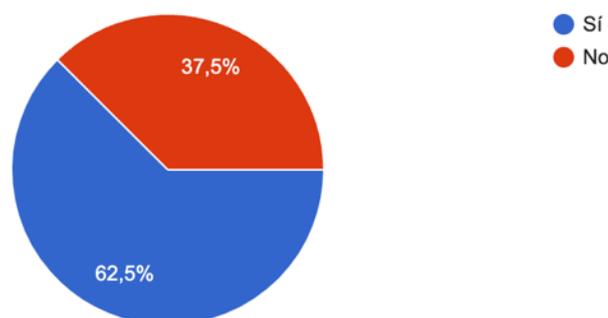
**Fuente:** Elaboración propia (2024).

En cuanto a la preparación de los públicos para poder valorar a las empresas con propósito, el 52,2% de los expertos opina que no lo están, mientras el 47,8% considera que sí. En relación a este punto, se pregunta a los expertos si consideran que existe una brecha generacional a la hora de valorar el propósito, a lo que el 62,5% responde que sí. Entre las respuestas desarrolladas que ofrecen en este aspecto, destacan las nuevas generaciones como más conscientes y formadas en materia de impacto social o medioambiente, así como el cambio en las prioridades de la sociedad.

También se aborda el público interno de la organización, ¿debe una empresa contratar únicamente a personas alineadas con su propósito?

**Figura 6.**

*Empleados con propósito*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

El 62,5% de los expertos opina que así debería ser, frente al 37,5% que no considera que todos los empleados que tenga que contratar una empresa deban estar alineados con el propósito de la misma. De nuevo, hay un alto porcentaje de los encuestados que difiere de la mayoría en esta cuestión.

Se aborda, por otro lado, la medición del propósito, pues se pregunta a los expertos si creen que actualmente este se mide en las organizaciones. En una valoración de 1 a 5, siendo 1 nada y 5 mucho, el 4,2% puntúa 1, el 41,7% de los encuestados otorgan un 2, un 37,5% puntúan 3, un 12,5% un 4 y un 4,2% un 5. Al desarrollar sus criterios, la mayoría considera que, aún existiendo ya algunas herramientas y modelos para medir el propósito, la medición a menudo es insuficiente y superficial.

Por último, en cuanto a la percepción del concepto de propósito y los debates que surgen en relación al mismo, los expertos muestran diferentes inquietudes. Muchos consideran que uno de los principales retos está en la medición del impacto y evaluación del mismo.

Para plasmar de forma concreta los resultados cualitativos, se han creado las Tablas 2, 3 y 4, que incluyen las claves extraídas de las respuestas más repetidas, las tendencias relevantes identificadas y conclusiones del cruce de respuestas de todos los expertos.

**Tabla 2.**

*Resultados cualitativos*

Cuestión	Respuestas clave más repetidas	Tendencias relevantes identificadas	Conclusiones
Definición aportada de propósito por los expertos	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La <b>razón de ser</b> de una empresa.</li> <li>El <b>sentido</b> de una organización.</li> <li>Impacto y <b>contribución social</b>.</li> <li><b>Más allá del lucro</b>.</li> </ol> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Valores y dirección</b>.</li> <li><b>Identidad y misión</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elemento esencial <b>en la dirección y en la guía</b> estratégica.</li> <li>Conexión con <b>stakeholders</b>.</li> <li><b>Legitimidad</b> social.</li> <li>Valor <b>compartido</b>.</li> <li>Convergencia en las definiciones aportadas.</li> </ol>	<p><b>Razón de ser / Propósito:</b> Definido como la razón fundamental de la existencia de la organización, influye en la identidad y el sentido.</p> <p><b>Impacto y contribución social:</b> El propósito debe reflejar una contribución positiva a la sociedad, creando un valor compartido.</p> <p><b>Valores y misión:</b> Proporciona la base de los valores fundamentales y la misión de la organización, sirviendo como guía estratégica.</p>
Relación entre los conceptos de propósito, misión y visión	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Existe una <b>relación complementaria</b> entre los conceptos.</li> <li>Conceptos <b>fundamentales para guiar la estrategia</b>.</li> <li><b>Impacto significativo del propósito sobre misión y visión</b>. Su alcance es más amplio y holístico.</li> </ol> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evolución y <b>crecimiento del propósito frente a las otras</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Propósito:</b> razón de ser de la organización. El <b>porqué</b>. <b>Continuo y arraigado</b> a la compañía.</li> <li><b>Misión:</b> Se refiere a las acciones concretas y objetivos específicos que la organización realiza para cumplir su propósito. El <b>qué</b> y el <b>cómo</b>. <b>Corto-medio plazo</b> con objetivos concretos y medibles.</li> <li><b>Visión:</b> la aspiración futura de la organización, la meta a largo plazo hacia la cual se dirigen sus esfuerzos. <b>Hacia dónde</b>. Proyección de un futuro deseado a <b>largo plazo</b>.</li> </ol>	<p>Propósito, misión y visión son <b>componentes interrelacionados y complementarios en la estrategia</b> organizacional. <b>Propósito establece el marco fundamental</b>, mientras que <b>misión y visión</b> detallan el <b>camino</b> y la <b>aspiración</b>. <b>Temporalidad, alcance y enfoque</b> son las principales diferencias entre estos conceptos.</p> <p><b>Propósito inspira y guía la misión y visión</b>, formando la base para una estrategia coherente y alineada.</p>
Necesidad de cualquier tipo de empresa de tener propósito	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Necesidad universal</b> entre las empresas de contar con propósito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Integración en misión o visión</b>, sin ser estos separados.</li> </ol>	<p><b>Necesidad universal de propósito</b> es la categoría predominante, reflejando la opinión general de que todas</p>

<p><b>Dependencia de la definición del propósito según capacidad económica de la empresa</b></p>	<p>2. El propósito como <b>elemento beneficioso</b>.</p> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <p>1. El <b>propósito es independiente a la capacidad económica</b> de una empresa.</p> <p>2. <b>Destacan la importancia de la voluntad, valores, y cultura sobre la capacidad económica</b> en la definición del propósito.</p> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <p>1. La <b>capacidad económica puede influir</b> no tanto en la definición, pero sí <b>en la aplicación del propósito</b>.</p> <p>2. La capacidad económica puede afectar en su alcance.</p>	<p>2. Destaca el desafío que existe en cuanto a la definición del propósito.</p> <p>1. <b>Cualquier empresa</b>, independientemente de su tamaño, <b>tiene propósito</b> (aunque algunas no sean conscientes de ello).</p> <p>2. Toda organización puede definir y ser inspirada por un propósito, con o sin presupuesto.</p>	<p>las empresas deben tener un propósito definido.</p> <p><b>Propósito como elemento fundamental:</b> La mayoría ve el propósito como un elemento independiente de la economía, arraigado en la identidad y valores de la empresa, aunque su implementación y alcance sí pueden verse afectados por los recursos disponibles.</p> <p><b>Propósito para todas las empresas:</b> El propósito es universal y debe estar presente en todas las empresas, sin importar su tamaño.</p>
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 3.

Resultados cualitativos (continuación)

<p><b>¿Cómo definir un propósito sin caer en greenwashing?</b></p>	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <p>1. Con transparencia y autenticidad.</p> <p>2. Siendo consistentes en las acciones que se implementan, alineando acciones y comunicación</p> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <p>1. Actuando y no solo comunicando, con evidencias concretas.</p> <p>2. Evidencia en los hechos</p>	<p>1. Hay que centrarse en el <b>impacto real y tangible</b> del propósito de la organización.</p> <p>2. Resalta la importancia de evitar exageraciones o promesas vacías.</p>	<p>La mayoría de las respuestas destacan la importancia de ser <b>transparentes, auténticos</b> y consistentes en la comunicación del propósito, respaldando las declaraciones con hechos y evitando exageraciones.</p> <p>La comunicación del propósito debe reflejar <b>acciones reales y tener un impacto tangible</b> para evitar percepciones de <i>greenwashing</i>.</p>
<p><b>¿Qué brecha generacional existe en cuanto a la valoración del propósito?</b></p>	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <p>1. Mayor valoración por las <b>generaciones jóvenes</b>.</p> <p>2. Mayor <b>conciencia y sensibilización</b> entre las nuevas generaciones.</p> <p>3. <b>Cambio en las expectativas sociales</b>.</p> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <p>1. Desconexión de las generaciones mayores.</p> <p>2. Los jóvenes tienen otras prioridades.</p>	<p>1. Las <b>generaciones más jóvenes (Millennials, Gen Z, Alphas) valoran y exigen más</b> el propósito de las empresas.</p> <p>2. <b>Cambios en sus expectativas</b> respecto al impacto social y medioambiental de las empresas.</p> <p>3. La <b>brecha generacional</b> no es sobre la valoración del propósito en sí, sino <b>sobre las prioridades</b> en comparación con otros factores decisivos.</p>	<p>Una de las respuestas de los expertos resume a la perfección la suma de respuestas obtenidas en esta cuestión: «<b>Los baby boomers piensan que el propósito es solo marketing, los X piensan que es la misión de la empresa, los Millennials lo entienden, los Z y Alphas lo exigen (E2)</b>».</p>
<p><b>¿Cómo puede optimizarse la conciencia de la población respecto a la necesidad de que las empresas funcionen desde el propósito?</b></p>	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <p>1. Mediante <b>educación y formación</b>.</p> <p>2. Experimentando un <b>cambio cultural</b> en la percepción de las empresas entre la ciudadanía.</p> <p>3. A través de <b>casos reales</b> de empresas que operan conforme a su propósito.</p> <p>4. Con <b>comunicación y publicidad</b>.</p>	<p>1. La educación y formación son vistas como esenciales para <b>optimizar la conciencia sobre la necesidad de que las empresas funcionen desde el propósito</b>.</p> <p>2. Las <b>leyes y políticas públicas</b> pueden jugar un papel clave en promover la</p>	<p>Las respuestas destacan la importancia de la <b>educación, la comunicación efectiva y la legislación para optimizar la conciencia de la población sobre la necesidad de que las empresas funcionen desde el propósito</b>.</p>

<p>¿Cómo se mide el propósito?</p>	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mediante <b>legislación</b> y políticas públicas.</li> <li>Con <b>transparencia y reportes</b> de impacto y sostenibilidad.</li> </ol>	<p>importancia del propósito en las empresas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Es necesario un cambio cultural para redefinir el papel de las empresas en la sociedad, enfocándose en el impacto social y medioambiental.</li> </ol>	<p>También se enfatiza la necesidad de un <b>cambio cultural y una mayor transparencia</b> para ganar credibilidad y confianza.</p>
	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Uso de <b>KPIs y otras métricas</b> específicas para medir el propósito.</li> <li>Herramientas y modelos específicos desarrollados para medir el propósito.</li> <li>Medición a través de <b>métricas de ESG</b> (Environmental, Social and Governance) y reputación.</li> </ol> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La medición del propósito es insuficiente o se centra en <b>métricas superficiales</b>.</li> <li><b>Falta de criterios o estándares</b> concretos para medir el propósito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existen <b>diversas herramientas y modelos</b> específicos diseñados para medir el propósito, aunque su implementación no es universal.</li> <li>Se demanda un <b>enfoque más holístico y basado en datos</b> para medir el propósito.</li> </ol>	<p>Las respuestas indican que, aunque existen diversas herramientas y modelos para medir el propósito, la <b>medición a menudo es insuficiente y superficial</b>.</p> <p>Se destacan los enfoques basados en KPIs, métricas de ESG y reputación, pero hay una clara necesidad de desarrollar estándares concretos y enfoques más holísticos basados en datos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024).

Tabla 4.

Resultados cualitativos (continuación)

<p>¿Qué aportaciones positivas y negativas tiene el propósito sobre las empresas del siglo XXI?</p>	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a <b>diferenciar y posicionar</b> la marca en el mercado.</li> <li>Genera <b>confianza y lealtad</b> entre usuarios y consumidores.</li> <li><b>Atrae y retiene</b> el talento.</li> <li><b>Falta de credibilidad</b> si no se alinea con acciones.</li> <li>Su mal uso puede llevar a <b>confusión</b>.</li> </ol> <p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El propósito proporciona <b>claridad y dirección estratégica</b> a la empresa.</li> <li>Favorece la <b>innovación</b> y la <b>competitividad</b>.</li> <li>Contribuye positivamente a la <b>sociedad</b> y el <b>medioambiente</b>.</li> <li>Si es muy rígido, <b>puede limitar la capacidad de adaptación de la empresa</b>.</li> <li>Desafíos de <b>implementación</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El propósito ayuda a <b>posicionar</b> a la organización, generando confianza, atrayendo talento y guiando la dirección estratégica.</li> <li>Favorece además la <b>innovación y la competitividad</b>, atrayendo y reteniendo el talento.</li> <li>Además, contribuye positivamente a la <b>sociedad</b> y el <b>medioambiente</b>.</li> <li>Riesgos de caer en <b>greenwashing</b>.</li> </ol>	<p>Las respuestas destacan tanto los <b>beneficios significativos</b> como los <b>riesgos</b> asociados con la integración del propósito en las empresas del siglo XXI.</p> <p>Mientras que el propósito puede ser una poderosa <b>herramienta para diferenciación, atracción de talento y dirección estratégica</b>, también presenta <b>desafíos</b> como la posible falta de credibilidad y el riesgo de inmovilización estratégica si no se gestiona adecuadamente.</p>
<p>Opiniones sobre el concepto y debates que surgen hacia el mismo y su futuro</p>	<p>FRECUENCIA DE REPETICIÓN ALTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El propósito es visto como <b>fundamental</b> para las empresas y una <b>herramienta poderosa</b>.</li> <li><b>Desencanto</b> con la forma en la que se está utilizando el concepto.</li> <li>Es necesario <b>medir el impacto</b> del propósito, así como su <b>implementación</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>El propósito como elemento central para la transformación y diferenciación de las empresas.</b> Es una herramienta estratégica poderosa, pero solo cuando se integra auténticamente en la cultura y las acciones de la empresa.</li> <li><b>Preocupaciones sobre la autenticidad y banalización</b> del concepto.</li> </ol>	<p>Las respuestas destacan la importancia del propósito y su potencial como herramienta estratégica, pero también subrayan los desafíos y debates en torno a su autenticidad y medición.</p> <p>Para avanzar, es <b>esencial una mayor profesionalización, colaboración educativa y un</b></p>

4. **Autenticidad vs marketing:** debate en torno al propósito como una herramienta de marketing.
5. Necesidad de que el **sector empresarial y la academia se alineen** para afianzar y consolidar el propósito.

FRECUENCIA DE REPETICIÓN MODERADA:

1. **Propósito social vs otros tipos:** un debate a tratar para seguir asentando los pilares del propósito corporativo.
2. Existe una necesidad de **profesionalizar** y estandarizar el enfoque hacia el propósito.

3. El propósito no debe ser solo una herramienta de marketing, sino una guía auténtica para la organización.
4. Surge un debate sobre si el propósito debe tener un enfoque **social o no**.
5. Es necesario profesionalizar y estandarizar el enfoque hacia el propósito, con directrices claras y un código ético.
6. La colaboración entre academia y empresas es vital para enseñar y valorar el propósito de manera efectiva.

**enfoque hacia la transparencia y coherencia.**

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

## 4. Discusión

De la misma forma que autores como Barber (2019), Rodríguez (2020) o Craig y Snook (2019), la gran mayoría de los expertos considera el propósito un concepto con fuerza y relevancia, un elemento de transformación y diferenciación que permite crear valor para todos los públicos. Sin embargo, destacan el riesgo de que este pueda derivar en *greenwashing* y discursos generalistas; por ello debe huirse de su uso como herramienta de marketing; es un concepto que permite ir al núcleo más ético de la organización, velando por el bienestar social y huyendo del salvaje materialismo puramente financiero al que se ha asistido en las últimas décadas, coincidiendo esta idea con la de los autores Henderson y Van Den Steen (2015).

Algunos creen que se debe profundizar más en la relación entre el propósito personal y el de la organización, apelando a la responsabilidad de los empleados y a la necesidad de aplicar procesos de selección coherentes con el propósito para retener talento vinculado y coherente realmente con los valores y el propósito de la organización. Los resultados vislumbran, tal y como defiende Ruiz (2021), que los *stakeholders* deben estar alineados con el propósito.

Otro debate surge sobre si todas las organizaciones deben tener un propósito social, pues algún experto, en contraposición a la postura defendida por Hsieh *et al.* (2018), considera que muchas pueden tener un propósito, pero que este no persiga un impacto social, eso sí, sin tener nunca un impacto negativo, pues eso ya se ha convertido en un deber en la actualidad. Aún teniendo esto en cuenta, manifiesta que aquellas empresas que tengan un propósito social, en línea con las aportaciones de Donaldson y Walsh (2015), serán aquellas que deberán crecer, cambiando el paradigma empresarial liderando el cambio y sus mercados.

Los resultados revelan, de acuerdo con los resultados de *Approaching the future 2024* (Corporate Excellence, 2024), que existen grandes retos respecto a la medición del propósito, pues los expertos se preocupan por la carencia de profesionalización que existe en la activación, medición y gestión del propósito, más allá de su aparición en una memoria anual o en una página web, pues muchas empresas definen un propósito porque así lo exige el mercado sin preguntarse qué significa esto realmente.

También se apela a que el propósito debería funcionar como KPI en las variables de los salarios de los directivos y que habría que dejar de hablar de propósito de marca y hacerlo de propósito de compañía. Muchos están de acuerdo en la necesidad de que el propósito se traduzca en acciones tangibles que generen un impacto positivo tanto a la empresa como a la sociedad.

Otros expertos consideran que uno de los problemas del concepto es que el debate lo monopolizan las empresas con más poder económico, pero con menos posibilidades de tener un propósito auténtico y coherente, mientras que otras empresas que lo hacen realmente bien no utilizan la narrativa del propósito.

En sintonía con las ideas de Quinn y Thakor (2018) sobre la importancia de que todos los públicos de una compañía entiendan y compartan el propósito, incluidos los compradores o usuarios, los resultados muestran que existe de forma generalizada una preocupación por la valoración que puedan hacer del propósito los consumidores, pues existe un verdadero desconocimiento por parte de profesionales provenientes de diferentes sectores sobre el concepto. El concepto ha sido adoptado de forma veloz por muchas empresas, pero hay que valorar su activación. Es necesaria la colaboración entre la academia y el sector empresarial en global que permita introducir y valorar los intangibles de forma transversal, si no será imposible la implantación real de nuevos modelos de negocio.

## 5. Conclusiones

Si algo resulta incuestionable tras este estudio es la relevancia y presencia que adquiere el propósito en la gestión de las organizaciones del siglo XXI. A través de la revisión aportada en el marco teórico sobre el concepto, así como de las opiniones de los expertos en el sector que se recogen en el estudio, se extraen diferentes conclusiones.

En primer lugar, el propósito se erige como la razón de existir de las organizaciones, el sentido que debe iluminar el resto de sus acciones como una guía estratégica que difunda los valores compartidos por la empresa. Este concepto no suprime otros como misión o visión, sino que deben interrelacionarse, teniendo en cuenta que el propósito debe inspirar al resto, estableciendo el marco fundamental.

Su magnitud en las empresas responde a las aportaciones positivas que puede generar, desde un posicionamiento definido e identificativo para la organización, hasta la confianza con sus públicos, pasando por otras como la retención del talento, el favorecimiento de la innovación y la competitividad y, por supuesto, la contribución positiva a la sociedad y al medioambiente. Sin embargo, también se identifican aportaciones negativas en torno al propósito, por ejemplo, si este es muy rígido, puede limitar y condicionar demasiado la estrategia de la compañía. También este puede caer en el *greenwashing* a través de narrativas generalistas que nunca llegan a traducirse en acciones reales, generando desconfianza y descrédito. Para evitar esto, las empresas deben comunicar el impacto real y tangible del propósito de la organización, evitando exageraciones o promesas vacías.

En segundo lugar, la necesidad de contar con un propósito es universal, pues este no depende del tamaño o la capacidad económica de una empresa y puede generar beneficios independientemente de estas características. Lo que verdaderamente adquiere relevancia en la definición del propósito es la voluntad, los valores y cultura de la compañía. Si bien es cierto que, a la hora de activar el propósito a través de diferentes acciones, las organizaciones sí dependerán de los recursos que tengan a su alcance; es aquí donde puede influir realmente su capacidad económica.

Por otro lado, partiendo de que la mayoría de los expertos detecta una falta de formación por parte de los públicos para valorar el propósito, cabe destacar la identificación de una brecha generacional que no solo se traduce a través de los cambios aspiracionales que se detectan en la sociedad, también lo hace mediante la conciencia y la valoración de los intangibles. Las generaciones más jóvenes (*Millennials, Gen Z, Alphas*) valoran y exigen más el propósito en las

empresas. Son más conscientes del impacto medioambiental, de los derechos, los límites...y sus prioridades difieren a las de generaciones anteriores.

Es necesaria la optimización en este sentido, pues el público debe saber valorar a aquellas organizaciones que actúan de forma ética y responsable con sus valores y con la sociedad. Para ello, resulta esencial la educación y formación, así como leyes y políticas públicas que promuevan la importancia del propósito en las compañías. Necesitamos experimentar un cambio cultural de forma generalizada para redefinir el papel de las empresas en la sociedad actual, otorgando al impacto social y medioambiental la relevancia que tienen.

En cuanto a la medición del propósito, nos enfrentamos a un gran reto, pues a pesar de surgir algunos modelos y herramientas de medición, la mayoría de los expertos está de acuerdo con que la medición del propósito es escasa. Hay una clara necesidad de desarrollar estándares concretos y enfoques más holísticos basados en datos que se sumen a los KPIs y las métricas en materia de ESG ya existentes. Entre los modelos de medición, ya introducido en el marco teórico de este estudio, destaca el *Purpose Strength Model*.

Por último, en cuanto a los desafíos y debates que surgen en torno al propósito, partiendo de su poder como herramienta para las organizaciones, caben destacar retos como el desencanto que puede estar generando el concepto por el uso de narrativas generalistas e inciertas, utilizándose más el propósito como una herramienta de marketing que como el faro que guía a la empresa; la necesidad de que la academia y la profesión trabajen para asentar de forma eficaz las bases del concepto, afianzando y consolidando el propósito en las organizaciones; la activación del propósito por parte de las empresas, sin que este sea un mero discurso; el debate sobre si el propósito debe ser o no social; o la formación que debe recibir la sociedad para poder valorar de forma coherente a las organizaciones que cuentan con un propósito y además lo activan.

Todos estos puntos abren un horizonte plagado de nuevas líneas de investigación. En primer lugar, orientadas hacia las narrativas en la definición del propósito de las organizaciones. En segundo lugar, investigaciones que aúnen a profesionales de la academia y la profesión para asentar las bases del concepto, proponiendo modelos de activación del propósito en las empresas. También es necesario investigar en materia de medición del propósito, comprobando cómo están abordando esta cuestión las empresas y estableciendo nuevas herramientas que permitan unificar y establecer un modelo de medición transparente y veraz del mismo. Es interesante también abordar si el propósito debe ser o no social mediante una investigación cualitativa que proporcione criterios objetivos para resolver este debate. Por último, resulta esencial conocer de qué forma valora el público a las empresas con propósito para trabajar en programas de formación que permitan que la sociedad valore y reconozca a las empresas con propósito.

## 6. Referencias

Alfaro, P. (22 de mayo 2017). *El valor de los nuevos intangibles*. <https://bit.ly/3Y1x8fz>

Barber, L. (16 de septiembre de 2019). Capitalism. Time for a reset. *Financial Times*. <https://bit.ly/3WnNm14>

Carlisi, C., Hemerling, J., Kilmann, J., Meese, D. y Shipman, D. (15 de mayo de 2017). Purpose with the power to transform your organization. *BCG y BrightHouse*. <https://bit.ly/4bKkOU7>

- Chinchilla, N., Lleó, Á., Rey, C., Alloza, Á. y Pitta, N. (2019). *Purpose Strength Model: en busca de un propósito compartido*. IESE Business School. <https://acortar.link/KvZR2J>
- Corporate Excellence. (2024). *Approaching the future*. <https://bit.ly/3VrrRe5>
- Craig, N. y Snook, S. A. (2014). From purpose to impact. *Harvard business review*, 92(5), 104-111. <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- Craig, N. y Snook, S. A. (2019). Del propósito a marcar diferencias. En M. Hansen (Ed.), *Propósito, sentido + pasión*, (pp. 51-84). Harvard Business Review Press. <https://bit.ly/4cjfQyk>
- Donaldson, T. y Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>
- Echebarría, K. (2020). La empresa como proyecto de transformación social. *Harvard Deusto Business Review*, 300, 6-7. <https://bit.ly/3KMfTqO>
- Fernández Gómez, J. D., Gordillo-Rodríguez, M. T., Pacheco Barriga, L. y Fernández Blanco, E. (2023). Marcas y propósito: Análisis de las estrategias digitales en Twitter de las marcas más reputadas en España. *Revista Latina De Comunicación Social*, 81, 44-75. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2023-2005>
- Ferreiro Pérez, A. (2023). *La palanca de la Comunicación en el Propósito: la mirada de los expertos*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Salamanca]. <https://bit.ly/3LoSZps>
- Ferrero, I. (2024). *Purpose Strength*. Universidad de Navarra. [bit.ly/3LvCfNi](https://bit.ly/3LvCfNi)
- Fontán Gallardo, C. (2017). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/22498>
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D. y Tracey, P. (2021). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Henderson, R. M. 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://doi.org/10.1257/aer.p20151072>
- Hsieh, N. H., Meyer, M., Rodin, D. y van 'T Klooster, J. (2018). The social purpose of corporations. *Journal of the British Academy*, 6(s1), 49-73. <https://doi.org/10.5871/jba/006s1.049>
- Jiménez, D., Franco, I. B. y Smith, T. (2021). A review of corporate purpose: An approach to actioning the sustainable development goals (SDGs). *Sustainability*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073899>
- Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. *Boletín Oficial del Estado*, 234, de 29 de septiembre de 2022. <https://bit.ly/3W6BTlh>

- López-Aza, C. (2020). *Activismo de marca. Una nueva estrategia de marketing*. Pirámide.
- Mejía-Giraldo, J. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar*, 29(72), 31-40. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77891>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49. <https://bit.ly/3W5crN2>
- Prodigioso Volcán. (2021). *Propósito Ma Non Troppo*. <https://observatoriodelproposito.es>
- Quinn, R. E. y Thakor, A. V. (2018). Creating a Purpose-Driven Organization: How to Get Employees to Bring Their Smarts and Energy To Work. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-86. <https://bit.ly/3RrvKP4>
- Reguant Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El mètode Delphi. *REIRE Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Rodríguez, M. (30 de abril de 2010). *El método Delphi o de panel de expertos*. Aulas virtuales. <https://bit.ly/3SinBgp>
- Rodríguez Perón, J. M., Aldana Vilas, L. y Villalobos Hevia, N. (2010). Método Delphi para la identificación de prioridades de ciencia e innovación tecnológica. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 39(3-4), 214-226. <https://bit.ly/3Lxglt3>
- Rodríguez, V. (2020). *Propósito y valores: cómo hacer que la cultura de tu organización florezca*. Profit Editorial.
- Ruiz, F. (2020). La década del propósito, el momento de trascender. *Harvard Deusto Business Review*, 300, 14. <https://bit.ly/3VInI77>
- Ruiz, S. (2021). Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. *Harvard Deusto Business Review*, 314, 16-25. <https://bit.ly/3z4unOd>
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 6-28. <https://doi.org/10.1177/2041386619897618>
- Villagra, N., López, B. y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072>

**AUTORA:****Laura Pacheco Barriga**

Universidad Pontificia de Salamanca, España.

Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas, UPSA. Máster en Comunicación Corporativa, CEU San Pablo. Programa Executive en Liderazgo con impacto social, UPSA. Actual doctoranda en el área de Innovación en Ciencias Sociales, en la línea de Innovación y Creación de Espacios para la Comunicación, en la UPSA. Es Profesora Ayudante de la Facultad de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca. Sus líneas de investigación se enfocan en áreas como la comunicación corporativa, la responsabilidad social o redes sociales, entre otras.

[lpachecoba@upsa.es](mailto:lpachecoba@upsa.es)**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-0563-8807>**Google Scholar:** <https://bit.ly/3y95pPr>