
Trabajo Final de Grado

La dirección por misiones y el perfil de embajador/a en las empresas: metodologías cualitativa y cuantitativa

Clara Arrieta Quelart



Aquest TFM està subject a la licència [Reconeixement-
NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-
ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Este TFM está sujeto a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This TFM is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC
BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

LA DIRECCIÓN POR MISIONES Y EL PERFIL DE EMBAJADOR/A EN LAS EMPRESAS: Metodología cualitativa y cuantitativa.

Grado en Psicología

Autora	Clara Arrieta Quelart
Directora	Isabella Meneghel
Fecha de presentación	15/05/2023

“Los niños que terminen pueden ir al recreo”, dice la maestra. Julia se queda sentada en su pupitre, esperando su turno. “Fulanita, he dicho que podéis ir al recreo” y, como Julia permanece inmóvil, al final le explica que con “niños” se refiere también a las niñas. Horas más tarde, el profesor de gimnasia dice: “Los niños que quieran formar parte del equipo de fútbol que levanten la mano”. Julia alza la mano, decidida, a lo que el profesor, incómodo, reacciona: “He dicho los niños”. Julia, estupefacta, no entiende nada. “¿Pero no había dicho ‘los niños’?”. Este párrafo, escrito en la parte trasera del libro “Ni por favor ni por favora” de María Martín Barranco (2019), refleja la realidad cultural —de manera anecdótica— que desatiende a la mitad de la población.

Me llena de emoción otorgar una mención especial al esfuerzo realizado para redactar el trabajo con un lenguaje igualitario, que refleja mi compromiso con una sociedad más equitativa y respetuosa que reconozca a todas las personas, sin importar el género, el origen, el estatus social o la posición laboral. Esta es mi pequeña muestra para manifestar un mensaje libre de discriminaciones y lleno de amor hacia la diversidad humana.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han acompañado en este trayecto y hacen parte de este logro. Agradezco a mi directora, la Dra. Isabella Meneghel, por la confianza que siempre deposita en mí; como estudiante, como profesional y como persona. También quiero agradecer a Mayte Márquez, quien me ha brindado apoyo constante y ha compartido conmigo su conocimiento y experiencia, así como a Carlos Rey y Álex Montaner, por haber ayudado a guiar la investigación desde la empresa de servicios de consultoría DPMC España. Por último, quiero agradecer a mis amigos/as y familiares, quiénes han sido una fuente inagotable de motivación y amor. Quiero dedicaros este trabajo de todo corazón.

Resumen

El desafiante entorno de las empresas del siglo XXI demanda cambios en la gestión del talento y la conciencia del trabajo. El presente estudio tiene como finalidad impulsar el modelo innovador de la Dirección por Misiones, a través de la descripción del perfil de embajador o embajadora, quienes serán claves para propagar la filosofía a todos los niveles de la organización. La combinación de metodologías cualitativa y cuantitativa permite una exploración detallada y enriquecedora del fenómeno de interés. La muestra cualitativa consiste en cuatro entrevistas semi-estructuradas, de las cuales dos participantes eran expertos/as en la materia objeto de análisis, mientras que las otras dos eran directivas de sus respectivas empresas, que habían iniciado la implementación del modelo. Por su parte, la muestra cuantitativa se compone de 13 participantes que completaron un cuestionario de autoevaluación, diseñado ad hoc, para medir diversas variables barajadas durante las entrevistas. En términos generales, los resultados del estudio revelan la existencia de unas características — intrapersonales e interpersonales — comunes, que favorecen el desempeño de los/as embajadores/as y permiten establecer un puente entre la definición formal del propósito y la práctica cotidiana. En última instancia, lograr un mayor sentido de contribución y compromiso será clave para la supervivencia, y es en los/as embajadores/as donde radica la hebra del hilo que guiará las organizaciones hacia un nuevo paradigma cultural revolucionario.

***Palabras clave:** Dirección por Misiones, cultura, compromiso, contribución, embajadores/as, perfil, organizaciones.*

Índice

1. Introducción.....	7
2. Metodología.....	18
3. Resultados.....	28
4. Discusión.....	39
5. Referencias.....	47
6. Anexo 1.....	50
7. Anexo 2.....	53

Introducción

Durante los últimos años, la psicología ha adquirido un papel protagónico en la gestión empresarial, desde un enfoque propiamente humanista (Cardona y Rey, 2021; Arandía y Portales, 2015). Son muchas las empresas que están velando por el despliegue de las competencias y potencialidades de sus profesionales (Cardona y Rey, 2021), mediante prácticas asociadas a la psicología positiva y el bienestar organizacional.

Sin embargo, la rápida evolución de la sociedad demanda cambios en la gestión, captación y retención del talento, donde las personas no solo aspiran a cumplir con objetivos, aprender o disfrutar de su trabajo y/o ser adecuadamente compensados/as “a cambio” de su labor, sino que necesitan conectar su propósito personal con la finalidad o finalidades a las que van dirigidos sus esfuerzos. Es lo que más adelante llamaremos como *motivación trascendente*, más allá de los nombrados motivos intrínsecos de la dirección por objetivos del S.XX, y los pasados motivos extrínsecos de la perspectiva mecánica (Cardona y Rey, 2021).

Esta investigación busca sumergirse en el modelo innovador de gestión empresarial basado en la Dirección por Misiones (Cardona y Rey, 2021; Rey, 2011; Rey, Bastons y Sotok, 2019), una iniciativa capaz de cambiar los paradigmas del liderazgo y de la cultura empresarial con la que vamos viniendo hasta día de hoy, para aquellas empresas con el valor y la conciencia de querer impactar, de forma positiva, en las personas y en la sociedad.

La Dirección por Misiones

En un mundo en continuo cambio, el paradigma empresarial de siglo XXI supone adaptación, evolución e incorporar prácticas que fomenten en sentido del propósito entre sus empleados/as, sin renunciar a los objetivos económicos (Cardona y Rey, 2021). Esta filosofía está vigente por el beneficio y la unidad, siendo esta segunda variable la experiencia de

compromiso y confianza mutua reforzadas entre sí. Por lo tanto, debe alimentarse tanto el alma de la cultura como el rendimiento, aunque ninguno es suficiente por sí solo (Cardona y Rey, 2021). Así entonces, teniendo en cuenta que las personas son el activo más importante de una empresa, uno de los grandes retos es alcanzar una cultura empresarial competente, beneficiosa y unitaria que cuente con talento comprometido.

En relación con al punto anterior, la Dirección por Misiones supone la búsqueda de un “para qué” de la existencia de la organización. Cada vez más, las empresas desarrollan un enfoque de gestión en el que definen y despliegan su propósito trascendente común a través de las misiones (Marimon, Mas-Machuca y Rey, 2016). Este término se conoce como las contribuciones de la empresa a sus distintos *stakeholders* (Rey, 2011). Por lo tanto, busca que la gente trabaje con sentido de contribución y cooperación hacia ellos/as mismos/as, hacia la empresa y hacia la sociedad.

Así pues, encontrar las verdaderas razones de existencia es una pieza clave para el éxito y va acompañado de unos valores y misiones subyacentes, junto con la búsqueda de la unidad. Mientras que las misiones reflejan el “para quién” van dirigidas las contribuciones y el propósito aquello que se aporta al mundo o el “para qué”, los valores son el “cómo”, es decir, los criterios que guían la toma de decisiones o, en otras palabras, el “norte” para la acción (Cardona y Rey, 2021). Por ejemplo, el propósito de una empresa de muebles puede ser “impulsar la calidad de vida de las personas”. Enlazado con esta filosofía, una de las misiones podría ser: servir a sus clientes/as garantizando la mejor materia prima durante la fabricación y un servicio de montaje excelente. Simultáneamente, un valor coherente y alineado sería el de ofrecer “calidad”. En el mismo orden de ideas, la unidad permite construir una identidad compartida, mejorar el clima laboral y crear una comunidad con valores y misiones

compartidas (Cardona y Rey, 2021), que ayudarán a crear una organización competente y con sentido de trascendencia.

Al mismo tiempo, esta corriente incorpora una perspectiva cultural cuya cuestión es generar lo que podríamos llamar *ownership* o “sentido de pertinencia” (Cardona y Rey, 2021). Esto es conocido como el compromiso de los empleados al servicio del propósito común de la empresa, más allá del *empowerment* y la dirección por objetivos u competencias de las últimas décadas. Si bien es cierto que esta ahonda en la iniciativa, la consecución de retos y sus resultados, la cultura de propósito busca evolucionar hasta un motor mucho más profundo basado en el compromiso. Esta perspectiva se basa en conseguir el auténtico compromiso de los/as empleados/as como elemento clave para el florecimiento de la voluntad para contribuir y cooperar hacia un bien común (Cardona y Rey, 2021).

En lo que va de siglo, los/as empleados/as no buscan cumplir con objetivos, sino desarrollar, en libertad, una razón de ser en el proyecto empresarial. Es decir, quieren entender cómo contribuyen a la finalidad de la organización, o, en otras palabras, el valor añadido de su actividad. En este caso, pasaremos de hablar de empleados/as a contribuidores/as (Cardona y Rey, 2021).

Motivación trascendente

Partiendo de la teoría de Juan Antonio Pérez López (1993), para llevar a cabo dichas acciones entra en juego la motivación, entendida como la energía que nos impulsa hacia la acción. Esta sostiene que, aunque las personas de una organización se coordinan hacia unos intereses comunes, los motivos pueden ser diferentes; motivos extrínsecos, motivos intrínsecos o bien, motivos trascendentes. Estos últimos son en los cuales se ha centrado el foco de la investigación con el fin de comprender la fuente motivadora de los/as embajadores/as,

partiendo de la siguiente definición: *Un tipo de motivación que trasciende a las necesidades del individuo y está centrada en las necesidades de “los otros”* (Rey, 2011). Es el concepto que incorpora Grant (2008) como *Motivación Prosocial*, entendida como “la contribución a los otros” (Cardona y Rey, 2021). Lo fascinante es que estos tres tipos se pueden relacionar con el horizonte temporal por el que se ven afectados; siguiendo el ejemplo de la empresa de muebles, un/a empleado/a cuya motivación es *extrínseca*, estaría limitadamente ocasionada por el salario o cualquier otro factor ajeno, y el efecto motivador tiende a desvanecerse rápido una vez conseguido el objetivo (corto plazo). De lo contrario, la persona que disfruta del proceso de fabricación de muebles generará una satisfacción, iniciativa y actitud positiva interpretada como *motivación intrínseca*. Esta se relaciona directamente con el medio plazo, dado que se enfoca al cumplimiento de unos objetivos lisonjeros. Sin embargo, el/la empleado/a que deja al margen sus beneficios personales y se enfoca en el servicio y bienestar de los/as clientes/as, estaría movido/a por razones trascendentes. Estas crean un amplio camino, a largo plazo, sembrado por unos valores y una actitud que encauza “hacia fuera”.

En lo sucesivo, cuando el conjunto de valores y la motivación están entroncados, entra en práctica el “Estado de Flow”. Este concepto fue desarrollado Mihaly Csikszentmihali (1990). El “Flow” es un estado de sensación de logro y equilibrio interior, junto con una pérdida parcial del paso del tiempo (Cardona y Rey, 2021). Aunque, realmente, más adelante balancearemos si esta podrá ser una característica intrapersonal propia del funcionamiento de un/a embajador/a.

Por lo tanto, existe la urgente y necesaria condición de tener talento comprometido para sobrevivir a corto, medio y largo plazo, más allá de ser una ventaja competitiva en el mercado en sí (Cardona y Rey, 2021). Además, la evolución de la sociedad genera un giro marcado por el impacto social de las organizaciones y el sentido del trabajo, donde el talento aspira a

contribuir, en comunidad, en empresas transparentes, con valores sostenibles y compartidos, que refuercen el movimiento cultural y medioambiental del presente (Arandia y Portales, 2015).

Liderazgo Centrado en las Misiones

Por otro lado, el reto consiste en acercar el propósito a todos los niveles de la organización y que todos/as conozcan cómo contribuyen activamente a la consecución del propósito mediante las misiones participadas. Estas consisten en acercar el propósito a la realidad de cada departamento, equipo y persona. De esta forma, las misiones de cada nivel completan o “hacen parte” de las misiones superiores, y, así, hasta alcanzar las de la empresa (Marimon, Mas-Machuca y Rey, 2016). Se trata de hacer significativa la contribución de cada trabajador/a y aflorar, en consecuencia, todo su potencial (Rey y Cardona, 2021).

Para ello, en un contexto de dirección por misiones, el/la buen/a líder es un/a facilitador/a de cambio y generador/a de unidad emocional y de acción entre las personas. Abandonado el enfoque del liderazgo personalista (Rey y Cardona, 2021), hablaremos del tipo de liderazgo ideal en la dirección por misiones, el liderazgo trascendente o *Liderazgo Centrado en las Misiones* (Cardona, Rey y Craig, 2019; Cardona, 2000). Este sostiene que el/la verdadero/a líder en una persona fuertemente comprometida, al servicio de sus contribuidores y generador de líderes en sí, mediante una relación de influencia profesional que permita bajar el sentido del propósito a todos los niveles de la organización (Cardona y Rey, 2009). Se trata de personas que saben compartir los éxitos, mostrar sus contribuciones y sus motivaciones, y lograr trascenderlas al servicio de todos/as los/as colaboradores/as, desde la humildad (Rey y Cardona, 2021).

La pregunta que intentamos responder en esta investigación es la siguiente: ¿Qué cualidades tienen aquellos/as contribuidores/as que transmiten la misión y los valores a lo largo de toda la empresa? Es decir, qué rol tienen en la empresa y qué características, interpersonales e intrapersonales, forman parte del perfil capaz de impulsar el sentido de compromiso entre los/as miembros de la organización. ¿Pueden ser todas las personas un/a buen/a líder? ¿Existen unas características innatas o es posible desarrollarlas mediante un proceso de aprendizaje? ¿Es alcanzable a todos los niveles de la organización o solo para directivos/as de alto nivel? ¿Es lo mismo un/a líder que un embajador/a? ¿Cuál es el objetivo de un/a embajador/a?

Estas y muchas otras cuestiones son las que se han intentado resolver en el siguiente estudio, con el objetivo de identificar y definir qué competencias y conductas son deseables y características en ellos/as mismos/as y mejor les ayudan a desempeñar su rol, para descubrir lo que nombraremos “el perfil de embajador/a de la DPM”.

Características y comportamientos

En primer lugar, resulta imprescindible tratar acerca de las competencias profesionales, para entender cómo se conectan y coordinan en la gestión empresarial. Las principales acepciones acerca de este término (Cardona y García, 2016; Cardona y Rey 2009) sustentan que son un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, características, aptitudes y/o razonamientos, cuya aplicación o funcionalidad se demanda para una ocupación determinada. Sumado a esto, el concepto integra o comporta el “saber actuar”, es decir, las competencias no residen en el poseer o imitar, ni tampoco en unas capacidades o recursos específicos, sino en saber moverlos en distintas situaciones. Vinculándolo a nuestro contexto, el rol del/la embajador/a no irá determinado únicamente frente a unos conocimientos o procedimientos desligados, sino que estos se combinan entre sí mediante un proceso de aprendizaje constante que les permita actuar con eficacia al realizar las misiones. Por ende, podemos concluir que las

competencias son transversales y relacionales, y están caracterizadas por unos comportamientos y rasgos de la personalidad específicos y claves para el éxito de la actividad (Gómez-Rojas, JP., 2015). Antes de proseguir, es oportuno aludir a los significados de interpersonal e intrapersonal; mientras que las características intrapersonales son aquellas que la persona tiene dentro de sí misma, las interpersonales se enfocan en cómo la persona interactúa con el mundo exterior.

Paralelamente, Korn Ferry (2015), una firma global de consultoría de talento, nos habla de cuatro dimensiones del potencial del liderazgo que han constatado ser buenos predictores del compromiso, independientemente del lugar que ocupa una persona en la organización: Los rasgos y los “drivers”, que describen “lo que eres”; y las experiencias y las competencias, que describen “lo que haces”.

- Los “drivers” son la voluntad o la motivación que nos impulsa a llevar a cabo una función. En otras palabras, son los valores y deben estar en consonancia con el rol para ser eficaz.
- Los rasgos son las características de la personalidad que influyen en el comportamiento.
- La experiencia va siendo adquirida tras los años de carrera, y hablan de que cuanto mayor es la experiencia acumulada, mayor es el desarrollo de nuevas habilidades y la construcción de nuevos aprendizajes.
- Las competencias son las habilidades y comportamientos observables, que son necesarios para el éxito de un rol específico.

Adicionalmente, hablan de la importancia de la autoconciencia, es decir, de conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora como clave para el alto rendimiento. Esto les permitirá gestionarse a sí mismos/as y a los/as demás, e impactar positivamente en la empresa.

Otro factor para tener en cuenta, según Korn Ferry, es la agilidad de aprendizaje; la cual posibilita aprender de la experiencia, asumir nuevos retos y adaptarse a entornos cambiantes de manera efectiva, como podría ser el caso de la transformación hacia una cultura de compromiso.

En segundo lugar, desde la óptica de la Dirección por Misiones (Cardona y Rey, 2021; Márquez, M., comunicación personal, 14 de febrero de 2023; Rey, Bastons y Sotok, 2019), se ha basado la creación del verdadero sentido de propósito según tres dimensiones simbolizadas en “cabeza”, “corazón” y “manos”:

1. Conocimiento (cabeza)
2. Acción (manos)
3. Motivación (corazón).

Estas sugieren que las personas de la organización deben llevar a cabo sus funciones según tres condiciones o relaciones de consistencia:

1. Coherencia; en vanguardia de los conocimientos de la DPM y actuar en base a ese contenido.
2. Integridad; internalizar el propósito a la operativa diaria y en armonía con lo que siento.
3. Autenticidad; profundizar en motivaciones trascendentes y misión personal para conectarlo con la misión de la empresa

Estos tres procesos deben ser desarrollados simultáneamente y son interdependientes para desarrollar un propósito sostenible en el tiempo (Rey, Bastons y Sotok, 2019). Bajo esta perspectiva de unidad; el liderazgo, los sistemas y la comunicación son tres herramientas mediante las cuales se desarrolla el propósito en las empresas:

1. Conocimientos (estrategia/comunicación)
2. Acciones (sistemas)
3. Motivación (liderazgo)

Por último, Rey y Bastons (2019) distinguen seis áreas que permiten vivir y desarrollar el propósito de manera plena y en armonía entre las tres dimensiones mencionadas anteriormente:

1. Autoconocimiento: reflexión sobre las fortalezas, habilidades y talentos.
2. Autoconsciencia: descubrir los valores, creencias personales y motivaciones internas.
3. Motivación: plan que consiste en potenciar la energía que nos impulsa mediante un diálogo interior.
4. Acción: poner en práctica los compromisos personales.
5. Desarrollo del hábito: llevar a cabo acciones de manera natural o espontánea, orientadas al propósito.
6. Gestión de las emociones: conectar los hábitos con propósito con nuestras motivaciones y emociones. Nacen de la integridad.

En resumen, este formato permitirá guiar la investigación, en gran medida, en base a estas tres dimensiones, las cuales facilitan entender, dirigir y ordenar las características y los comportamientos de los/las embajadores/as en el momento de ser descritas. No obstante, esta asunción estará conectada con el resto de los criterios barajados durante las diferentes estrategias de análisis, ya sea en formato de entrevista cualitativa o bien, en una encuesta cuantitativa (véase en el apartado de resultados).

Todo esto nos lleva a una primera afirmación: el perfil de embajador/a estará orientado hacia unos conocimientos, habilidades, comportamientos, fortalezas y valores que serán adaptadas al día a día de las misiones y que permitirán llevar a la práctica el papel de todo/a

embajador/a de la Dirección por Misiones en la empresa. Según hemos mencionado, podemos concluir que este rol incluye unas competencias observables y un conjunto de rasgos relacionados.

Antes que nada, es necesario llegar a algunos puntos de síntesis, por medio de la revisión sistemática de la literatura, sobre qué conjunto de características –interpersonales e intrapersonales– mejor se aproximan al perfil –inicialmente hipotético– y qué consecuencias generan en su comportamiento en el entorno laboral y personal. Esto permitirá diseñar la recogida de datos y explorar en base a una serie de competencias y comportamientos, posiblemente representativos o potenciales del perfil de embajador/a. Posteriormente, serán reflexionadas, justificadas, interpretadas y/o refutadas según varias posturas.

Por consiguiente, se ha tomado como punto de partida del estudio las siguientes cualidades: (véase en el *anexo 1* la *tabla 1: Comportamientos y características*).

En conclusión, existe una reciente demanda en las empresas que implantan la Dirección por Misiones de conocer e identificar qué personas de su equipo serán claves para ayudar a la difundir el propósito entre todos los miembros y alcanzar a tocar el alma de cada persona de la organización. Como resultado, el objetivo del estudio es distinguir aquellas características y resultados que alcanzan la máxima contribución de la figura de embajador/a, y, por consiguiente, potenciar la metodología de la Dirección por Misiones.

Objetivos específicos

- Objetivo 1.1.: Conocer el funcionamiento y la actividad de los/as embajadores/as en el proceso de cambio organizacional.
- Objetivo 1.2.: Elaborar una figura de embajador/a que sirva como referente y facilite el desempeño de sus funciones en el proyecto.

- Objetivo 1.3.: potenciar la metodología de la DPM y su transmisión a todos los niveles de la organización.

Estrategia de investigación e hipótesis

En primer lugar, hay una concisa revisión bibliográfica para conocer la información previamente recogida y el actual estado de la cuestión (véase en el apartado de introducción). Esta se ha centrado en el Liderazgo Centrado en Misiones, la motivación trascendente y los sistemas de competencias. En segundo lugar, se ha realizado un análisis cualitativo; un estudio de casos mediante entrevistas semi-estructuradas. En tercer lugar, se realiza una recogida de datos cuantitativos mediante una escala de creación propia para conocer, en un formato de evaluación 360°, las competencias y comportamientos, esperados y desarrollados, para transformarse en un/a verdadero/a embajador/a de la Dirección por Misiones.

La hipótesis del estudio se centra en la existencia de unos comportamientos y rasgos referentes para un desempeño efectivo y potencial del rol de Embajador/a de la Dirección por Misiones, capaz de transmitir y concienciar sobre el propósito, los valores y las misiones, y el cual facilitará y potenciará la implantación de la Dirección por Misiones en las empresas.

Mediante la investigación, se espera que las empresas puedan identificar, durante el proceso de cambio en la organización, aquellos/as contribuidores/as potenciales, es decir, capaces e interesados/as (Ferry, K., 2015), de comprometerse con el cambio cultural, quienes serán claves para la transmisión del propósito a todos los niveles de la empresa.

Métodos

Participantes

El estudio transversal se ha desarrollado bajo una investigación cualitativa y una recogida de datos cuantitativos. Para la recopilación de información cualitativa se seleccionaron, mediante un muestreo intencional (no probabilístico), cuatro profesionales expertos/as: dos directivos/as de la Consultoría DPMC, y dos miembros de diferentes empresas partícipes en la implantación del sistema de gestión empresarial basado en las misiones. Se estudiaron los casos de las empresas TORSESA y AINIA. El grupo de participantes ha sido seleccionado en base a su dominio, conocimiento y experiencia directa sobre el fenómeno de interés.

Tabla 2

Sujetos entrevistados/as

	Nombre	Compañía	Rol	Fecha
Participante 1	Álex Montaner	DPMC	Codirector	31/03/2023
Participante 2	Mayte Márquez	DPMC	Codirectora	03/04/2023
Participante 3	Yedra Vargas	TORSESA	Directora <i>People & Culture</i>	19/04/2023
Participante 4	Nuria Navarro	AINIA	Directora Personas y Organización	25/04/2023

Nota. esta tabla muestra los/las participantes de las entrevistas, la empresa actual a la que pertenecen y su respectivo rol. Todos/as los/as componentes han aprobado el consentimiento del uso de los datos mostrados.

Concomitantemente, se realizó una recogida de datos cuantitativos, mediante un muestreo probabilístico compuesto por 13 participantes en total. El rango de edad osciló entre

33 y 54 años ($M=43$, $DE=7.414$). Los/as participantes eran todos/as miembros de la empresa TORSESA, quiénes ejercían el rol de embajador/a en el momento de la recogida de datos. Este es el principal criterio de inclusión para la selección de los/as integrantes. Sumado a esto, la muestra cuenta con una representación del 38,46% del sexo femenino y un 61,54 % con respecto al sexo masculino. Todos/as los/as colaboradores/as residen, en el momento de la recogida de información, en España. Además, se recolectaron los datos con el previo consentimiento de los/as participantes, a quienes se les brindó información clara sobre su participación voluntaria, anónima y confidencial, así como los fines de la investigación.

Instrumentos

Entrevista

La entrevista cualitativa fue diseñada ad hoc en un formato semi-estructurado, con el fin de tener un guion flexible que permitiera hacer preguntas adicionales o explorar temas en mayor profundidad. En todos los casos se solicitó el consentimiento para grabar el audio de la entrevista, con fines de análisis y transcripción. Las entrevistas se realizaron en un formato presencial y online.

En primer lugar, se preestablecieron 18 preguntas, de las cuales la primera era de presentación personal con el fin de conocer el contexto actual del entrevistado y su carrera profesional. Acto seguido, se formularon 17 preguntas orientadas a conocer la experiencia del entrevistado/a con relación al programa de embajadores/as y las características que fomentan el exitoso desempeño del rol durante el proceso de cambio (véase las preguntas y respuestas en el anexo 1). Por ejemplo: ¿En qué momento de la implementación interna de la estrategia aparecen los/as embajadores/as? Además, se utilizó la *tabla 1*, la cual muestra las posibles características del perfil de embajador/a, como foco sobre el que conversar y se entrelazó entre

las preguntas, con el fin de sopesar, refutar y/o validar los diferentes criterios recogidos durante la revisión de la literatura. Por ende, el formato semiestructurado propició la aparición de nuevas ideas, conceptos y experiencias que complementaron la recogida de información más allá de los temas predeterminados inicialmente. Así mismo, las preguntas de la entrevista fueron adaptadas según dos formatos: uno para los/a expertos/as en la materia desde la consultora DPMC y otro para las dos directivas del proyecto en sus empresas (véase las preguntas en el anexo 2).

Cuestionario de Autoevaluación

La segunda técnica de análisis aplicada ha sido la creación de un test de autodiagnóstico. Este ha permitido conocer y medir, de forma exhaustiva, la experiencia personal y la visión de cada protagonista asociada a su misión como embajadores/as.

El cuestionario cuenta con 23 preguntas cerradas con un estilo de respuesta tipo Likert del 1 al 5, una pregunta inicial para autorizar el uso de los datos de forma anónima y confidencial, una segunda preguntada orientada a recoger datos personales (edad y sexo), y una última pregunta abierta orientada a recoger posible información adicional. Cada ítem ha ido orientado a conocer la experiencia de los/as participantes con cada una de las características seleccionadas. Se ha elegido esta herramienta como base para la generación de conocimiento debido a su facilidad de uso y versatilidad. De esta manera, se podrán producir datos cuantitativos e incrementar la precisión del análisis de los constructos.

Procedimiento

El diseño de investigación ha seguido una estrategia descriptiva, la cual permite identificar patrones y obtener una comprensión más profunda acerca del fenómeno de los/as embajadores/as. La complementariedad de las diferentes metodologías ha permitido extrapolar

los datos con mayor confianza y significación estadística (Norman, G., 2010), reducir los sesgos de las interpretaciones derivadas de cada técnica y, finalmente, inferir conclusiones a partir de la combinación de los diferentes métodos.

Relativo al marco de evaluación, se ha utilizado, como guía, el proceso de evaluación 360°. Este permite adquirir una visión holística e integral sobre las múltiples fuentes. En este caso, Mayte y Álex, co-directores/as de la Consultora DPMC, han intervenido para proporcionar retroalimentación desde su posición de acompañamiento durante el programa de embajadores/as. Siguiendo la misma línea, las entrevistas con Yedra y Nuria, líderes del cambio cultural en sus respectivas organizaciones, extienden la perspectiva hacia los 180°. Es decir, permiten recopilar datos enfocados a la experiencia interna del día a día y a la cercanía con el objeto de estudio. Finalmente, se han alcanzado los 360° grados de *feedback* por medio de la evaluación de los/as embajadores/as en sí mismos/as y en sus iguales.

Inicialmente, se llevó a cabo un primer contacto con la consultoría DPMC; “una empresa de servicios de consultoría que pertenece a la Fundación DPMC y que asesora a empresas, a sus directivos y a su personal para conectar las personas con la estrategia a través del propósito” (<https://www.dpmc.es>).

Se estableció contacto en varias ocasiones – presencial y/u online – con diferentes miembros de la consultora y fundación DPMC como Carlos Rey y Mayte Márquez, quienes apoyaron en la definición y estrategia de la investigación. Así entonces, Mayte abrió nuevas colaboraciones tanto con Álex Montaner, como con Yedra y Nuria, quienes participaron en las diferentes entrevistas (véase en la *tabla 2*) y toman parte, en simultáneo, en la práctica de la Dirección por Misiones en sus correspondientes organizaciones, de la mano de la empresa de servicios de consultoría DPMC.

Así entonces, para la creación de la entrevista se optó por un formato semi estructurado, el cual permite indagar con mayor profundidad y obtener respuestas abiertas, dándose la oportunidad de descubrir nuevos temas no considerados anteriormente. Este tipo de entrevista ha permitido ajustar el contexto de las preguntas hacia el rol y la vivencia de cada sujeto. Es decir, en el caso de Mayte y Álex, se han orientado las preguntas hacia la vivencia como mentores externos, mientras que, con Nuria y Yedra, se han utilizado las mismas preguntas preestablecidas, aunque incorporándolas al escenario interno de la organización. El objetivo 1.1 será únicamente explorado mediante las entrevistas.

En la primera fase, el proceso de elaboración de las preguntas se ha conformado en base a los criterios mostrados en la tabla 1 y se ha conducido según los objetivos del estudio. Una vez seleccionados todos/as los/as sujetos de la muestra, se ha recurrido al marco teórico elaborado (véase en el apartado de introducción), el cual sigue las siguientes dimensiones; implementación de la DPM, Motivación Trascendente, Interés/proactividad, Liderazgo Trascendente, Competencias, Contribución y Cooperación. Estas dimensiones han sido extraídas en base a la previa revisión sistemática de la literatura, y han sido utilizadas como guía de conversación, dando la libertad de incorporar nuevos hallazgos en los resultados de la investigación. Las preguntas han sido estructuradas siguiendo un orden lógico y la tipología usada ha sido de indagación, de evocación de hechos pasados y condicionales, principalmente (Folgueiras, P., 2016). Previamente a la batería de preguntas, se recogieron datos de identificación como nombre, edad y recorrido profesional.

En la fase de aplicación de la entrevista, se ha empezado presentándose la figura de la entrevistadora y ofreciendo información acerca de el objetivo de la investigación. Adicionalmente, se solicitó el consentimiento informado a los/as integrantes/as (véase en el anexo 2) y el permiso para registrar la conversación con una grabadora, informándoles sobre

el uso de los datos y los motivos. Las entrevistas tienen una duración de entre una y dos horas aproximadamente, y son realizadas en marzo y abril de 2023. Durante todo el proceso se mantiene el anonimato y confidencialidad de los datos. Los/as cuatro sujetos participaron de forma voluntaria en la entrevista y se programaron las entrevistas vía e-mail. La modalidad de las entrevistas fue tanto online como presencial.

Por otro lado, para el proceso de elaboración del cuestionario se ha conformado según los dominios explorados durante las cuatro entrevistas, de modo que la finalidad ha sido la confirmación o comprobación de los constructos barajados tanto en el marco conceptual como en la investigación cualitativa. Para la elaboración de los resultados, se han unido las características intrapersonales con las interpersonales, siendo estas tanto comportamientos como rasgos de la personalidad. Además de lo anterior, se simplificó la terminología con el fin de facilitar la comprensión.

El cuestionario fue diseñado ad hoc a través de la herramienta de *Formularios de Google*. Todos los ítems han seguido un mismo formato de redacción; *¿En qué medida crees que el/la X te ayuda –a ti y/o a tus iguales–, a desempeñar el rol de embajador/a?* (véase en el anexo 2 el cuestionario completo). Así mismo, se ha utilizado una respuesta tipo Likert del 1 al 5, en combinación con una última pregunta abierta para recoger cualquier tipo de información adicional. Las respuestas van desde 1 (*total desacuerdo*), 2 (*en desacuerdo*), 3 (*ni de acuerdo ni en desacuerdo*), 4 (*de acuerdo*) y 5 (*total de acuerdo*).

Tabla 3

Dimensiones del cuestionario

CARACTERÍSTICAS	SIGNIFICADO
------------------------	--------------------

Motivación trascendente	- El término fue reformulado a “motivación interior”, siendo esta la cualidad de enfocarse para los/as demás más allá de las necesidades individuales y fomenta el compromiso.
Apertura al cambio	- Disposición de aceptar y adaptarse a nuevas experiencias o desafíos, con actitud de flexibilidad y receptividad ante lo desconocido.
Organización	- Habilidad para priorizar y estructurar actividades de manera eficiente.
Espíritu crítico	- Ser capaz de cuestionar ideas y razonamientos de manera objetiva.
Liderazgo	- Cualidad de guiar, inspirar y motivar a otros/as a alcanzar un objetivo común y compartir éxitos.
Comunicación asertiva	- Término adaptado a “comunicación positiva”. Habilidad para transmitir y adaptar información comprensible desde el respeto, la empatía, el reconocimiento y la evidencia.
Autoconocimiento y autoconsciencia	- Proceso de identificación tanto de las propias fortalezas como de los valores y creencias personales.
Transparencia/humildad	- Actitud honesta y auténtica sobre las emociones y experiencias.
Capacidad de influencia	- Generar más líderes traspasando el sentido de propósito al servicio de sus colaboradores/as.
Carisma	- Don de atraer, motivar e inspirar a los/as demás hacia un objetivo común, por su presencia o palabra.
Escucha activa	- Habilidad comunicativa que se refiere a prestar atención y comprender

	plenamente el mensaje, de manera intencional y consciente.
Creatividad	- Capacidad de generar nuevas ideas o soluciones innovadoras y divergentes.
Iniciativa/proactividad	- Predisposición para actuar de forma proactiva, buscando oportunidades con anticipación.
Ambición	- Deseo de lograr un objetivo y motivación constante de trabajar duro.
Definir tu propósito personal	- Encontrar un sentido, razón de ser o significado a tu vida y puede conectarse con la contribución al trabajo.
Capacidad de inspirar	- Habilidad natural de motivar, estimular e infundir sentimientos o ideas en otros/as.
Agilidad de aprendizaje	- Afán de ampliar conocimientos y ponerlos en práctica de forma efectiva y rápida en un momento de cambio.
Empatía/compreensión	- Saber entender a los/as demás y las razones de fondo.
Resiliencia	- Capacidad de superar y adaptarse a circunstancias adversas, e implica aprendizaje y mentalidad flexible.
Trabajo en equipo	- Intención de cooperar y coordinarse para lograr un objetivo compartido.
Generar unidad	- Generar unidad de acción y unidad emocional, creando relaciones sólidas y duraderas, y confianza mutua.
Integridad	- Actuar en consecuencia de lo que siento, e implica interiorizar el propósito. El término ha sido adaptado a “integrar el propósito en la operativa diaria”.

Orientación al servicio	- Enfocarse a las necesidades de los/as demás e implica fomentar su desarrollo personal y profesional.
-------------------------	--

Nota: las definiciones proporcionadas están orientadas al contexto laboral y se han consultado un conjunto de fuentes que incluyen: (Márquez, M., comunicación personal, 14 de febrero de 2023; Cardona y Rey, 2021; Barcelona Activa, s.f., <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>) y otros conceptos analizados durante las entrevistas.

En el momento de administrar la prueba, se indicaron los fines de la investigación, así como la recopilación de datos de identificación como edad, puesto en la empresa y años de antigüedad en la misma. El cuestionario ha sido difundido vía email, por los/as diferentes referentes de cada empresa, y ha sido respondido durante el mes de abril de 2023.

Análisis de datos

De acuerdo con la finalidad del estudio, la función de las distintas entrevistas ha sido explorar y recabar datos que, en combinación con el método cuantitativo – aunque no predominante ninguno de ellos –, permitan inferir conclusiones sólidas y utilizar un razonamiento lógico a partir de un diseño de investigación descriptivo. La ejecución del método cualitativo preciso y de calidad se ha sustentado por literatura actual (véase, por ejemplo: Piñero, Esteban, Vanga y Rivera, 2022; Marcos et al., 2014).

El enfoque mixto permite dar un sentido a los aspectos subjetivos que pueden surgir durante la investigación cualitativa, pero también integrarlos con la descripción de la realidad objetiva que muestran los datos cuantitativos. Para la exploración y construcción de conocimiento, se ha realizado un estudio bajo la descripción de las perspectivas de los/as sujetos de ambas muestras. Ello permite comprender todos los elementos significativos y examinar en profundidad los diferentes aspectos del fenómeno estudiado. Así mismo, aunque

se han empleado previamente ciertas categorías que guían la recogida de información tanto en las entrevistas como el cuestionario, se hace necesario el uso de procedimientos abiertos como la entrevista. Esta labor se viene realizando en base a la escucha concienzuda, una exploración y análisis detallado de las respuestas de las diferentes entrevistas, la comparación, la identificación de semejanzas y diferencias en los diferentes casos y, posteriormente, la interpretación holística de los resultados para extraer conclusiones y construir significados sobre el fenómeno estudiado. Por ende, el análisis descriptivo se ha realizado categorizando los temas comunes durante las entrevistas y discerniendo las dimensiones más valiosas, de manera sistemática y rigurosa.

Paralelamente, para el tratamiento de los datos cuantitativos se ha utilizado el programa informático *Jamovi* para Mac, mediante las técnicas de media, mediana, desviación estándar, valor máximo y valor mínimo. Estas permiten hacer un análisis descriptivo y exploratorio orientado a la búsqueda de tendencias que caractericen el perfil de embajador/a de la Dirección por Misiones.

Resultados

En este apartado, se empieza por dilucidar el funcionamiento y el formato del programa de embajadores/as durante el proceso de transformación cultural. Seguidamente, se han reunido las ideas recopiladas en las diferentes estrategias de investigación para delimitar los dominios de competencias comunes, y describir las habilidades que se conjugan en la persona y que le posibilitan ejercer su papel como embajador/a.

Programa de Embajadores/as

Como se ha mencionado con anterioridad (véase el objetivo 1.1.), para la descripción del perfil referente del/la embajador/a, se hace necesario entender el desarrollo de éste durante el cambio en el sistema de gestión.

Ambas empresas partían de un sistema de gestión basado en objetivos, carencia de sentido de contribución y falta de unidad. En el caso de la empresa TORSESA, una empresa de 140 personas en total, Yedra nos explica como empezaron, a finales de 2020, con el cambio en el sistema de gestión. En 2021 empezaron a implementar la estrategia, las misiones participadas, el propósito y los valores desde el área de dirección. Así mismo, empezaron desde la dimensión del conocimiento (cabeza) haciendo campañas de comunicación para empezar a informar a toda la compañía. Fue en 2022 cuando empezaron desde la parte de sistemas, estableciendo las contribuciones por cada puesto y la definición de los procesos orientados hacia el propósito. En otras palabras, entro en juego materialización (manos), definiendo como colaboraban a la misión desde cada puesto de trabajo, buscando ese acercamiento con entrevistas personales a los/as responsables. Así entonces, en junio de 2022 empiezan con el programa de embajadores/as para romper con ese desplazamiento que caracterizaba a los 10 departamentos, distribuidos en dos sedes, y buscar el *sentido de pertenencia* en todas las

personas. Por otro lado, Nuria explica como en AINIA, una empresa con 250 personas, han desarrollado un programa de 40 embajadores/as aproximadamente, que se han repartido en diferentes equipos con diferentes subfunciones. Empezaron con el programa en 2021, y un año antes con la implantación del sistema de gestión basado en las misiones. Tienen grupos enfocados a la parte de sistemas, otros en comunicación y formación, y otros en valores, de modo que todos/as aportan su especialidad orientada al mismo fin común, difundir la filosofía, desde todas las dimensiones (cabeza, corazón y manos), y hacia todos los/as empleados/as.

Así entonces, en una primera instancia, se ha observado –interna y externamente– que las empresas encuentran dificultades en el momento de desplegar el propósito a todos los niveles de la organización. Mayte y Álex nos hablan sobre las condiciones previas a la aparición de los/as embajadores/as: En síntesis, se deben definir el propósito, las misiones, los compromisos, los valores y los grupos de interés a quiénes la empresa sirve, y, ante todo, debe haber una interiorización por parte de todas las personas– enfatiza Mayte. El reto consiste en que dicha interiorización sea alcanzada, recogida, impulsada y vivida por todos/as los/as miembros de la organización – refiere Mayte. Siguiendo un organigrama jerárquico más bien convencional, el despliegue empieza desde el mando de dirección y va bajando. Una vez ellos y ellas conocen, viven y llevan a la acción esta nueva realidad, debe ser extendida a todos los departamentos, equipos y personas para alcanzar la cultura de compromiso a todos los niveles – explica Álex. El problema actual es que la dirección lo siente y lo practica, y luego no traspasa las bases. En otras palabras, una vez se llega al “*middle management*”, se va “aguadando” – enfatiza Mayte.

Los/as embajadores/as son los/as encargados/as de difundir la filosofía basada en el sentido. Ellos/as la llevan a cada departamento, la reflexionan y la refrescan para que cada colaborador/a lo viva, desde limpieza, a mantenimiento y sin separar a los *stakeholders*.

También son quiénes definen, hablan y forman acerca de las misiones participadas, para ver como contribuyen ellos o ellas como equipo e individualmente.

En la actualidad, cuando la empresa comunica el proyecto, hay muchas personas en interacción con las misiones y el propósito. Aunque hace poco más de un año de la creación de esta estrategia, hasta el presente, los/as embajadores/as han sido detectados/as como aquellos o aquellas quienes han conectado mejor con la propuesta. Este método es revolucionario y es el futuro para alcanzar el compromiso común – según refiere Mayte.

Así mismo, no existe ningún criterio que descarte a las personas del proyecto. De hecho, tanto Mayte como Álex explican que es bueno que haya diversidad en edad, género, años de antigüedad y unidad de negocio. A falta de cualquier estándar de exclusión, sí que es recomendable que la persona haya vivido todo el ejercicio de definición e implementación previo – enfatiza Álex. De igual modo, aunque no existe ninguna regla numérica específica sobre los/as participantes, es bueno que haya –al menos– una persona de cada departamento para lograr acceder a todos y todas. Por lo tanto, el equipo de embajadores/as será heterogéneo y multidepartamental, según concluyen Álex y Mayte. Este grupo no tiene ninguna estructura rígida ni tampoco unos procesos o pautas preestablecidas, sino que “las reglas del juego quedan en sus manos” (Álex). No obstante, sí que hay un acompañamiento tanto por parte de DPMC como del/la responsable interno/a. En todos los casos, según describen Mayte y Álex, los/as embajadores/as tienen un plan de formación específico, además del global, que les ayuda a desarrollar aptitudes relevantes para el rol como son la comunicación, el autoconocimiento, y el conocimiento y entendimiento de la nueva cultura (propósito, valores, misiones.).

Perfil del Embajador/a

Entrevistas

Para hacer explícitas qué características mejor facilitan el desempeño del rol del/la embajador/a, se describen las respuestas más comunes y compartidas, obtenidas en las cuatro entrevistas, y otras situaciones que han conducido a nuevos hallazgos. Se han reunido las dimensiones centrales, comunes en las diferentes conversaciones, para entender el fenómeno en profundidad.

- La primera condición ineludible es la *voluntariedad*. En otras palabras, todo empieza desde el *interés*, cuando conectan y creen firmemente en el proyecto, y, por ende, quieren aportar valor y contribuir – explican Yedra y Nuria. Así entonces, “la *voluntariedad* es una cualidad sustancial, ya que facilitará que la persona se involucre en sus acciones y crea en el proyecto desde el corazón” (Mayte). En otras palabras, cuando la empresa crea y comunica el proyecto, hay personas en las que se despierta, de manera proactiva, el interés por ser los/as primeros/as en “pedalear” (Álex).
- Como se ha mencionado con anterioridad, el equipo de embajadores y embajadoras son, inicialmente, aquellas personas que encuentran un sentido al proyecto y quieren ser pioneros en el cambio. Según refiere Álex Montaner, son los “*early-adopters*”. Directamente relacionado, entra en juego la *apertura al cambio*. En un escenario de reestructuración, todos/as los/as componentes de la empresa hacen parte del nuevo proyecto y están en “igualdad de condiciones” (Mayte), donde todo está en constante cambio; las descripciones de los puestos, los valores, la estrategia, los objetivos, las misiones, el propósito, la cultura y el sistema empresarial. En ese instante, los/as embajadores/as deben ser personas flexibles, que acojan el cambio y sin miedo a la incertidumbre o a tomar nuevos retos – describen los/as cuatro participantes.
- En el eje del *liderazgo*, no debe confundirse este como una figura jerárquica. Si bien hablamos de liderazgo a todos los niveles, desde la mirada de la Dirección Por Misiones, *un/a embajador/a sí es un/a líder*. Es decir, el liderazgo se desarrolla por todos y todas,

“empezando por liderarse a uno/a mismo/a y luego acompañando a los/as demás” –aporta Mayte. “Es liderazgo que se centra en el propósito es un estilo de *liderazgo de servicio*” – refieren Álex y Mayte en la entrevista. Además, “liderar es influir en otros/as” (Álex), y cualquier persona que influye hacia un determinado sentido es un líder – proponen Yedra y Álex. En este caso, una de las principales funciones del embajador o embajadora es impulsar el desarrollo de la cultura de compromiso e influir para que otros/as también conecten y vivan este proyecto. En otras palabras, “deben dar cauce al desarrollo o potencial de cada persona para que sientan el propósito como algo propio y actúen en consecuencia” (Mayte). El/la líder es quien *genera unidad*, acompaña a otros/as a buscar el camino del compromiso, a conocerse a sí mismos/as, a definir su propósito personal y a conectarlo con el de la empresa, pero no lo hace por ellos/as ni tiene la respuesta – enfatiza Álex.

- Por lo tanto, en los/as embajadores/as se busca que sean buenos/as referentes –refiere Yedra. Uno de los hallazgos más sorprendentes ha sido descubrir sobre el origen de esta relación influencia. En realidad, no estamos buscando que el embajador/a sea un “*speaker* carismático/a” –como ilustra Álex–, sino una persona que sea capaz de transmitir desde su experiencia personal. Es importante poner énfasis en que este mensaje de influencia aparece desde el corazón; desde el interior; y, por lo tanto, desde la *humildad* – característica en la cual ha habido completo consenso. A modo de ejemplo, no buscamos que la persona sea un/a excelente comercial, sino que inspire a las personas y logre que se contagien de este sentimiento de compromiso y plenitud.
- Relacionado con la *vocación de servicio*, ha sido una característica unánime en las cuatro entrevistas. Se opina que los/as embajadores/as deben acompañar a sus iguales en su desarrollo, “ayudarles a vivir este sentimiento de plenitud” (Mayte), tener una mirada

global para comprender el proceso de otras personas y tomar decisiones teniendo en cuenta su presencia.

- Todos/as los/as participantes estuvieron de acuerdo en que para que esta conexión interna con el propósito – propia y en los/as demás– se lleve a cabo, es importante trabajar el *autoconocimiento* y la *autoconsciencia*, como también se sustenta en la literatura de Korn Ferry (2015). Es decir, conocer sus valores, sus creencias, sus fortalezas y sus talentos, permitirá desarrollar o actualizar el propósito personal y, en consecuencia, “generar armonía entre las diferentes áreas de la vida y el propósito de la empresa” – enfatiza Mayte.
- No obstante, se ha identificado en el relato de los/as cuatro participantes la importancia desarrollar las habilidades comunicativas para llevar a cabo el acto de transmitir. Como se ha mencionado en el punto anterior y se ha compartido en las cuatro entrevistas, no buscamos una persona que comunique desde el carisma y cautive a sus compañeros/as desde la buena presencia y el buen relato, sino que sea capaz de entusiasmar y transmitir esta conciencia de plenitud. Es decir, la forma en la que se comunica es la diferencia que marca la diferencia –enfatiza Álex. Así entonces, esto implica que sean capaces de comunicar desde un estilo positivo o *asertivo*, ya sea en conversaciones del día a día o en actividades formales – explica Mayte. Si un/a embajador/a se comporta de esta manera, será capaz de escuchar a sus iguales, comprender sus sentimientos, empatizar y partir desde allí en el momento de acompañarlos/as en su proceso. Además, será importante acompañarlo con una actitud de *escucha activa* (Álex y Yedra), que permitirá atender, de manera consciente, a las necesidades de los/as compañeros/as para poder ayudarles (Mayte). En resumen, para conectar con los/as otros/as contribuidores/as, es tan importante saber escuchar cómo saber transmitir “hacia fuera”, aunque “desde dentro” (Mayte).

- En uno de los puntos anteriores hemos señalado la relevancia de actuar, sentir, pensar, acompañar e influenciar desde la *humildad*. Esto pone en manifiesto la *transparencia* y la *integridad* como forma de abrirse a los/as demás – según relatan Nuria y Álex. En las cuatro entrevistas se ha enfatizado la relevancia de ser auténtico/a en el momento de expresar la vivencia personal. El *liderazgo centrado en el propósito* funciona desde lo que la cultura genera en uno/a mismo/a (Mayte). No se trata de “arrastrar” a los/as demás, sino de que se inspiren desde la experiencia (Álex). Para que logren conectar <<desde dentro>> con los valores e identifiquen su relación personal con el propósito de la empresa, será importante que el/la embajador/a predique desde el ejemplo y muestre su experiencia de compromiso de manera sincera.
- De acuerdo con lo manifestado por los/as participantes del estudio, el “Estado de *Flow*” durante el desempeño de actividad es, en realidad, una consecuencia de su alto compromiso y conexión con la cultura, más que una característica intrapersonal que ayuda a ejercer su rol –explica Álex. En realidad, este estado o sensación de disfrute profundo parece más una consecuencia de estar en armonía con la actividad –comparte Mayte, relacionada con la motivación intrínseca y la satisfacción –describen Nuria y Yedra, y, aunque no se cuestiona su gran beneficio, no es una característica directa para desempeñar la función de embajador o embajadora según los/as cuatro participantes.
- Añadiendo a lo anterior, es la *motivación trascendente* la característica deseable en el impulso del/la embajador/a. Esta surge de sentir el propósito común como algo propio y desplegar la vocación interior más elevada (Mayte). En otras palabras, “implica desarrollar una conciencia de plenitud acerca de que el trabajo es un medio para dar sentido a la vida” (Mayte). En la mayoría de los casos, los/as embajadores/as son personas que encuentran el sentido al proyecto ya desde un inicio – comparten Nuria y Mayte. Si bien está es, sin lugar

a duda, una cualidad interpersonal esencial que permite reflejar –con transparencia emocional e integridad– una conexión profunda e interna con él “para qué” de la empresa, “no siempre se encuentra, de manera innata, en todas las personas” –remarca Álex. “Se trata de descubrir que el trabajo es un medio por el cual se despliega el propósito personal y un espacio en el que desarrollarse, para vivirlo desde el corazón, además de desde las manos y la cabeza” (Mayte).

- En los resultados sobre si la *ambición* es una característica intrapersonal potencial en el rol de embajador o embajadora, se comparte la perspectiva de que esta no suscita el sentimiento de plenitud y contribución” (Mayte), sino que más bien conduce a una “actitud intrínseca” (Nuria) orientada a “objetivos personales” (Yedra). Como alternativa, Álex sugiere que la *magnanimidad* es una característica, “probablemente ideal para lograr esta conciencia de plenitud, que lleva consigo aspirar a cuotas mayores e incorporar una mirada espiritual y de generosidad hacia los/as demás”. No obstante, este criterio ha sido puesto en tela de juicio en las demás entrevistas.
- Además, se ha compartido la idea de que los/as embajadores/as son personas que, en la parte más formalizada de su actividad, deben explotar la *creatividad* y la iniciativa. Al tratarse de una actividad que se encuentra en el punto de partida, es potencial que reflexionen desde la libertad, aporten nuevas ideas orientadas a su misión, aporten nuevas propuestas e implementen nuevas actividades orientadas a su misión común. Relacionado con esto, Yedra introduce de la importancia de que los/as embajadores/as sean personas con *espíritu crítico*, es decir, “que sepan rebatir ideas y propuestas de acciones” “de forma constructiva” –detalla Nuria, y evaluar la información de manera objetiva.
- Otra característica expuesta por los/as cuatro participantes, relacionada con el contexto de reestructuración organizacional, es la *resiliencia*, entendida como la capacidad encontrar

oportunidades y perseverar en situaciones adversas. Esto ayudaría a que los/as embajadores/as “no se bajen del carro en la primera dificultad que encuentren” (Álex) y “desarrollen su *agilidad de aprendizaje* en los momentos de cambio” – expone Mayte. Los cuatro participantes han concluido que, aunque es una característica posiblemente importante, es secundaria en el funcionamiento de los/as embajadores/as, ya que lo primordial es partir de la predisposición y la actitud de apertura (según concluyen los/as cuatro sujetos).

- Por último, pero no menos importante, en los/as embajadores/as es bueno que sepan coordinarse y cooperar con sus iguales, “superando el ego personal” para orientarse al bien común y el verdadero *trabajo en equipo* – según enfatiza Álex. En su día a día, hacer parte del grupo implica tiempos adicionales en los que se hacen reuniones y actividades formalizadas –exponen Mayte, Álex, Nuria y Yedra. Aunque la estructura es libre, es importante la *organización* en uno/a mismo/a y en el equipo – destacan Mayte y Álex. También, las personas entrevistadas proponen que es recomendable que haya alguien que coordine al equipo o una figura de “*sponsor*” (Álex), especialmente para organizar las funciones que surgen de la parte de sistemas (implementación de acciones) –señala Nuria. En consonancia con la filosofía, Mayte enfatiza en la importancia de entender que es un “*liderazgo compartido o rotativo*”, que ayudará en la planificación y la *gestión del tiempo*.

Cuestionario de Autoevaluación

A continuación, se presentan las respuestas numéricas del cuestionario, de manera descriptiva y exploratoria, para cada una de las dimensiones. Véase en la siguiente tabla los resultados del valor de la *media aritmética*, la *mediana* y la *desviación típica* de las respuestas, así como el *valor mínimo* y *valor máximo*, teniendo en cuenta el estilo de respuesta tipo *Likert* en un rango del 1 al 5.

Tabla 4*Descripción cuantitativa de las respuestas del cuestionario*

	N	Media	Mediana	D.T	Mínimo	Máximo
Motivación trascendente	13	4.23	4	0.599	3	5
Apertura al cambio	13	4.23	4	0.599	3	5
Organización	13	3.92	4	0.494	3	5
Espíritu crítico	13	4.15	4	0.801	3	5
Liderazgo	13	4.08	4	0.954	3	5
Comunicación asertiva	13	4.15	4	0.555	3	5
Autoconocimiento y autoconsciencia	13	3.69	4	0.855	2	5
Transparencia / humildad	13	4.31	4	0.630	3	5
Capacidad de influir	13	4.23	4	0.599	3	5
Carisma	13	4.31	5	0.855	3	5
Escucha activa	13	4.31	4	0.630	3	5
Creatividad	13	4.08	4	0.641	3	5
Iniciativa	13	4.23	4	0.725	3	5
Ambición	13	3.54	3	1.050	2	5
Definir propósito personal	13	3.85	4	0.899	2	5
Capacidad de inspirar	13	4.08	4	0.760	3	5
Agilidad de aprendizaje	13	3.12	4	0.862	3	5
Empatía	13	4.23	4	0.725	3	5
Resiliencia	13	3.77	4	0.927	2	5
Trabajo en equipo	13	4.46	4	0.519	4	5
Generar unidad	13	4.38	4	0.506	4	5

Integridad	13	4.00	4	0.408	3	5
Orientación al servicio	13	4.31	4	0.630	3	5

Nota.” N” hace referencia al total de participantes de la muestra. “D.T” significa “Desviación Típica”, mostrando cuánto se alejan los valores de la media.

Por último, se presentan las siete respuestas obtenidas en la última pregunta abierta del cuestionario, las cuales corresponden a la siguiente pregunta: *¿Hay alguna característica/comportamiento adicional que consideras clave para el rol del embajador/a?*

1. “Actitud y trabajo”.
2. “El deseo de contribuir a que otros se cuestionen, descubran, reflexionen sobre el sentido de propósito y, en suma, contribuir al desarrollo de otras personas”.
3. “Corazón en lo que hace”.
4. “Humildad en todos los sentidos”.
5. “Comprensión y empatía”.
6. “Cercanía, saber escuchar y lucha por interés común.”
7. “Creer en el proyecto que se está realizando, debe ser voluntario y sentirte involucrado”.

Discusión

Uno de los grandes retos de las empresas en el S.XXI es alcanzar una cultura que promueva el compromiso y la contribución entre sus colaboradores/as. En el transcurso del estudio se investigó la posible existencia de un conjunto de características que reúnen las personas capaces de vivir y transmitir el sentido de propósito a todos los niveles de la organización. Los resultados del estudio han permitido entender el contexto y a exponer las principales características que mejor ayudan a los/as embajadores/as a infundir esta filosofía entre sus iguales. Los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa ponen en manifiesto unas cualidades comunes que favorecen el exitoso desempeño del rol de embajador/a. Para la interpretación de los datos, se han integrado los rasgos internos y los comportamientos externos identificados, lo que sugiere una coherencia e integración en la forma de actuar, pensar y sentir, tal y como sugiere el modelo de la dirección por misiones descrito en el apartado de introducción (Cardona y Rey, 2001).

En la actualidad, todos los artículos y libros referenciados acerca de la dirección por misiones, el liderazgo y las competencias, no abarcan —en ninguno de los casos— el concepto de “embajador o embajadora”. Sin embargo, si son combinados adecuadamente, permiten generar una aproximación hipotética sobre el objeto de estudio.

Aunque es cierto que no existen diferencias significativas en las respuestas de cada ítem, los criterios barajados en las diferentes entrevistas semiestructuradas facilitan identificar patrones, interpretar temas recurrentes, y la exclusión de los resultados menos significativos. La homogeneidad en los resultados cuantitativos obtenidos podría atribuirse, en parte, a la exhaustiva recopilación de datos llevada a cabo en el primer filtro de entrevistas.

Seguidamente, la hipótesis se enfocó en describir y explicar el fenómeno en cuestión en lugar de probar la veracidad de unas características previstamente preestablecidas. Por lo tanto, los resultados confirman la hipótesis sobre la existencia de un conjunto de rasgos y comportamientos comunes que facilitan desempeñar el rol de embajador o embajadora de la Dirección por Misiones en las empresas.

Basándonos en lo mencionado en la literatura citada, y en combinación con la opinión cualitativa de los/as expertos/as y las autoevaluaciones cuantitativas de la muestra de embajadores/as, se reconocen las siguientes características claves para el exitoso desempeño del rol ajustadas al contexto estudiado:

- En primer lugar, como nos han narrado los/as cuatro participantes de las entrevistas y confirman los resultados cuantitativos, la primera condición indispensable para arrancar el proyecto es la *voluntariedad*. Sumado a esto, una de las siete respuestas libres del cuestionario ha enfatizado lo siguiente: “creer en el proyecto que se está realizando, debe ser voluntario y sentirte involucrado”. Como sostiene el modelo tridimensional del propósito (Rey y Bastons, 2019), está relacionado con el ganar consciencia del “para qué” y que provocará esta predisposición e iniciativa para actuar, relacionada con la primera dimensión del propósito, la *coherencia* (Rey y Bastons, 2019; Cardona y Rey, 2021).
- En el caso de las dimensiones *ambición* y *carisma*, fueron incluidas en el instrumento cuantitativo específicamente para contrastar si la tendencia de los embajadores o embajadoras se asemejaba a la opinión experta de los/as entrevistados/as. Por un lado, en el caso del carisma, los resultados cuantitativos de la autoevaluación no presentan concordancia con el consenso común de los profesionales expertos. El ítem en cuestión ha alcanzado la mediana máxima en su puntuación, lo que sugiere una alta frecuencia

de respuestas en la categoría de mayor valor y una clara disparidad en las diferentes percepciones. Esto puede ser debido a la conciencia global sobre la función comunicativa en el rol. A pesar de ello, se ha observado que subyace un mensaje de carácter más profundo, que sugiere que esta función comunicativa no se basa en la persuasión, sino de inspirar desde la experiencia; aunque no se descarta su facilitación y efectividad complementaria. De lo contrario, la ambición revela bajas puntuaciones, y en concordancia con la recogida cualitativa, no representa un atributo esencial en el desempeño del rol, por su asociación directa a deseos más bien intrínsecos y personales, y desalineación con la cultura de compromiso.

- La *orientación al servicio*; con una puntuación media más bien alta y una dispersión baja, además de ser una condición imprescindible según los/as cuatro profesionales entrevistados/as. Paralelamente, las puntuaciones de liderazgo, sumadas a que *un embajador/a sí en un/a líder* y, además coincide con el modelo de la DPM que concibe el liderazgo en todas las personas de la organización; se ha unido creando el *Liderazgo de Servicio*. Este término compartido por Mayte y Álex, termina siendo una realidad en el perfil de embajador/a, y es entendido como la capacidad de influir y promover el desarrollo de los/as colaboradores/as con sentido de propósito.
- En cuarto lugar, la *apertura al cambio*, concebida como la capacidad de adaptarse a la reestructuración del momento y adoptar una actitud flexible, ha obtenido una media alta y una desviación estándar baja, además de un completo acuerdo entre todos/as los/as participantes de las entrevistas. Adicionalmente, se ha relacionado tanto con la *resiliencia*, entendida como la capacidad para afrontar las dificultades durante el proceso y recuperar el equilibrio, como con la *agilidad de aprendizaje* (Korn Ferry, 2015). No obstante, de acuerdo con los resultados cuantitativos, estas características

no han sido tomadas como parte de la figura del embajador/a de manera directa, sino que, como se ha enfocado en la metodología cualitativa, se complementan e integran como la capacidad de adquirir nuevos aprendizajes y acoger los cambios de manera positiva, siendo la *apertura al cambio* una condición ineludible para el desempeño exitoso del rol.

- Se ha observado que la *humildad* ha sido uno de los rasgos más prominentes y ampliamente discutidos por los/as participantes, lo que sugiere que se trata de una característica altamente valorada en el marco de esta investigación. Además, este acuerdo se ha visto complementado por la respuesta libre en la que uno/a de los/as participantes añade “humildad en todos los sentidos”. Por lo tanto, partir desde la propia honestidad y transparencia emocional y de acción para transmitir el mensaje del propósito es una cualidad valorada en el estudio y va alineada con las teorías referenciadas sobre el liderazgo y la Dirección por misiones (véase, por ejemplo; Cardona y Rey, 2021). En la definición del perfil, se ha unido con los comportamientos de *integridad* y *autenticidad* como una consecuencia de esta actitud de humildad, que como bien sostiene el modelo tridimensional del propósito (Rey y Bastons, 2019) permite inspirar desde la autenticidad con sus sentimientos e integridad con sus acciones en la operativa diaria.
- Sumado a esto, la habilidad de *comunicación* es la principal aptitud que desarrollarán los/as embajadores/as, ya sea en una actividad formal o en un contexto cotidiano con el fin de alentar a todos sus compañeros/as. Alineándolo con el sentido de contribución a los/as demás, se ha destacado que esta debe seguir un estilo *asertivo*, que permitirá dar una respuesta basada en el respeto, la comprensión, la *escucha activa*, confianza y la inteligencia emocional, entre otros.

- Seguidamente, se han relacionado tres de las siete respuestas libres con la *motivación trascendente*: “Actitud y trabajo”; “El deseo de contribuir a que otros se cuestionen, descubran, reflexionen sobre el sentido de propósito y, en suma, contribuir al desarrollo de otras personas”; “Corazón en lo que hace”. Sumado a la perspectiva compartida de los/as cuatro sujetos, la motivación trascendente es la fuente de energía que impulsa el sentido del “para qué” o de contribución en la empresa y en la sociedad y; por lo tanto, la deseable en los/as embajadores/as.
- Se han relacionado las puntuaciones de *creatividad* y *espíritu crítico* uniendo la importancia de saber plantear objetivamente las situaciones del presente acerca del cambio cultural, y, en consecuencia, proponer alternativas innovadoras como parte de las funciones del equipo de embajadores. Las personas entrevistadas han estado de acuerdo en la importancia de proponer proactivamente acciones que contribuyan al despliegue del propósito, desde la parte de “sistemas” (Bastons y Rey, 2019) y, en otras palabras, romper con el *status quo* mediante una actitud curiosa y con iniciativa.
- Agregado a esto, como bien se ha hablado en las diferentes entrevistas del perfil como parte de un equipo de embajadores/as, resultará fundamental saber trabajar en equipo y orientarse al bien común de forma conjunta y cooperativa. Los ítems asociados a esta premisa son *trabajo en equipo* y, como consecuencia, *generar unidad* —emocional y de acción— (Rey y Cardona, 2021), ambos con el valor mínimo más alto de todos los resultados numéricos obtenidos. Por añadidura, el ítem de *organización* no ha sido considerado como referente del perfil en cuestión, por su baja puntuación media, aunque, como se ha comentado en las diferentes entrevistas, no se prescinde la importancia de la coordinación y *gestión del tiempo* al tratarse de una función añadida al trabajo de base dentro de la jornada laboral.

A continuación, se muestra un resumen sintetizado de las nueve características que mejor representan el perfil de embajador o embajadora:

1. *La voluntariedad para creer en el proyecto.*
2. *El liderazgo de servicio, para contribuir en el desarrollo de las personas.*
3. *La apertura al cambio para acoger las nuevas experiencias.*
4. *La humildad y la transparencia, para ser auténticos/as e íntegros/as con lo que sentimos y hacemos.*
5. *El autoconocimiento y la autoconsciencia, para conectar mi propósito personal con el de la empresa.*
6. *La comunicación asertiva para escuchar activamente, comprender y transmitir.*
7. *El espíritu crítico para crear propuestas innovadoras.*
8. *El trabajo en equipo, para generar unidad y cooperar hacia el bien común.*
9. *La motivación trascendente para contribuir con sentido de propósito*

En cuanto a las limitaciones, es fundamental agregar que el presente estudio carece de representatividad y generalización debido al tamaño reducido de la muestra utilizada, tanto en recopilación mediante entrevistas de los casos (N=4) como en la cuantitativa (N=13). Sumado a esto, el cuestionario y las entrevistas abarcan datos demográficos de los/as participantes que no han sido considerados en el análisis e interpretación de los datos, por lo que podrían influir en la aparición de otras características del perfil y se debe tener en cuenta esta limitación al interpretar los resultados.

Otra de las limitaciones encontradas es la ausencia de investigaciones previas acerca del fenómeno de interés en particular. En consecuencia, no se ha establecido la fiabilidad ni la validez del cuestionario utilizado, ya que no existe ninguno previamente que pueda utilizarse como marco de referencia. Es importante tener en cuenta esta limitación al generalizar los hallazgos a otros contextos similares. No obstante, sí que resulta importante destacar que la escala utilizada ha sido fundamentada por la teoría previamente referenciada acerca del sistema de gestión y el liderazgo, y la información recogida en las entrevistas con expertos/as, lo que proporciona cierta evidencia.

En términos finales, las aportaciones prácticas que sugiere esta investigación es mejorar la estrategia de implementación de un sistema de gestión empresarial mediante el diseño de un equipo de embajadores y embajadoras. Así mismo, se aporta una mayor conciencia acerca del modelo de gestión empresarial basado en las misiones, con el fin de animar a las empresas a romper con la concepción del trabajo heredada del pasado. En última instancia, se presenta una definición de las cualidades humanas que favorecen la difusión auténtica del sentido de compromiso y contribución en aquellas empresas que ya han incursionado en la cultura del propósito. Este modelo podrá ser plasmado como una referencia durante la formación a los/las embajadores/as, con el fin de optimizar y explotar su desempeño. Añadido a esto, se sugiere la realización de futuras investigaciones acerca de la figura de embajador o embajadora en el entorno empresarial, ya que pueden ser una fuente valiosa en cualquier contexto empresarial orientado a un propósito determinado.

Para concluir, el conocimiento adquirido con esta investigación me impulsa a aportar mi reflexión personal acerca del estudio mostrado: El desafiante entorno del mundo empresarial está continuamente cambiando, y el propósito será el camino por el que las empresas aprendan y se reinventen con el fin de impactar positivamente en las personas y en

la sociedad. Bajo el paradigma del trabajo en la cultura occidental, de las 24 horas que tiene el día, son ocho las que dedicamos a dormir y ocho a trabajar. Por ello, hay que romper con el paradigma de que el trabajo y la vida personal son cosas separadas, y perseguir la conciencia de plenitud que sostiene que el trabajo es un medio para dar sentido a nuestra vida y sentirnos realizados/as. En la actualidad, la marea está a favor para transformar los negocios en empresas comprometidas, sostenibles y responsables, y los embajadores y embajadoras serán una fuerza revolucionaria. A veces, la rutina y el estrés pueden alejarnos de nuestra esencia, pero no hay que olvidar que todos podemos liderar y ser embajadores/as de la vida que realmente queremos vivir. Esta convicción es una invitación profunda sobre la contribución que todos y todas tenemos a aportar para lograr un mundo mejor, y me queda la certeza de que ser conscientes de que “los demás importan” es la diferencia que marcará la diferencia, durante las próximas décadas, en cualquier ámbito de nuestras vidas.

Referencias

- Aguilera, M^a J. (1987). Investigación cualitativa: características, métodos y problemática. Ministerio de educación. España.
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-Minister*, (26), 123–147. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & organization development journal*, 21(4), 201-207. <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>
- Cardona, P. & Rey, C. (2021). Dirección por Misiones; Conectando a las personas con la estrategia a través del propósito. (2^a ed., Vol.1.). Deusto.
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2994965>
- Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019). Purpose-driven Leadership. *Purpose-Driven Organizations*, 57-73. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_5
- Gaspar, H. P. H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. <http://hdl.handle.net/11619/1628>
- Hidalgo, A. (2019). Técnicas estadísticas en el análisis cuantitativo de datos. *Revista Sigma*, 15 (1). 28–44. <http://coes.udenar.edu.co/revistasigma/articulosXV/1.pdf>
- Korn Ferry. (2015). Assessment of Leadership Potential. https://sbdc-techsource.org/wp-content/uploads/sites/4/2021/02/KFALP_Technical_Manual_final.pdf.
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En *Universitat Pompeu Fabra eBooks* (pp. 88-97). <https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>

- Marimon, F., Mas-Machuca, M., & Rey, C. (2016). Assessing the internalization of the mission. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 170-187. <https://doi.org/10.1108/imds-04-2015-0144>
- Marcos, A. P., Colón, J. Z., Gutiérrez, M. R., & Santos, A. M. P. (2014). *Investigación cualitativa*. Elsevier España.
- Martín, M., Rivera, E. R. E., Arvelo, M. G. V., & Machado, M. J. (2022). Hacia una reconceptualización de la investigación cualitativa. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7312693>
- Norman, Geoff. "Likert Scales, Levels of Measurement and the 'laws' of Statistics." *Advances in health sciences education: theory and practice* 15.5 (2010): 625–632. DOI 10.1007/s10459-010-9222-y
- Renau, M. P., Font, L. L., & Miquel-Segarra, S. (2022). Misión, Visión y Valores. Elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 51-72. <https://doi.org/10.5783/rirp-23-2022-04-51-72>
- Rey, C. (2011). *La Misión en la Empresa*. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Peña.pdf
- Rey, C., & Bastons, M. (2019). Three Dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action. *Purpose-Driven Organizations*, 29-43. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_3
- Rey, C., Chinchilla, N., & Pitta, N. (2017). Objectives Are SMART, Missions Are WISE: Employees With Purpose. *IESE insight*, 33, 45-51. <https://doi.org/10.15581/002.art-3015>

Universidad de Talca, Corvalán, O., & Hawes, G. (2005). Construcción de un perfil profesional. <http://biblioteca.marco.edu.mx/files/Educacion%20Basada%20en%20Competencias/4-Curriculo/Construccion%20de%20un%20Perfil%20Profesional.pdf>.

Anexo

Anexo 1

Tabla 1

Comportamientos y características

DIMENSIÓN/ COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS INTERPERSONALES	CARACTERÍSTICAS INTRAPERSONALES
Interés/proactividad	contribuye a la realización del propósito a través de las misiones participadas.	<ul style="list-style-type: none"> – conoce el propósito de la empresa – creatividad – ambición – carisma – flexibilidad/apertura al cambio
Liderazgo Transcendente	<ul style="list-style-type: none"> – velar por el desarrollo de las potencialidades de los profesionales – Delegar responsabilidades – Predicar con el ejemplo – Toma de decisiones enfocadas al propósito – facilitador de cambio cultural – genera unidad de acción y emocional – comparte éxitos – fomenta el sentido de urgencia 	<ul style="list-style-type: none"> – motivos trascendentes – comunicación asertiva – escucha activa – transparencia – influencia personal – sentido de propósito – orientación al servicio – tiene asumido el propósito – resolución de conflictos – valentía por superar la incertidumbre – coaching – no percibe el liderazgo de sus colaboradores/as como una amenaza

		– superar el ego
	– conecta el propósito con actividades del día a día	– responsabilidad con sus misiones
	– Toma de decisiones enfocadas al propósito	– ambición
	– detecta nuevas necesidades	– siente el propósito como algo propio
Compromiso	– mantiene conversaciones con propósito	– entusiasmo
	– Incorpora a los <i>stakeholders</i>	– benevolencia
	– impulsa la innovación	– humildad
	– concreta objetivos ambiciosos	
		– tiene desarrollado el propósito personal y lo conecta con el de la empresa
	– ayuda a los demás a definir su propósito personal.	– explota sus cualidades
Autoconocimiento y autoconciencia	– Comparte su propósito.	– hábitos saludables
	– Aterrizo y ayuda a otros/as a aterrizar el propósito en el día a día	– conoce sus valores y principios, y los dirige a favor del propósito
		– autoestima
		– inteligencia emocional
		– autocrítica
		– energía
		– motivación intrínseca
		– orientación a resultados
Desempeño	– cumple con los objetivos	– ambición
	– delegación	– autonomía
		– <i>empowerment</i>
		– mentalidad de crecimiento

		– productividad
		– organización/planificación
		– agilidad de aprendizaje
		– máximo potencial de sus capacidades
Motivación trascendente	– no trabaja únicamente por dinero ni tampoco satisfacción de los retos.	– sentido del trabajo
		– estado de <i>flow</i>
		– pérdida conciencia del paso del tiempo
	– genera unidad y propósito compartido	
	– el propósito es un hábito	– proactividad
	– difunde la filosofía transversalmente	– carisma
	– realiza los objetivos de la estrategia	– voluntad
	– propone nuevas ideas/compromisos/acciones corporativas	– objetivos claros para la cooperación
Cooperación	– establece compromisos de apoyo	– iniciativa y creatividad
	– detecta nuevas necesidades	– integridad
	– implementar cambios	– adaptabilidad al cambio
	– pide <i>feedback</i>	– valentía
	– comparte su propósito, sus éxitos...	– altruismo
		– espíritu de aprendizaje
		– generosidad
		– empatía

Nota. Esta tabla de creación propia ha sido recogida en base a la revisión sistemática de la literatura referenciada. Véase, por ejemplo; (Márquez, M., comunicación personal, 14 de febrero de 2023; Cardona y Rey, 2021). Ha sido utilizada como herramienta de guion e hipótesis a contrastar durante las entrevistas. Ha sido creada, inicialmente, con la herramienta informática Microsoft Excel para Mac.

Anexo 2

Preguntas entrevista semi-estructurada a directivos/as DPMC

1. Presentación Personal.
2. ¿Cuánto tiempo llevas dedicándote a la DPM? ¿Cuál es tu rol? ¿Qué te llevo a la DPMC?
3. ¿Qué es la Dirección por Misiones?
4. Habláis de Liderazgo Centrado en Misiones.... ¿Cuál es la diferencia entre un líder trascendente y un embajador? ¿Es necesariamente un embajador un líder en la empresa, o al revés?
5. En la estrategia que lleváis implantando hasta ahora y en base a la experiencia, ¿Para qué sirve establecer unos embajadores/as en la implantación de la DPM?
6. ¿Quién elige los embajadores/as?
7. ¿Hay un líder dentro del grupo? ¿Como se establece?
8. ¿Cuántos/as embajadores/as hay por personas en la organización? ¿Hay algún patrón de división? (Por departamento, por áreas)
9. Para ser embajador, ¿es necesario ser un directivo o persona de alto cargo, o es alcanzable a todos los niveles de la organización? ¿Por qué?
10. Entonces, ¿Pueden ser todas las personas un/a buen/a líder? ¿Hay algún criterio específico para serlo? (Años en la empresa; por ejemplo).
11. ¿Existen unas características innatas o es posible desarrollarlas mediante un proceso de aprendizaje?

12. El programa de la DPM, ¿ayuda a los embajadores a aprender y potenciar sus habilidades?
¿Cómo?
13. Yendo al detalle del perfil de embajador/a, ¿Cuál consideras que es la cuestión para resolver o la necesidad sobre el programa de embajadores/as?
14. ¿En qué punto de la implementación se incorpora la figura de embajador/a?
15. ¿En términos globales, que dirías que se espera de un embajador/a?
16. ¿Cómo se relaciona el modelo tridimensional del propósito con el perfil de embajador/a?
17. De las siguientes competencias (*tabla 1*) cuan relevante consideras que es cada una de ellas para un/a embajador/a:
18. ¿Consideras que me he dejado alguna, te viene en mente alguna característica adicional?

Preguntas entrevista semi-estructurada a directivas en AINIA y TORSESA

1. Presentación personal.
2. ¿Quiénes sois en vuestra empresa? ¿Qué hacéis?
3. ¿Cuántos miembros sois? ¿Y cuántos departamentos?
4. ¿Cuál es vuestro propósito? ¿Para qué estáis en la sociedad?
5. ¿Cuáles son vuestros valores?
6. ¿Cuándo empezasteis con la DPM? ¿En qué punto estáis ahora?
7. ¿De dónde partíais? ¿Cuáles eran/son vuestras necesidades?
8. ¿Qué os ha aportado? ¿Qué cambios habéis notado hasta día de hoy?
9. ¿Tenéis embajadores/as? ¿Cuántos/as?

10. ¿Cuáles han sido los criterios de elección? ¿Quién elige los embajadores/as?
11. ¿Crees que cualquier miembro de tu empresa podría ser un/a embajador/a?
12. ¿Hay un líder dentro del grupo? ¿Como se establece?
13. ¿Cuántos/as embajadores/as hay por personas en la organización?
14. ¿Hay algún patrón de división? (Por departamento, por áreas)
15. ¿Qué dificultades has encontrado en el momento de seleccionar a los/as embajadores/as?
¿Hay habido algún cambio, renuncia etc.?
16. ¿En términos globales, que dirías que se espera de un/a embajador/a?
17. De las siguientes competencias (*tabla 1*) cuan relevante consideras que es cada una de ellas para un/a embajador/a:
18. ¿Consideras que me he dejado alguna, te viene en mente alguna característica adicional?

