

El Índice 3D del Propósito

El Índice 3D del Propósito es una nueva métrica que aspira a integrarse como un indicador clave que toda organización debería utilizar para conocer el grado de vivencia del propósito corporativo, de modo similar a como se emplean indicadores como el 'Net Promoter Score' (NPS) o el de reputación global

Carlos Rey

Director de la Cátedra Dirección por Misiones y Propósito Corporativo de la Universidad Internacional de Cataluña y fundador de la Fundación DPMC

Ángel Alloza

Codirector académico del programa ejecutivo *The Global Chief Corporate Officer (Global CCO)* de Esade Business School y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CEO de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Mayte Márquez

Directora de DPMC Consultoría. Experta en transformación cultural y el desarrollo del propósito en las organizaciones, equipos y personas a través de la dirección por misiones



El propósito corporativo es un elemento esencial de la cultura organizacional que ha adquirido gran protagonismo en el escenario empresarial como eje clave para impulsar la transformación interna y generar diferenciación duradera en el tiempo.

Se trata de un elemento determinante para el futuro de cualquier organización, ya que hace referencia a su razón de ser, a aquello que explica por qué hace lo que hace y da fundamento a la estrategia y a todas las acciones y decisiones que emprende. Es un elemento que va más allá de lo tangible. Sin embargo, aunque no resulte sencillo, es muy conveniente medirlo, ya que solo así se podrá conocer el nivel de fortaleza de un propósito y analizar a lo largo del tiempo el ritmo de progreso –o de retroceso– en términos de vivencia interna.

Todas las organizaciones, más allá de su sector y de su tamaño, tienen un propósito. Identificarlo requiere una reflexión y diálogo vivo y diná-

cionamiento, acción y comportamiento. Tenerlos en cuenta en el proceso de definición del propósito, hacerlos partícipes y utilizar herramientas para fortalecer su grado de adhesión es la única vía para impulsar las capacidades distintivas de una empresa y fortalecer la cohesión y unidad de la cultura organizativa.

Cuando hablamos de propósito, no estamos diciendo que todas las empresas tengan que cambiar el mundo, sino que realmente sean capaces de definirse en torno a una causa compartida que las lleve a impulsar una contribución significativa en los entornos en los que operan. La fortaleza de un propósito está en su capacidad de impulsar acciones alineadas en una misma dirección. De ahí la necesidad de poner el foco, de forma específica y particular, en la vivencia del propósito de cada organización. Es en el grado de vivencia de un propósito donde las organizaciones marcan la diferencia.

LA VIVENCIA DEL PROPÓSITO

Los indicadores ESG, certificaciones ISO, *Great Place to Work* o B Corp, por mencionar algunos, son de gran ayuda para medir el impacto del propósito, pero no son suficientes para capturar la vivencia interna del mismo. Por eso, las empresas necesitan herramientas que les permitan reflejar su verdadera esencia, su razón de ser, aquello que quieren aportar al mundo.

Entre los distintos indicadores que configuran el cuadro de mando de una organización, existe una métrica que puede ser común a todas las empresas: la vivencia del propósito. Es lo que se podría denominar la “medición interna” del propósito, y refleja el grado en el que las personas de la organización conocen el propósito, se sienten identificadas con él y lo ponen en práctica con sus actitudes y comportamientos.

¿Pero cómo medir la vivencia del propósito? El Índice 3D del Propósito, resultado de quince años de in-



La vivencia del propósito es lo que se podría denominar la “medición interna” del propósito, y refleja el grado en el que las personas de la organización conocen el propósito, se sienten identificadas con él y lo ponen en práctica con sus actitudes y comportamientos

mico sobre el rol de la compañía en el mundo con todos sus grupos de interés, pero especialmente con los empleados¹, ya que ellos son quienes realmente activan el propósito en el día a día a través de cada inte-

vestigación en la medición del propósito impulsada por la Cátedra Dirección por Misiones y Propósito Corporativo de la UIC Barcelona, de la experiencia en consultoría de DPMC y de la colaboración de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, es una excelente herramienta para realizarlo.

LOS FUNDAMENTOS DEL PROPÓSITO

El Índice 3D del Propósito está elaborado a partir de una investigación empírica a gran escala sobre una muestra de 65 empresas y 2.700 directivos². En esta investigación, se demostró la existencia de tres dimensiones clave a la hora de entender el constructo del propósito: conocimiento (cabeza/formal), motivación (corazón/motora) y acción (manos/dinámica). En la intersección de estas tres dimensiones es donde se encuentran las palancas que impulsan un propósito



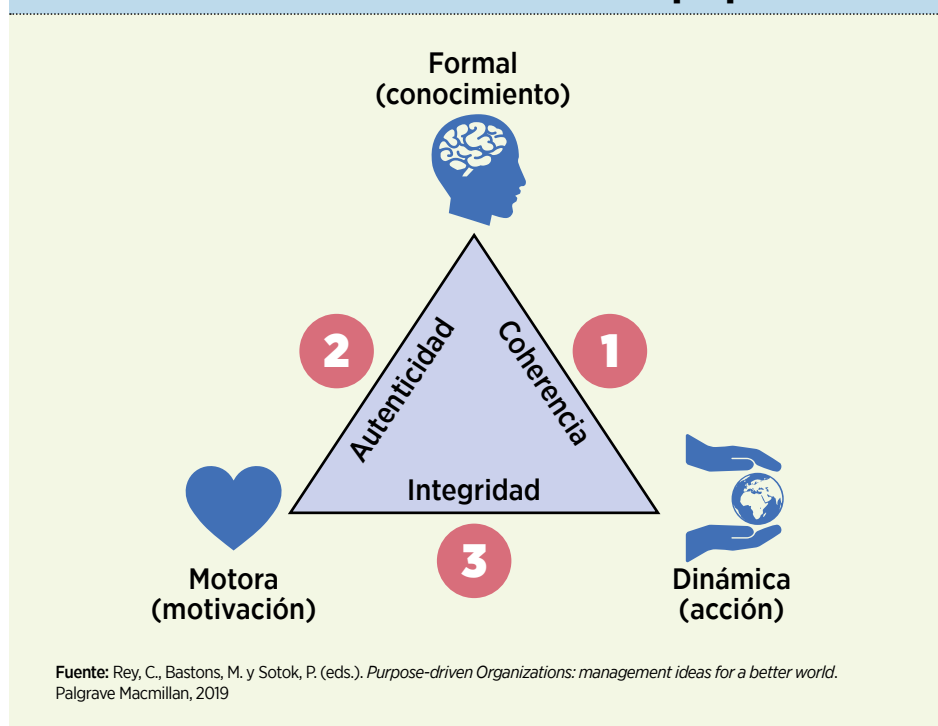
En la intersección de las dimensiones “conocimiento”, “motivación” y “acción” es donde se encuentran las palancas que impulsan un propósito efectivo y capaz de generar alineamiento y diferenciación duradera en el tiempo

efectivo y capaz de generar alineamiento y diferenciación duradera en el tiempo³ (ver el cuadro 1):

- **Coherencia.** Hacer lo que dices y decir lo que haces. Esta dimensión está relacionada con la implementación del propósito, tanto en el comportamiento de los empleados como en la toma de decisiones que la empresa realiza a lo largo del tiempo.
- **Autenticidad.** Decir lo que sientes y sentir lo que dices. Está relacionada con el grado en que los miembros de la organización conocen el propósito, lo entienden y creen que es algo importante para ellos y para la sociedad.
- **Integridad.** Sentir lo que haces y hacer lo que sientes. Refleja el grado de integración del propósito en la cultura de la empresa, y se manifiesta en el comportamiento espontáneo de los empleados.

>>>

Cuadro 1. **Modelo tridimensional del propósito**



>>> **TRES PREGUNTAS PODEROSAS**

A partir de estas tres palancas, el nuevo indicador de medición del propósito busca generar una métrica de la vivencia del propósito que pueda integrarse en los cuadros de mando de las empresas. Para conseguirlo, se han establecido tres criterios clave:

• **Representatividad estadística.** La representatividad estadística de un indicador hace referencia a su capacidad de reflejar un determinado aspecto o cualidad del fenómeno que se quiere evaluar. Cuanto mayor es la representatividad, el número de indicadores necesarios es menor, y cuando la representatividad es alta, un único indicador puede ser suficiente, como es el caso del NPS en cuanto al grado de recomendación de los clientes⁴. Para asegurar la representatividad del Índice 3D del Propósito, la investigación empírica nos ha permitido seleccionar indicadores con alta correlación con la vivencia del mismo⁵. De esta forma, para la dimensión “coherencia”, se ha considerado el parámetro “la ejemplaridad de los directivos”; para la “autenticidad”, “el alineamiento con los valores personales”, y para la “integridad”, “el comportamiento de los compañeros” (ver el cuadro 2).

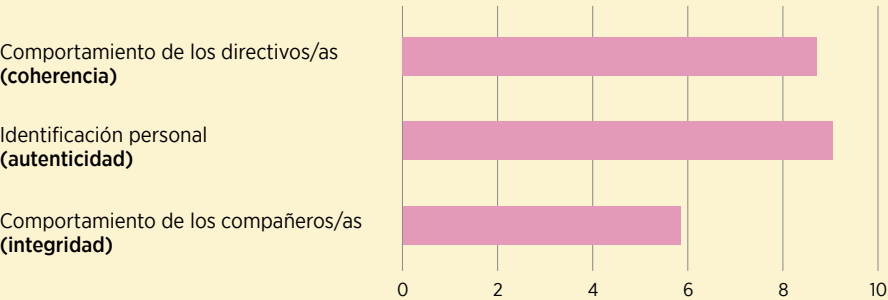


• **Claridad.** La claridad de un indicador hace referencia a su capacidad de ser interpretado de manera consistente cuando se emplea en colectivos diversos. Para facilitar que el Índice 3D del Propósito pueda usarse en distintos ámbitos y niveles de la empresa, se realizaron *focus groups* y testeos con directivos,

Para facilitar que el Índice 3D del Propósito pueda usarse en distintos ámbitos y niveles de la empresa, se realizaron ‘focus groups’ y testeos con directivos, mandos y empleados de diferentes organizaciones

Cuadro 2. **Ejemplo del indicador de medición de la vivencia del propósito - Índice 3D del Propósito**

Uso del indicador de vivencia del propósito por parte de una compañía del sector turístico para evaluar el impacto de un programa de activación del propósito entre sus empleados.



mandos y empleados de diferentes organizaciones. Mediante diversas rondas, los participantes evaluaron los ítems que permiten evaluar las tres dimensiones en función de su claridad y comprensión. A partir de los resultados, se realizaron adaptaciones en cada uno de ellos, tanto en los aspectos denotativos como connotativos. Una de estas adaptaciones, por ejemplo, fue la inclusión de la terminología “propósito/misión” en todos los ítems



de las dimensiones del propósito, tras comprobar que, mostrando ambos términos conjuntamente, las personas entendían con mayor claridad sobre qué se les estaba preguntando. Tal como se muestra en el cuadro 3, para la “coherencia”, se estableció la variable “el comportamiento de los directivos es coherente con el propósito/misión de la empresa”. Para la “autenticidad”, “el propósito/misión de mi empresa está alineado con mis valores personales”. Y para la “integridad”, “el comportamiento de mis compañeros es coherente con el propósito/misión de la empresa”.

- **Efecto anclaje.** El anclaje es el efecto por el que la respuesta a una pregunta influye en la respuesta de la siguiente⁶. Por ejemplo, al preguntar a una persona “¿Eres feliz?” y, a continuación, “¿Sales de fiesta el fin de semana?”, la primera pregunta no condiciona la segunda. Pero, si se hacen las preguntas en el orden inverso (“¿Sales de fiesta el fin de semana?” y luego “¿Eres feliz?”), las personas que contestan afirmativamente a la primera pregunta tienen

mayor tendencia a contestar afirmativamente a la segunda. Para evitar el efecto anclaje entre las cuestiones del indicador de medición del propósito, se separaron las dos preguntas relacionadas con el comportamiento (“El comportamiento de los directivos es coherente” y “El comportamiento de mis compañeros es coherente”), intercambiando entre ellas la que hace referencia a la identificación personal (“El propósito/misión de mi empresa está alineado con mis valores personales”). De esta forma, se distinguen las dimensiones, minimizando el anclaje que pueda existir entre ellas.

EL PROPÓSITO, EL NUEVO INDICADOR DE LOS CUADROS DE MANDO

Aunque, en cada empresa, la implementación del indicador de vivencia del propósito tiene sus propias particularidades, se pueden destacar cuatro usos principales y complementarios entre sí:

1 Comparativa entre las tres dimensiones. La medición del propósito permite a las empresas diagnosticar el grado de desarrollo de la vivencia del propósito en cada dimensión, en comparación con las otras. En el ejemplo del cuadro 2, la compañía del sector turístico que utilizó el Índice 3D del Propósito para evaluar el impacto de un programa de activación del propósito entre sus empleados, la empresa observó

La medición antes, durante y después de la implementación y activación del propósito permite conocer en qué grado los esfuerzos de la empresa están teniendo resultados, y reforzar las acciones cuando estos no son los esperados

con satisfacción valores elevados en las dimensiones de coherencia (comportamiento directivo) y autenticidad (identificación personal). Sin embargo, el propósito no había llegado a tener el mismo impacto en la dimensión de integridad (el comportamiento de los compañeros). A partir de ese diagnóstico, emprendió un programa de “embajadores del propósito” en las bases de la organización para reforzar la integración del propósito en su cultura corporativa.

2 Comparación longitudinal. El Índice 3D del Propósito también evalúa el grado de avance en el desarrollo de la vivencia del propósito a lo largo del tiempo. La medición antes, durante y después de la implementación y activación del propósito permite conocer en qué grado los esfuerzos de la empresa están teniendo resultados, y reforzar las acciones cuando estos no son los esperados.

>>>

Cuadro 3. Variables del Índice 3D del Propósito

Indica tu grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones...

1. El comportamiento de los directivos/as es coherente con el propósito/misión de la empresa
2. El propósito/misión de mi empresa está alineado con mis valores personales
3. El comportamiento de mis compañeros/as es coherente con el propósito/misión de la empresa



La efectividad del indicador de medición del propósito no está solo en su rigor estadístico, sino en la intención con la que se utiliza. Por eso, antes de medir, conviene plantearse esta pregunta: ¿para qué queremos medir el grado de fortaleza o vivencia de nuestro propósito?

>>> La comparación longitudinal también es de gran relevancia para conocer el impacto que determinados sucesos internos o externos pueden tener en la organización. Este es el caso, por ejemplo, de las mediciones realizadas antes, durante y después de la crisis de la COVID-19 en varias empresas, que mostraron cómo, en algunas ocasiones, la vivencia del propósito se había fortalecido, mientras que, en otras, había menguado significativamente.

3 Comparativa entre diferentes unidades o niveles jerárquicos.

El indicador de vivencia del propósito permite evaluar, mediante la segmentación en unidades o niveles, las diferentes formas en las que la vivencia del propósito se desarrolla dentro de una misma organización. En este sentido, la aplicación del indicador en una red de bancos presentes en distintos países permitió

a la organización identificar diferencias en la implementación del propósito según las culturas y zonas geográficas. Otro caso es el de una empresa industrial que mostró un alto grado de vivencia del propósito por parte del personal de oficinas, pero una alta desafección por parte del personal de fábrica. Estos resultados ayudaron a la compañía a replantear el modo en que estaba impulsando su propósito, emprendiendo un nuevo programa dirigido a potenciar la vivencia del mismo en los centros de producción.

4 Comparación con otras organizaciones. El Índice 3D del Propósito permite a las empresas compararse con otras compañías según determinadas características afines, como pueden ser el sector, el tamaño, la zona geográfica o la afiliación a una determinada práctica. A partir de estas mediciones, cada corporación identifica sus puntos fuertes y débiles con respecto a las otras.

Estas cuatro formas de utilizar el indicador de medición del propósito son complementarias entre sí. La combinación de todas ellas permite a las organizaciones medir para mejorar, desarrollando la vivencia del propósito en sus diferentes dimensiones, y avanzar en el gran reto de construir un propósito auténtico, coherente e íntegro.

MÁS ALLÁ DEL INDICADOR: EL IMPULSO DE EMPRESAS CON SENTIDO DE PROPÓSITO

La efectividad del indicador de medición del propósito no está solo en su rigor estadístico, sino en la intención con la que se utiliza. Por eso, antes de medir, conviene plantearse esta pregunta: ¿para qué queremos medir el grado de fortaleza o vivencia de nuestro propósito? Porque, por muy robusta que sea la medición, la clave está en el aprendizaje que se deriva de ella y en la capacidad humana de percibir y sentir a la organización.

Si se emplea el Índice 3D del Propósito con sentido de propósito, el aprendizaje será positivo y ayudará

a transformar la empresa en un motor al servicio de la sociedad y el planeta. Pero, si se mide con sentido de utilidad o de control sobre las personas, el aprendizaje será negativo, así como su efecto en la organización. Por eso, más allá de los números, este indicador busca, en último término, enriquecer y avivar las reflexiones, conversaciones, sentimientos y acciones que mantengan viva la presencia del propósito.

Las organizaciones deben entender el propósito corporativo como el fundamento de la estrategia de negocio, el elemento central que vincula los objetivos corporativos con el impacto social, ético y medioambiental. En definitiva, es el filtro que facilita la toma de decisiones y la guía para impulsar comportamientos favorables y alineados con la estrategia y los valores de la organización⁷. Por ello, la intención del Índice 3D del Propósito es ayudar a las empresas en la activación e interiorización de su propósito, proporcionando información sobre los niveles de coherencia, autenticidad e integridad de las personas que conforman la organización, palancas clave para avanzar hacia el modelo de empresa con futuro. ■

Referencias

1. Fontán, C., Alloza, Á. y Rey, C. (Re)Discovering Organizational Purpose. En Rey C., Bastons M. y Sotok P. (eds). *Purpose-driven Organizations*. Palgrave Macmillan, 2019.
2. Rey, C. *La misión en la empresa: de la idea a la implementación*. Publicia, 2016.
3. Rey, C. y Bastons, M. "Three dimensions of effective mission implementation". *Long Range Planning*, 51 (4), 2018.
4. www.netpromoter.com
5. Marimon, F., Mas-Machuca, M. y Rey, C. "Assessing the internalization of the mission". *Industrial Management & Data Systems*, 116 (1), 2016.
6. Gehlbach, H. y Barge, S. "Anchoring and adjusting in questionnaire responses". *Basic and Applied Social Psychology*, 34 (5), 2012.
7. Fontán, C., Alloza, Á. y Rey, C. 2019.