



Guía para la medición de impacto social dentro de las empresas: orientada a los empleados

Trabajo de grado

María Fernanda Morales Casallas

Bogotá D.C, Colombia

2026



Guía para la medición de impacto social dentro de las empresas: orientada a los empleados

Trabajo de grado

María Fernanda Morales Casallas (Marketing y Negocios Digitales)

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Bogotá D.C, Colombia

2026

Agradecimientos

Quisiera agradecer primero que todo a mis papás, quienes toda mi vida me han impulsado a dar lo mejor de mí y me dieron el privilegio de poder estudiar una carrera profesional. Agradezco también a toda mi familia y amigas, quienes me acompañaron y apoyaron incondicionalmente. Quisiera también dar un agradecimiento especial a mi amiga Sara Chacón, quien me acompañó, aconsejó y ayudó no solo durante la elaboración de este trabajo sino durante los últimos 4 años. Por último, quisiera agradecer a mi tutora para este trabajo de grado, Merlin Grueso, quien con paciencia y constancia me acompañó y guió para que este trabajo sea hoy una realidad.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Guía para la medición de impacto social dentro de las empresas: orientada a los empleados”, en la opción de grado de Capstone y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

María Fernanda Morales Casallas

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

María Fernanda Morales Casallas

Declaración de integridad académica en el uso de la inteligencia artificial (IA)

Propósito	Descripción	Nombre herramientas
Revisión de literatura	Utilicé IA para algunas partes de la revisión de literatura existente, facilitando una comprensión más profunda de los conceptos y teorías relevantes a mi trabajo.	NotebookLM
Redacción y revisión	Utilicé IA para redactar y revisar el contenido del trabajo proporcionando ideas para la estructura y coherencia del texto.	ChatGPT

Reconozco que la herramienta de IA no reemplaza mi juicio académico y que soy completamente responsable del contenido final del trabajo presentado.

María Fernanda Morales Casallas

Glosario

Dimensión: Son los aspectos o categorías que conforman un tema más amplio y complejo, los cuales sirven para organizar y agrupar diferentes elementos de análisis. (OECD, 2025).

Engagement: Se refiere al compromiso intelectual y emocional que tienen los empleados con sus funciones en el trabajo y con los objetivos de la organización. Este término también abarca el sentido de participación, entusiasmo y dedicación hacia el trabajo y la empresa (Deepalakshmi et al., 2024).

Impacto al empleado: Se refiere a los efectos o consecuencias, directos o indirectos, que tienen las políticas y prácticas sobre el bienestar psicológico y el desempeño laboral de los trabajadores de una organización (Medina-Garrido et al., 2017).

Impacto social: Se define como un cambio real y duradero que surge de las acciones de una organización y se ve reflejado en la vida de las personas y su entorno (OECD, 2021)

Modelo: Es un esquema que describe la estrategia de cambio de una organización y su función principal es explicar las relaciones de causa y efecto que hay entre las actividades que realiza una empresa y los beneficios que esperan alcanzar (OECD/European Union, 2024).

Transparencia organizacional: Se define como la calidad percibida de la información que es compartida por los líderes de una organización a sus empleados de manera intencional. Se considera que la información es transparente cuando es divulgada, es clara y precisa (Honcoop, 2023).

Resumen

En los últimos años, el concepto de impacto social ha adquirido una gran relevancia en el ámbito empresarial, cada vez son más las empresas que quieren hacer de este un eje central de sus objetivos y actividades. Esto ha impulsado a las empresas a adoptar modelos que permitan medir y gestionar sus contribuciones a la sociedad, más allá del ámbito económico. Actualmente existen diversos enfoques de medición, que han ido evolucionando y hoy se encuentran muy bien estructurados, sin embargo, estos se han centrado principalmente en la evaluación de las prácticas, verificación y cumplimiento. Lo anterior deja de lado a uno de los grupos de interés más importantes de una empresa, que es sus empleados y la experiencia real que viven día a día dentro de la organización.

El presente trabajo, titulado “Guía para la medición de impacto social dentro de las empresas: orientada a los empleados”, tiene como objetivo plantear un nuevo modelo de medición, no como reemplazo a los ya existentes sino como un complemento. Este modelo busca que se evalúe como las acciones, prácticas y dinámicas organizacionales afectan directamente la experiencia de los empleados dentro de la empresa. Para la estructuración de este nuevo modelo, se realizó una revisión de literatura sobre modelos actuales de medición de impacto y se complementó con un enfoque cualitativo haciendo uso de entrevistas a empleados de diferentes organizaciones.

A partir del análisis de la información recolectada, se identificaron vacíos en la medición de impacto relacionados con la experiencia del empleado, específicamente en relación con la conexión con el rol, la transparencia organizacional, el bienestar, la participación y la voz del empleado. Teniendo esto en cuenta, se propone el modelo MIME, el cual integra estas

dimensiones desde un enfoque centrado en el empleado permitiendo no solo la evaluar si las empresas están realizando ciertas prácticas sino también entender que efecto tienen en la experiencia de los empleados.

Palabras clave:

Impacto social, medición de impacto, empleados, bienestar del empleado, experiencia del empleado, modelo de medición.

Abstract

In recent years, the concept of social impact has gained significant relevance in the business world, with more and more companies seeking to make it a central focus of their objectives and activities. This has driven companies to adopt models that allow them to measure and manage their contributions to society, beyond the purely economic sphere. Currently, there are various measurement approaches, which have evolved and are now very well structured; however, these have primarily focused on evaluating practices, verification, and compliance. This overlooks one of a company's most important stakeholder groups: its employees and the real-world experience they have within the organization every day.

This paper, entitled "Guide for Measuring Social Impact within Companies: Employee-Oriented," aims to propose a new measurement model, not as a replacement for existing ones, but as a complement. This model seeks to evaluate how organizational actions, practices, and dynamics directly affect the employee experience within the company. To structure this new model, a literature review of current impact measurement models was conducted and complemented with a qualitative approach using interviews with employees from different organizations. Based on the analysis of the collected information, gaps were identified in impact measurement related to employee experience, specifically regarding role alignment, organizational transparency, well-being, participation, and employee voice. With this in mind, the MIME model is proposed, which integrates these dimensions from an employee-centered perspective, allowing not only the evaluation of whether companies are implementing certain practices but also an understanding of their effect on employee experience.

Keywords:

Social impact, impact measurement, employees, employee well-being, employee experience, measurement model.

Guía para la medición de impacto social dentro de las empresas

Orientada a los empleados



María Fernanda
Morales Casallas

Contenido

- 1. Introducción 3
- 2. Medición del impacto social: enfoques y modelos actuales ... 5
 - 2.1 Principales enfoques y modelos de medición.....7
 - 2.1.1 Enfoque de triple impacto..... 7
 - 2.1.2 Criterios ESG7
 - 2.1.3 Teoría del cambio8
 - 2.2 Sistema B como modelo de medición del impacto..... 9
- 3. El impacto en los empleados.....10
 - 3.1 Métricas tradicionales.....11
 - 3.2 Modelo de Sistema B..... 12
 - 3.3 Limitaciones en la medición.....14
 - 3.4 Enfoque cualitativo.....14
 - 3.4.1 Categorías de análisis.....15
 - 3.5 Síntesis de hallazgos18
- 4. Medir el impacto desde el empleado: Propuesta.....19
 - 4.1 Dimensiones y sus indicadores..... 21
 - 4.2 ¿Cómo se mide el modelo?..... 27
- 5. Conclusiones.....30

Lista de tablas

1. **Tabla 1:** Cuadro comparativo de los modelos de medición de impacto.....

9

2. **Tabla 2:** Cuadro comparativo modelo Sistema B y MIME.....

30

1.

Introducción

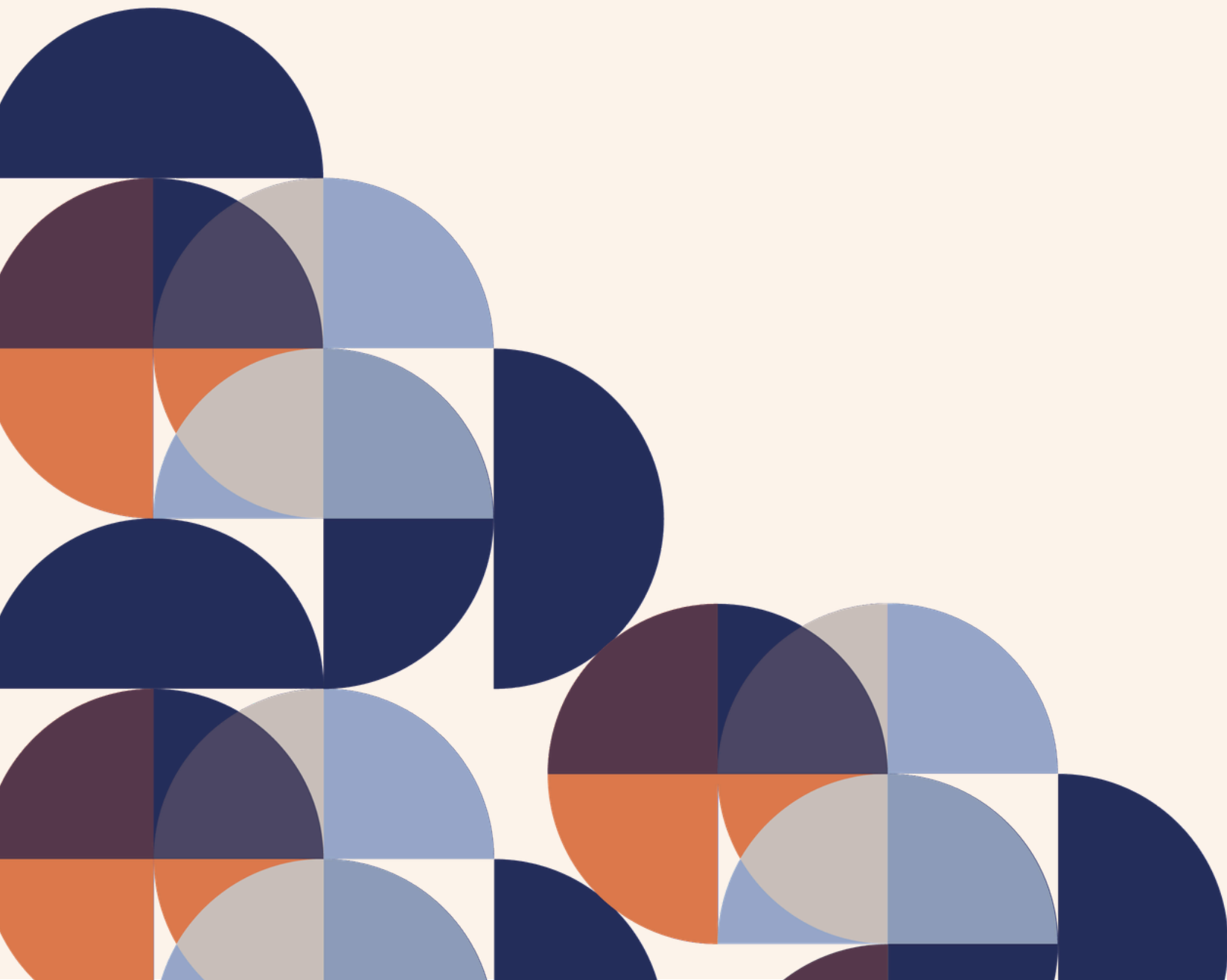
Las empresas de triple impacto son aquellas que buscan un equilibrio entre su relación con las personas, la sostenibilidad y su aspecto financiero, midiendo el impacto de la organización en estas tres áreas principales: social, ambiental y económica. En Latinoamérica, esta certificación se conoce como “Certificación B” y es otorgada por la organización, Sistema B. Uno de los aspectos que más deben tener en cuenta este tipo de empresas es la medición de su impacto, tanto a nivel interno como externo.

Hoy en día, el éxito de una empresa no se mide únicamente por qué tan prospera es en términos económicos, también es importante verlo desde una mirada más completa que incluya su impacto ambiental y social. En los últimos años, el concepto de impacto social ha cobrado relevancia en el contexto empresarial, especialmente en el marco de sostenibilidad, el triple impacto y la responsabilidad social que deben tener las compañías. Se entiende impacto y responsabilidad social corporativo como “el compromiso que adquieren las empresas para alcanzar estos objetivos sociales, éticos y medioambientales...” (ESADE, 2025). Este se ha vuelto un factor de éxito determinante para las empresas ya que entre muchos de sus beneficios está la ganancia de confianza de clientes, inversores, empleados, etc. La medición del impacto social es uno de los elementos más importantes para aspectos como la toma de decisiones, la comunicación de resultados y el fortalecimiento de la reputación de una empresa.

A pesar de su vital importancia en las organizaciones, la medición del impacto social se ha centrado principalmente en indicadores organizacionales, dejando a un lado la percepción y experiencia real de los empleados dentro de las empresas. Esto puede ser un gran error ya que son ellos quienes viven la cultura organizacional, ejecutan el impacto y son en realidad, quienes definen si el impacto social realmente se está viendo reflejado en el día a día de la compañía y no es una promesa vacía.

Teniendo esto en cuenta, esta guía tiene como propósito analizar el contexto actual de la medición del impacto social organizacional, específicamente en lo relacionado con los empleados, así como identificar las limitaciones que se ven más comúnmente cuando existen este tipo de enfoques. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la literatura, encontrar vacíos y/o falencias, integrar entrevistas de expertos y empleados, y por último, exponer una propuesta que permita medir el impacto social corporativo relacionado con los empleados de una forma más completa.

2. Medición del impacto social: enfoques y modelos actuales





Fuente: Unsplash

En los últimos años, el concepto de impacto social ha adquirido una creciente relevancia en el ámbito empresarial de la mano de modelos que buscan organizaciones más sostenibles y responsables. Actualmente, las empresas no buscan solamente generar ganancias, sino que también reconocen que existe este tipo de impacto que equilibra la rentabilidad con el valor social, mejorando la reputación de la marca, fomentando la innovación y generando más confianza ante sus diferentes stakeholders. “Las empresas tienen la capacidad y la responsabilidad de realizar acciones concretas que generen un impacto social empresarial positivo en la sociedad”. (SAP Concur, 2023).

En este contexto, surge la necesidad de medir ese impacto social, con el fin de evaluar de manera más objetiva las contribuciones sociales de las organizaciones. Esta medición permite validar si el impacto es real o solo hace parte de un discurso, como se ha evidenciado en algunos casos. Adicionalmente, una adecuada medición dentro de una organización permite tomar decisiones pertinentes que ayudan a mejorar programas, estrategias y acciones. Una adecuada medición de este tipo de impacto demuestra transparencia y permite mostrar resultados a stakeholders tales como clientes, inversionistas, entre otros.

2.1

Principales enfoques y modelos de medición del impacto social

Como resultado de la importancia del impacto social, se han desarrollado distintos enfoques y marcos que buscan estructurar, estandarizar y facilitar la medición de este tipo de impacto en las empresas. Entre los más relevantes se encuentran los modelos como el enfoque de triple impacto, los criterios ESG y herramientas como la teoría del cambio.

2.1.1 Enfoque de triple impacto

El enfoque de triple impacto plantea que el desempeño de una empresa no debe evaluarse únicamente en términos económicos, sino que también se deben considerar las dimensiones sociales y ambientales. Este modelo considera esas tres dimensiones, basándose en las 3 Ps por su nombre en inglés: personas, planeta y ganancia. Este tiene como propósito, ampliar la visión tradicional de las empresas que únicamente se basa en la rentabilidad. Sin embargo, este modelo es principalmente conceptual y no define unas métricas específicas que puedan ser usadas por las empresas para evaluar su impacto (HEC PARIS, 2022).

2.1.2 Criterios ESG

Los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) son un marco para la evaluación del desempeño sostenible de las empresas. Este se basa en un grupo de indicadores que permiten medir aspectos ambientales, sociales y de gobernanza con el fin de tomar mejores decisiones para la organización. Los criterios ESG son ampliamente usados por inversionistas y entidades financieras con el fin de evaluar riesgos y oportunidades que están relacionados con el desempeño sostenible de las empresas, integrándolos en los procesos de inversión y gestión. (Bouye et al., 2021).

2.1.3 Teoría del cambio

La teoría del cambio es una herramienta que permite estructurar la relación entre las acciones de una organización y los resultados que se esperan obtener en términos de un cambio social o de impacto deseado. Por medio de este enfoque, se identifican las etapas que conectan las actividades realizadas con el impacto que se generó, lo que facilita la comprensión de cómo se produjo dicho impacto. (Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J., 2020).

Tabla 1
Cuadro comparativo de los modelos de medición de impacto

Modelo	¿Qué es?	¿Para qué sirve?	Enfoque principal
Triple impacto	Enfoque que plantea que las empresas deben generar valor en 3 dimensiones: social, ambiental y económica	Guiar a las empresas a equilibrar rentabilidad con impacto	Visión general del impacto
ESG	Conjunto de criterios (Environmental, Social, Governance) para evaluar el desempeño sostenible de una empresa	Medir y reportar el desempeño en sostenibilidad, especialmente para inversionistas	Evaluación y medición estructurada
Teoría del cambio	Herramienta que explica cómo las acciones de una organización generan resultados e impacto	Diseñar y entender cómo se logra el impacto paso a paso	Relación causa–efecto (proceso)

Fuente: Elaboración propia a partir de HEC Paris (2022), World Bank (2021) y Cassetti & Paredes-Carbonell (2020).

2.2

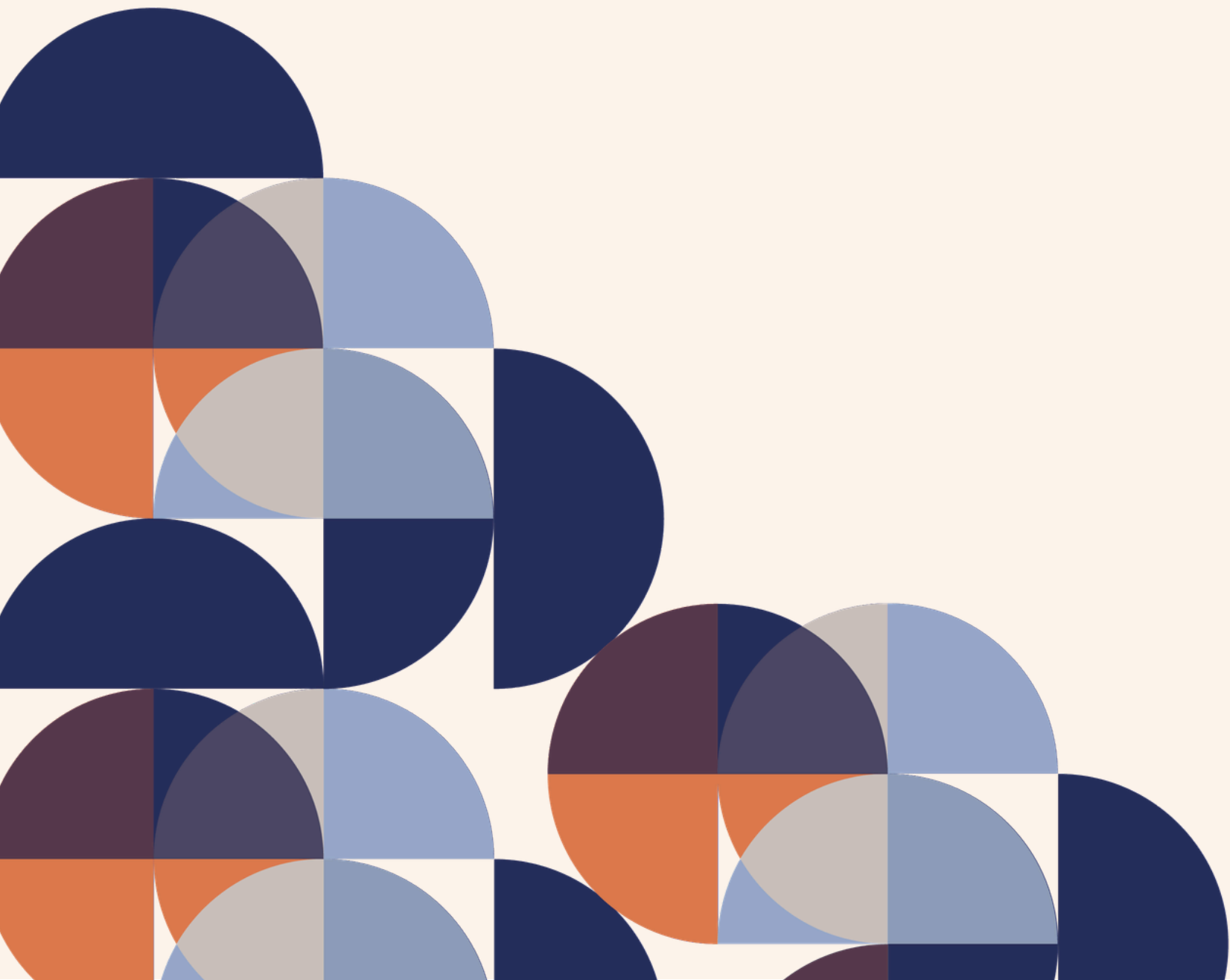
Sistema B como modelo de medición del impacto social

Actualmente existe una organización en concreto que mide y certifica el impacto en empresas, conocida como B Lab, a nivel global. En América Latina y el Caribe, esta organización se conoce como Sistema B™, la cual tiene como propósito “impulsar a las empresas como agentes de cambio, utilizando la fuerza del mercado para contribuir al bien común. Las acompañamos en su medición, el fortalecimiento de sus modelos de negocio de impacto y la creación de planes de acción que potencien su sostenibilidad y crecimiento.” (Sistema B, 2024). Esta cuenta con uno de los enfoques más estructurados para la medición del impacto social, proponiendo una evaluación integral del desempeño de las empresas en distintas dimensiones. Sistema B™ propone este modelo de medición a través de una herramienta que permite medir y gestionar el impacto de las empresas, considerando aspectos relacionados con trabajadores, comunidad, medio ambiente, entre muchos otros. Este modelo ha ganado reconocimiento a nivel global, en parte debido a la visibilidad de su certificación y a su adopción por parte de numerosas organizaciones, tales como: Juan Valdez Café, Ben & Jerry’s, entre otras.

A pesar de los avances en la estructuración de modelos para medir el impacto social en las empresas, es importante profundizar en como es abordada esta medición específicamente en relación con los empleados de dichas organizaciones. Aunque los enfoques existentes si consideran esta dimensión, todavía es importante hacer un análisis sobre los aspectos que se están evaluando y de qué manera se incorpora la experiencia de los empleados en estos procesos.



3. El impacto en los empleados: medición actual y limitaciones



En el contexto de medición del impacto social en las empresas, los empleados representan un grupo de interés clave, dado que no solo forman parte de la organización, sino que también experimentan directamente sus prácticas, políticas y cultura. Es esencial que exista la medición de impacto relacionada con los empleados porque son ellos quienes ejecutan el impacto de la empresa en el resto de las áreas y así mismo son quienes perciben si ese impacto es real o no. Además, los empleados no solo llevan a cabo las iniciativas de una organización, sino que también viven de primera mano su cultura y prácticas, lo que los convierte en una fuente clave para evaluar la coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente ocurre en sus actividades diarias. En este sentido, la medición de impacto en los empleados se ha abordado desde dos tipos de métricas, las cuantitativas, que son aquellas basadas en indicadores objetivos, y las perceptuales, que están enfocadas en la experiencia y percepción del empleado dentro de la organización.

3.1

Métricas tradicionales en la medición de empleados

Comúnmente, las empresas suelen medir aspectos relacionados con el desempeño de sus empleados y confirmar que estos sí están cumpliendo con los objetivos de la empresa y de su cargo específico, de manera adecuada. Estas mediciones incluyen indicadores asociados al desempeño individual, el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de habilidades y la capacidad de trabajo en equipo (Vuong & Nguyen, 2022).

En los últimos años, también ha tomado fuerza la medición del bienestar de los empleados dentro de la organización con algunos indicadores específicos que permiten evaluar diferentes aspectos. Entre los indicadores más usados se encuentran el engagement (compromiso), satisfacción laboral, el clima organizacional, así como variables como la intención de permanencia, las oportunidades de desarrollo y la percepción de apoyo dentro de la empresa (Vulpen, 2022). Estos últimos resaltan la importancia de ver la experiencia de los empleados no solamente desde su desempeño laboral sino también en términos de bienestar y sentido de pertenencia. La medición de estas métricas permite que las organizaciones no solo evalúen el desempeño de sus empleados, sino que también puedan identificar oportunidades de mejora, optimizar la gestión de su capital humano y tomar decisiones orientas a fortalecer este tipo de impacto.

3.2

Modelo de Sistema B en la medición de empleados

Más allá de estos indicadores generales, existen modelos estructurados que buscan evaluar el impacto en los empleados de manera más integral. Sistema B™ propone un modelo que aborda la medición de impacto en los empleados a través de diversas dimensiones que buscan evaluar su experiencia dentro de la organización de manera integral. Entre estas se incluyen aspectos relacionados con el desarrollo profesional, oportunidades de formación y crecimiento y desarrollo de habilidades. Adicionalmente también se evalúan dimensiones asociadas con el compromiso del empleado y las condiciones laborales, donde se evalúan variables como la satisfacción, las políticas internas de la organización y la participación del empleado.

La propuesta de Sistema B™ se basa en un proceso estructurado de evaluación que permite a las empresas analizar su desempeño a través de herramientas estandarizadas como listas de verificación y recolección sistemática de la información. Este modelo se encuentra en constante evolución, incorporando nuevas dimensiones y enfoques que responden a los cambios constantes del entorno empresarial y social.

Por otro lado, este modelo también incorpora elementos de seguridad financiera, como la compensación, estabilidad laboral y beneficios económicos, así como aspectos relacionados con la salud, el bienestar y la seguridad en el entorno de trabajo. El conjunto de estas dimensiones y sus respectivas variables conforman el modelo que propone una medición más estructurada que permite evaluar múltiples aspectos de la experiencia del empleado dentro de la organización, no solo de forma individual sino como también colectiva. Este enfoque hace que la medición del impacto no se limite a un área específica, sino que requiere la participación y articulación de las distintas áreas de la empresa. Modelos como este permiten contar con una evaluación estructurada y más estandarizada del impacto en los empleados, lo que facilita su comparación entre organizaciones.

3.3

Limitaciones en la medición del impacto en empleados

En la práctica, la implementación de estos modelos puede enfrentar diferentes limitaciones como los costos asociados a los procesos de evaluación, la dificultad para recolectar información de manera completa y la articulación entre distintas áreas de la organización. Asimismo, La necesidad de acceder a datos de múltiples fuentes, al igual que la participación de diferentes niveles dentro de la empresa, puede dificultar una medición completa y precisa. Si bien este modelo permite una evaluación amplia y estructurada del impacto en los empleados, resulta relevante analizar en qué medida estas métricas logran capturar la experiencia real del empleado dentro de la organización.

3.4

Enfoque cualitativo: entrevistas a empleados

Con el fin de complementar el análisis teórico anterior, se realizaron entrevistas a empleados de empresas certificadas como B y de empresas no certificadas. Estas se realizaron con el objetivo de comprender cómo se percibe y vive el impacto dentro de las organizaciones desde la experiencia real del empleado. Es importante aclarar, que las entrevistas realizadas fueron de carácter cualitativo y su objetivo no era realizar generalizaciones, sino identificar patrones y percepciones con el fin de entender de manera más profunda como los empleados experimentan el impacto dentro de sus organizaciones.

3.4.1 Categorías de análisis

Propósito e impacto percibido

El enfoque de triple impacto plantea que el desempeño de una empresa no debe evaluarse únicamente en términos económicos, sino que también se deben considerar las dimensiones sociales y ambientales. Este modelo considera esas tres dimensiones, basándose en las 3 Ps por su nombre en inglés: personas, planeta y ganancia. Este tiene como propósito, ampliar la visión tradicional de las empresas que únicamente se basa en la rentabilidad. Sin embargo, este modelo es principalmente conceptual y no define unas métricas específicas que puedan ser usadas por las empresas para evaluar su impacto (HEC PARIS, 2022).

Claridad del impacto del rol

Al momento de indagar sobre la conexión entre el rol individual de cada uno y el impacto de la empresa, se observaron resultados mixtos. Algunos de los entrevistados si logran identificar de manera directa cómo sus funciones contribuyen al impacto generado por la empresa, pero otros lo perciben de forma indirecta o no están realmente seguros de su aporte. Esto se evidenció cuando uno de ellos afirma “no estoy muy segura cómo mi trabajo puede contribuir directamente al impacto”. Lo anterior sugiere que, a pesar de que exista el impacto, no siempre se esta comprendiendo a nivel individual por los empleados.

Transparencia entre discurso y realidad

Con respecto a la transparencia entre lo que la empresa comunica y como lo viven los empleados en el día a día se evidenciaron percepciones mixtas. Algunos de los entrevistados consideran que sí existe una alineación definida entre el discurso y la realidad, mientras que otros señalan que la empresa para la cual trabajan comunica un impacto que no siempre se ve reflejado en su experiencia diaria. Esto se evidenció en afirmaciones como “no necesariamente... el trabajo más impactante no es el que más se comunica”.

Bienestar real del empleado

Uno de los aspectos más importantes es el bienestar del empleado y se evidenciaron experiencias variadas dependiendo de la organización. Algunos empleados destacan algunos beneficios tales como, la flexibilidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal y ciertos beneficios adicionales que les brinda la organización para la cual trabajan. Un ejemplo de los beneficios relacionados con el bienestar lo resalta uno de los entrevistados diciendo “por medio de la libertad... para organizarme y hacer mi trabajo”. Sin embargo, otros señalan que estas acciones pueden llegar a ser insuficientes o que muchas veces no están bien estructuradas, especialmente en contextos de alta carga laboral o crecimiento dentro de la organización, lo que impacta directamente su experiencia como empleados.

Participación en el impacto

Se evidenció que los empleados no están realmente involucrados en las iniciativas de impacto de su organización. En la mayoría de los casos, los entrevistados indican no conocer realmente cuales son las iniciativas de impacto social de la empresa por ende dicen nunca haber participado en ellas como se refleja en respuestas como “no he tenido la oportunidad... o no tengo conocimiento”. Esto sugiere que el impacto social se está gestionando principalmente a nivel organizacional, sin una participación activa del empleado.

Voz del empleado

En cuanto a la participación del empleado en la toma de decisiones en relación con el impacto y bienestar, se identificó que muchas empresas hacen uso de herramientas como encuestas o espacios de retroalimentación. Sin embargo, varios de los entrevistados señalan que, aunque existan estas herramientas y sus opiniones sean recogidas, no siempre se traducen en acciones concretas o cambios visibles que contribuyan al bienestar de los empleados dentro de la organización, como menciona uno de ellos: “se hacen encuestas... pero no se transmiten acciones a partir de los resultados”. Lo anterior puede generar una percepción de desconexión entre la escucha de opiniones y las acciones que se llevan a cabo basadas en ellas.

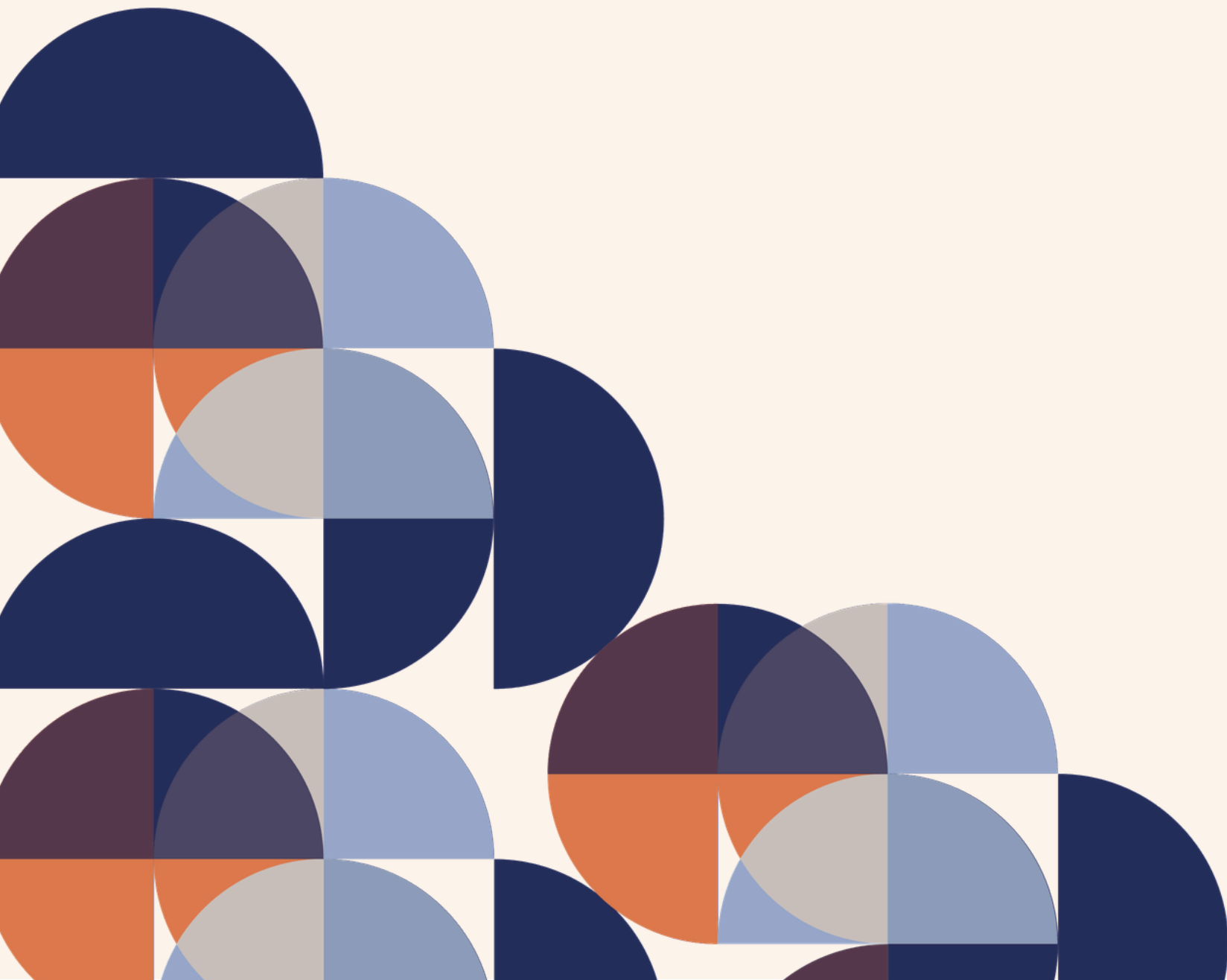
3.5

Síntesis de hallazgos

A partir de lo anterior, es posible afirmar que, aunque las empresas han avanzado en su medición de impacto social y han implementado diferentes modelos y herramientas, aún existen vacíos importantes relacionados con la experiencia del empleado y como estos experimentan ese impacto. Las percepciones recopiladas en las entrevistas reflejan que, a pesar de que el impacto puede estar a nivel organizacional y en términos de cumplimiento de funciones, no siempre se traduce en una experiencia clara o participativa de quienes hacen parte de la empresa. De la mano con esto, aspectos como la conexión con el rol, la coherencia entre el discurso y la práctica, la participación en iniciativas de impacto y la capacidad de influencia del empleado, son elementos que no siempre son tenidos en cuenta para los modelos conocidos de medición. De aquí surge la necesidad de complementar los modelos y enfoques actuales, con una perspectiva que incluya de manera directa la experiencia del empleado y así obtener una comprensión más completa del impacto social dentro de las organizaciones.

4

Medir el impacto desde el empleado: una nueva propuesta



A partir del análisis realizado, fue posible identificar que, a pesar de que existen modelos estructurados para la medición de impacto social, estos no están teniendo en cuenta como las acciones de la empresa afectan a los empleados. Es por eso que a continuación se propone un modelo de medición enfocado en evaluar el impacto real en los empleados, considerando no solo percepciones sino también condiciones, experiencias y resultados que se derivan de las practicas de la organización a la que pertenecen. Este nuevo modelo se conoce con el nombre de: Modelo de medición del impacto en el empleado (MIME). Este modelo no busca reemplazar la propuesta de Sistema B, sino que por el contrario busca complementarla con el fin de conocer realmente el impacto que existe en los empleados. El MIME cuenta con seis dimensiones que a la vez cuentan con indicadores con el fin de facilitar la implementación en las empresas.



Fuente: Sierra Koder, Unsplash

4.1

Dimensiones y sus indicadores

4.1.1 Dimensión 1: Alineación el propósito

Esta primera dimensión busca evaluar en que medida el empleado comprende, se identifica y se siente alineado con el propósito y el impacto que busca generar la empresa. Lo anterior se hace con el fin de identificar posibles brechas entre lo que la organización busca comunicar y lo que realmente está experimentando el empleado. Un artículo publicado por la revista “Frontiers in Psychology” establece que si el empleado está alineado con el propósito de la organización va a existir un impacto positivo en su motivación, compromiso y percepción de valor no solo con respecto a su propio trabajo sino también a su sentido de valía personal (van Tuin et al., 2020).

¿Qué incluye?

Incluye aspectos que están relacionados con la comprensión del propósito de la organización, qué tanto se identifica el empleado con este y que tan claro es para él como su rol contribuye al impacto de la empresa desde sus funciones individuales.

¿Qué indicadores se pueden utilizar?

- Nivel de identificación con el propósito organizacional (escala)
- Nivel de motivación asociado al propósito
- Porcentaje de empleados que tienen claro el propósito de la empresa
- Percepción de la relación entre el propósito organizacional y el trabajo diario

4.1.2 Dimensión 2: Claridad del impacto del rol

Esta dimensión en el modelo MIME busca evaluar como acciones de la empresa como la asignación de responsabilidades, definición de funciones y comunicación de expectativas tienen un impacto en la claridad que tiene cada empleado con respecto al impacto que tiene su rol en la organización. Cuando estas acciones son eficaces, el empleado entiende mejor las expectativas que tiene su empleador, lo que disminuye la incertidumbre, incrementa su satisfacción laboral e intención de quedarse en la organización (Fang et al., 2025).

¿Qué incluye?

Aspectos relacionados con la claridad de las funciones que debe cumplir el empleado, su comprensión de ellas, el entendimiento de los objetivos asociados a su rol y la capacidad del empleado de reconocer de que manera su trabajo contribuye a los resultados de la empresa.

¿Qué indicadores se pueden utilizar?

- Nivel de claridad sobre las funciones del cargo
- Nivel de comprensión de las responsabilidades asignadas
- Grado en que el empleado entiende lo que se espera de su rol
- Nivel de incertidumbre frente a tareas y objetivos
- Nivel de seguridad del empleado respecto a su desempeño esperado

4.1.3 Dimensión 3: Transparencia organizacional

Esta dimensión busca evaluar si las acciones, políticas y prácticas de la organización concuerdan con la experiencia real que los empleados enfrentan dentro de ella. Esta coherencia existe cuando lo que la empresa está comunicando se alinea con lo que ocurre en el día a día. Se puede decir que hay transparencia organizacional cuando hay exactitud en la información, es decir, lo que los líderes comunican se alinea con sus acciones reales. Si esta transparencia no existe, se genera desconfianza y una percepción negativa por parte del empleado con respecto a la integridad de la organización (Tomlinson & Schnackenberg, 2022).

¿Qué incluye?

Aspectos relacionados con la alineación entre el discurso de la organización y la práctica, cumplimiento de promesas organizacionales, consistencia en decisiones y acciones y, por último, transparencia.

¿Qué indicadores se pueden utilizar?

- Nivel de transparencia que perciben los empleados entre las comunicaciones de la empresa y la realidad
- Percepción de cumplimiento de políticas y prácticas organizacionales
- Percepción de consistencia en las decisiones organizacionales
- Nivel de credibilidad de la organización frente al empleado

4.1.4 Dimensión 4: Bienestar real del empleado

Esta dimensión busca evaluar de qué manera las acciones, condiciones laborales y prácticas implementadas por la empresa tienen un impacto directo en el bienestar de los empleados. Es importante tener en cuenta que hay factores que influyen de manera sustancial en el estado físico y mental de los empleados, tales como: carga laboral, beneficios ofrecidos, condiciones de trabajo, entre otros. A su vez, estos factores afectan la calidad de vida de los empleados, su desempeño y su intención de permanencia en la organización. Diversos estudios demuestran que el bienestar del empleado tiene una relación directa con su nivel de satisfacción, desempeño y motivación dentro de la empresa (Asgeirsson et al., 2026).

¿Qué incluye?

Aspectos relacionados con las condiciones laborales del empleado, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el acceso a beneficios, la carga de trabajo y el apoyo por parte de la organización con respecto a salud mental y física.

¿Qué indicadores se pueden utilizar?

- Nivel de satisfacción laboral del empleado
- Percepción de equilibrio entre vida personal y laboral
- Nivel de agotamiento o estrés laboral
- Percepción del impacto de los beneficios en el bienestar del empleado
- Percepción de apoyo de la organización hacia el bienestar del empleado

4.1.5 Dimensión 5: Participación en el impacto

Esta dimensión busca evaluar como las acciones e iniciativas de la empresa permiten la participación activa del empleado en temas relacionados con impacto organizacional. Cuando una empresa involucra a sus empleados y genera espacios donde puedan participar se fortalecen aspectos de satisfacción laboral, compromiso y sentido de pertenencia. Esta participación de los empleados en el entorno laboral tiene efectos positivos en su satisfacción, ya que permite una mayor conexión con la organización y sus objetivos. Lo anterior no es únicamente un beneficio para los empleados, sino que, al aumentar la satisfacción, mejora también el desempeño y productividad organizacional (Aslan & Atesoglu, 2021).

¿Qué incluye?

Aspectos relacionados con las oportunidades y espacios que brinda la empresa para que los empleados puedan participar en iniciativas de impacto, hasta que nivel permiten que se involucren y que tanto estas iniciativas hacen parte de la experiencia de los empleados dentro de la organización.

¿Qué indicadores se pueden utilizar?

- Nivel de participación del empleado en iniciativas de impacto o sostenibilidad
- Percepción de oportunidades de participación en actividades relacionadas con el impacto dentro de la empresa
- Percepción de conexión del empleado con las actividades de impacto de la empresa

4.1.6 Dimensión 6: Voz del empleado

Esta sexta y última dimensión es una de las más relevantes dentro del modelo ya que busca evaluar en que medida las acciones que implementa una empresa permiten que el empleado exprese su opinión y que esta sea tomada en cuenta para la toma de decisiones y mejoras organizacionales. Muchas empresas cuentan con mecanismos como encuestas o espacios de retroalimentación que son muy positivos, pero muchas veces las opiniones obtenidas no se traducen en acciones reales que contribuyan a una mejora. Tal como señalan Kura y Alkashami (2021), cuando las empresas escuchan y tienen en cuenta la voz de los empleados resultan efectos positivos significativos en el compromiso, su relación con la organización y la mejora en la toma de decisiones.

¿Qué incluye?

Aspectos relacionados con los espacios que brinda la organización con el fin de escuchar las opiniones de los empleados, el nivel en que estas son tomadas en cuenta y su capacidad de generar cambios a partir de ellas, al igual que la percepción de los empleados en cuanto a que tan escuchados y tenidos en cuenta se sienten dentro de la organización.

¿Qué indicadores se pueden utilizar?

- Percepción de que la opinión del empleado es escuchada dentro de la organización
- Percepción de influencia del empleado en decisiones de la organización
- Nivel en que las opiniones del empleado se traducen en acciones concretas
- Nivel de confianza del empleado en los canales de retroalimentación
- Grado de satisfacción con la respuesta de la empresa frente a sus opiniones

4.2

¿Cómo se mide el modelo?

La medición del modelo MIME se basa en la recolección de información que viene directamente de los empleados y su experiencia dentro de la organización, con el fin de evaluar el impacto que están teniendo las acciones de la empresa sobre ellos. Para esta medición, se recomienda hacer uso de herramientas que obtengan información cuantitativa y cualitativa, y así obtener una visión más completa del impacto organizacional en los colaboradores.

4.2.1 Tipos de medición y herramientas recomendadas

Esta sexta y última dimensión es una de las más relevantes dentro del modelo ya que busca evaluar en que medida las acciones que implementa una empresa permiten que el empleado exprese su opinión y que esta sea tomada en cuenta para la toma de decisiones y mejoras organizacionales. Muchas empresas cuentan con mecanismos como encuestas o espacios de retroalimentación que son muy positivos, pero muchas veces las opiniones obtenidas no se traducen en acciones reales que contribuyan a una mejora. Tal como señalan Kura y Alkashami (2021), cuando las empresas escuchan y tienen en cuenta la voz de los empleados resultan efectos positivos significativos en el compromiso, su relación con la organización y la mejora en la toma de decisiones.

4.2.2 Escalas de medición

Para la medición de indicadores cualitativos, es recomendable el uso de la Escala de Likert, que permite entender que tan de acuerdo o en desacuerdo están los empleados con respecto a diferentes afirmaciones planteadas en relación a las dimensiones. Este tipo de escala facilita la cuantificación de los resultados y permite también la comparación entre dimensiones y periodos de tiempo.

4.2.3 Frecuencia de medición

La frecuencia en la medición usando el modelo MIME puede variar dependiendo del tamaño de la empresa. Para una empresa grande, es recomendable realizarla dos veces al año ya que hay más áreas, más empleados y más variabilidad. Para empresas pequeñas y medianas es recomendable realizar la medición una vez al año ya que hay menos complejidad.

4.2.4 Análisis de resultados obtenidos

Una vez se realiza la medición usando el modelo propuesto, se debe hacer un análisis de los resultados obtenidos con el fin de identificar brechas entre las dimensiones propuestas, detectar si dentro de la empresa hay áreas críticas y asimismo, poder priorizar acciones de mejora.

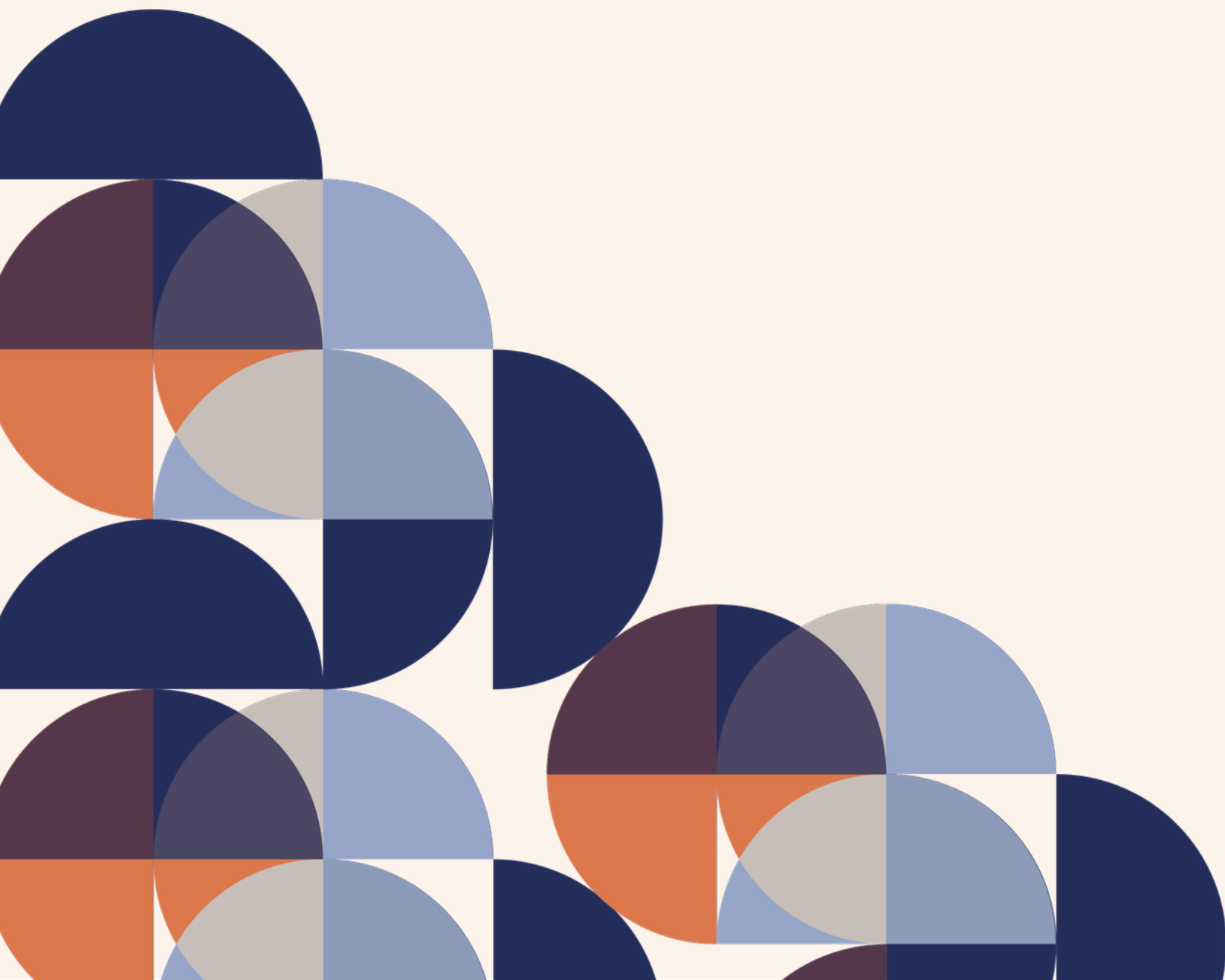
4.2.5 Uso de resultados

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es el uso de los resultados obtenidos. A partir de estos las empresas deben tomar decisiones internas con el fin de mejorar practicas organizacionales y fortalecer el bienestar del empleado. Adicionalmente, también es esencial que las empresas realicen un seguimiento en el tiempo de estas acciones tomadas, con el fin de evaluar su efectividad y acogida.

Tabla 2
Cuadro comparativo modelo Sistema B y MIME

	Sistema B	MIME
Enfoque de medición	Evalúa la existencia de políticas, prácticas y estándares dentro de la empresa	Evalúa el impacto real que estas acciones tienen en el empleado
Tipo de indicadores	Estructurados orientados a procesos y cumplimiento	Centrados en resultados y efectos en la experiencia del empleado
Rol del empleado en la medición	Es parte de la evaluación, pero no es el foco principal	Es el eje central de la medición
Nivel de profundidad	Permite una evaluación amplia a nivel organizacional	Permite profundizar en la experiencia del empleado
Tipo de resultados que genera	Comparables entre empresas y enfocados en certificación	Enfocados en diagnóstico interno y mejora organizacional
Uso de la información	Orientado a cumplimiento de estándares y certificación	Orientado a la toma de decisiones internas y mejora del bienestar del empleado
Participación del empleado	Evalúa si existen espacios o prácticas de participación	Evalúa si el empleado realmente participa y se ve impactado por estas
Medición del bienestar	Evalúa la existencia de beneficios y condiciones laborales	Evalúa el efecto real de estas condiciones en el bienestar del empleado
Aplicación del modelo	Estandarizado y aplicable a diferentes tipos de empresa	Flexible y adaptable según el contexto de cada empresa

5. Conclusiones



La medición del impacto social de las empresas ha tomado gran importancia en los últimos años, incorporando nuevas dimensiones de evaluación y cómo estas se relacionan con los diferentes stakeholders de la organización. Uno de los grupos de interés más importantes en este contexto son los empleados, no solamente por las funciones que desempeñan dentro de la organización sino porque son ellos quienes viven la cultura y experimentan de manera directa las acciones, políticas y prácticas que se implementan en una empresa.

A lo largo de esta guía se evidenció que a pesar de que ya existen modelos para la medición del impacto social, aún existen vacíos sobre todo en lo que respecta a los empleados. Modelos tan completos como el de Sistema B, incluyen a los diferentes grupos de interés que juegan un papel en el impacto que tiene una organización, pero no logran capturar a profundidad la experiencia real del empleado. Debido a esto, se propone el modelo MIME que busca analizar como las acciones, políticas y practicas de una organización impactan directamente a los empleados, considerando dimensiones como la claridad del rol, transparencia organizacional, bienestar, participación y la voz del empleado..



Fuente: Unsplash

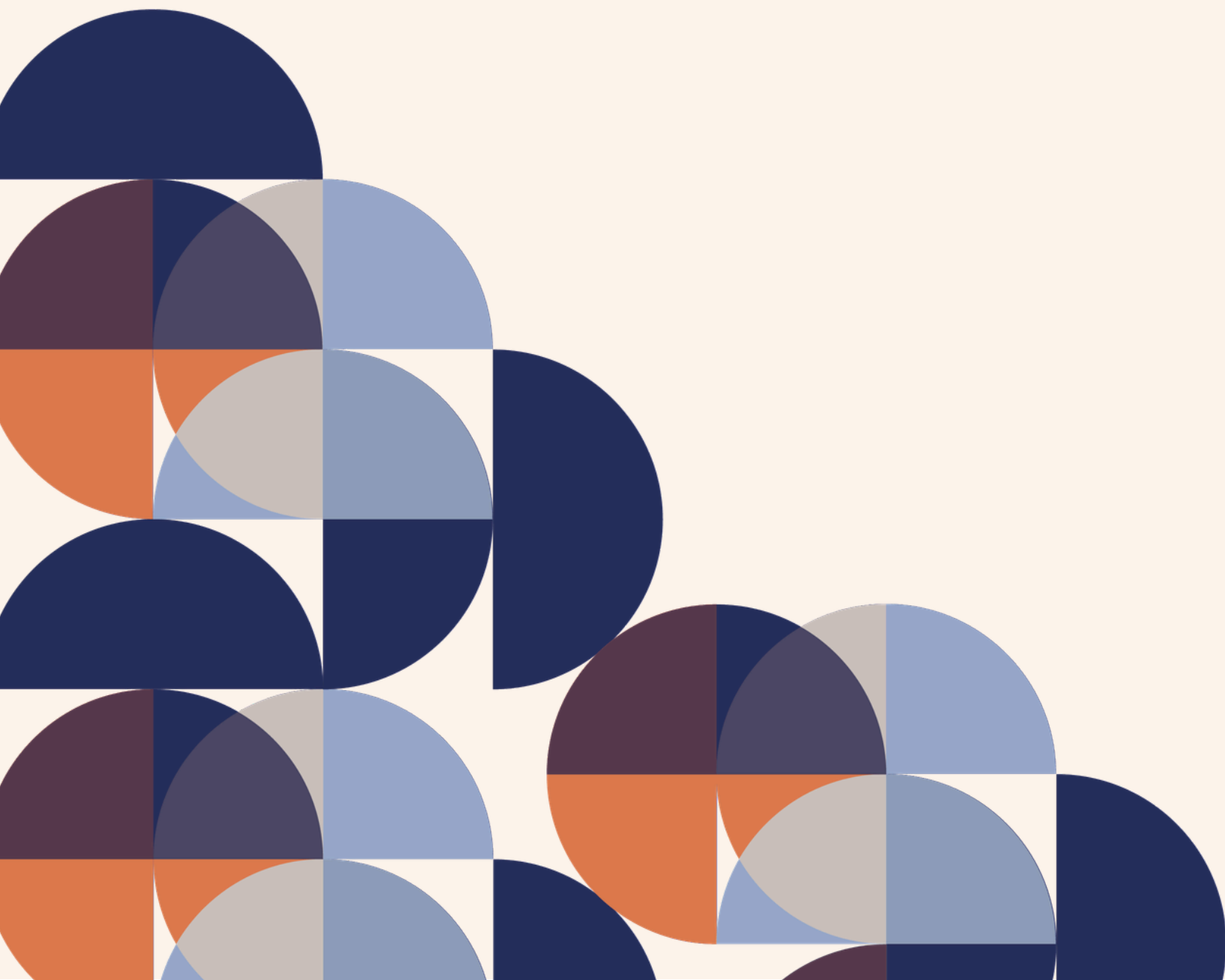
Este modelo no solo permite identificar distintas prácticas organizacionales, sino que también cual es el efecto real que tienen en los empleados. Esto facilita la detección de brechas entre lo que la empresa busca con estas prácticas y lo que realmente están experimentando sus colaboradores. Con esto, la medición de impacto deja de verse como el cumplimiento de un requisito o un reporte, y se convierte en una herramienta que aporta a la toma de decisiones guiadas al bienestar de sus empleados que al final lleva a beneficios para la organización.

Es importante resaltar que la medición de impacto relacionada es uno de los aspectos más importantes, pero se recomienda que se evalúe la medición de impacto también relacionado con otros grupos de interés como proveedores, comunidades, entre otros. De esta forma se logra un análisis más completo que fortalezca a las organizaciones y permita que tomen decisiones informadas, más allá de lo económico.



Fuente: Unsplash

6. Referencias



- Asgeirsson, M. H., Gudlaugsson, T., & Adalsteinsson, G. D. (2026). The Relationship Between Employee Satisfaction and Perceived Organizational Performance. *Administrative Sciences*, 16(1), 30.
- Aslan, M., & Atesoglu, H. (2021). The effect of innovation and participation as workplace values on job satisfaction and the mediating effect of psychological ownership. *Sage Open*, 11(4), 21582440211061530.
- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta sanitaria*, 34(3), 305-307.
- Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee engagement and organizational performance: A human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941-5948.
- ESADE. (2025). *Qué es la responsabilidad social corporativa: principales claves*. Obtenido de ESADE: <https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-la-responsabilidad-social-corporativa-principales-claves/>
- Fang, C., Ran, Y., Huan, Z., & Xiaoyan, Z. (2025). The mediating role of decent work perception in role clarity and job embeddedness among Chinese nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 24(1), 225.
- HEC PARIS. (2022). *What is the “Triple Bottom Line”? Executive Factsheet*. Obtenido de HEC PARIS: <https://www.hec.edu/en/what-triple-bottom-line>
- Honcoop, J. P. (2023). *Enhancing employee voice in government: Transparency, trust, and cognitive empowerment* (Doctoral dissertation, University of Denver).
- Kura, K. M., & Alkashami, M. (2021). Employee Voice, Employee Engagement and Business Performance: Understanding the links in a Mediated Model. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(3), 10-19.

- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40-58.
- OECD (2021), “Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy: OECD Global Action Promoting Social & Solidarity Economy Ecosystems”, *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2021/05, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d20a57ac-en>.
- OECD/European Union (2024), *Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2238c1f1-en>.
- OECD (2025), *Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en>.
- SAP Concur. (2023). *¿Qué es el impacto social empresarial y por qué es importante considerarlo?* Obtenido de SAP Concur: [https://www.concur.com.mx/blog/article/que-es-el-impacto-social-empresarial-y-por-que-es-importante-considerarlo#:~:text=El%20impacto%20social%20de%20una%20empresa%20se,%20IRIS%20\(Impact%20Reporting%20and%20Investment%20Standards\)](https://www.concur.com.mx/blog/article/que-es-el-impacto-social-empresarial-y-por-que-es-importante-considerarlo#:~:text=El%20impacto%20social%20de%20una%20empresa%20se,%20IRIS%20(Impact%20Reporting%20and%20Investment%20Standards))
- Sistema B. (2024). *Transformando la economía global en beneficio de todas las personas, las comunidades y el planeta*. Obtenido de Sistema B: <https://www.sistemab.org/>
- Tomlinson, E. C., & Schnackenberg, A. (2022). The effects of transparency perceptions on trustworthiness perceptions and trust. *Journal of Trust Research*, 12(1), 1-23.
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 572343.
- Vulpen, E. v. (11 de enero de 2022). *10 Employee Engagement Metrics to Track at Your Organization*. Obtenido de AIHR: <https://www.aihr.com/blog/employee-engagement-metrics/>

Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017.

Bouye, E., Klingebiel, D., & Ruiz, M. (2021). Environmental, social, and governance investing. *A primer for central banks' reserve managers. Washington, DC: World Bank*, 10, 36285.