

EL PLAN DE 90 DÍAS

Del propósito declarado al propósito implantado.

Doce semanas, cuatro fases, un responsable por fila.

EMPRESA

FECHA DE INICIO



Anexo del libro «Nadie se cree tu propósito», de Enrique Burgos.

Manual de comunicación interna para convertir el propósito en retención, compromiso y resultados.

«Nadie se cree tu propósito» parte de una constatación incómoda: casi todas las empresas tienen un propósito declarado y casi ninguna lo tiene implantado. La distancia entre lo que la empresa dice ser y lo que su gente vive a diario no es un problema estético: se paga en rotación, absentismo y desconexión, y se puede poner en euros.

El libro recorre el cierre de esa distancia en nueve capítulos: diagnosticar en cuál de los cuatro tipos está tu empresa (alineada, presionada, desalineada o simbólica); calcular cuánto cuesta la desconexión; convertir a los mandos en traductores del propósito, porque ningún mensaje relevante debería llegar a la plantilla sin pasar antes por ellos; sostenerlo con un ritual con dueño, calendario y KPI; y hacerlo permanente con arquitectura, cuadro de mando al consejo y un pre-mortem que lo proteja.

POR QUÉ ESTE PLAN

Este plan compila, en doce semanas y cuatro fases, todo lo que el libro pide hacer. No es un resumen para leer: es la herramienta para ejecutarlo. Cada tarea remite a su capítulo, cada fila pide un responsable y una fecha, y cada fase termina en un entregable. El plan funciona solo; funciona mucho mejor con el libro al lado.

ANTES DE EMPEZAR

Imprime este documento, llévalo a la próxima reunión de comité y escribe en la portada el nombre de tu empresa y la fecha de inicio. Un documento en el que ya has escrito no se tira.



10%

de los empleados españoles está comprometido con su trabajo. La media mundial es del 20%. España marcaba un 18% hace quince años.

GALLUP, STATE OF THE GLOBAL WORKPLACE 2026

Este plan existe para mover esa cifra dentro de tu empresa. Doce semanas.

CÓMO USAR ESTE PLAN

Imprímelo. Ponle nombres y fechas en la primera reunión. Revísalo quincenalmente en comité: quince minutos, primer punto del orden del día, no el último. Lo que va al final del orden del día va a la semana siguiente, y lo sabes.

LA REGLA MÁS IMPORTANTE

Si solo puedes hacer una cosa de cada fase, haz la primera de la lista. La prueba de las dos plantas, el cálculo del coste, la regla del receptor-primer y la auditoría 3×3 son, cada una en su fase, el 20% que produce el 80%. Mejor cuatro cosas sostenidas que doce abandonadas.

NOTAS DE LA PRIMERA REUNIÓN

VISTA GENERAL · CUATRO FASES, DOCE SEMANAS

FASE	SEMANAS	OBJETIVO	CAPÍTULOS
1 Diagnóstico	1-2	Saber dónde estás: tipología y tres notas	1 y 3
2 El número	3-4	Saber cuánto te cuesta: línea base económica	2
3 Traductores y ritual	5-8	Construir el canal: mandos equipados y primer ritual	5 y 6
4 Sistema	9-12	Hacerlo permanente: arquitectura y cuadro de mando al consejo	4, 7, 8 y 9

LAS DOCE SEMANAS



Revisión quincenal en comité: quince minutos, primer punto del orden del día.

SEMANA 1

- | | |
|--|---|
| ☐ La prueba de las dos plantas: cinco personas, tres preguntas (¿cuál es el propósito? ¿qué significa en tu puesto? ¿qué decisión lo demuestra?).
<i>(Cap. 1 · El CEO en persona, sin intermediarios: de eso se trata.)</i> | <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div> |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 0.8em;"> RESPONSABLE FECHA </div> |
| | |
| ☐ La pregunta-navaja en comité: ¿qué decisión nos ha costado algo en 12 meses por ser fieles al propósito? Documentar la respuesta, o el silencio.
<i>(Cap. 1)</i> | <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div> |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 0.8em;"> RESPONSABLE FECHA </div> |
| | |
| ☐ Lanzar la encuesta de las 3 preguntas a toda la plantilla: conocimiento, interiorización, contribución, de 0 a 10, anónima, segmentada por área y nivel.
<i>(Cap. 3 · Personas y Comunicación · Plantilla en la página 15 de este plan.)</i> | <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div> |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 0.8em;"> RESPONSABLE FECHA </div> |

SEMANA 2

- | | |
|--|---|
| ☐ Clasificar la empresa en la matriz de 4 tipos (alineada, presionada, desalineada, simbólica), con evidencias y votación separada de cada miembro del comité.
<i>(Cap. 1 · Plantilla en la página 14 de este plan.)</i> | <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div> |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 0.8em;"> RESPONSABLE FECHA </div> |
| | |
| ☐ Resultados de la encuesta: las tres notas y el gap jerárquico (nota del comité frente a nota de la primera línea).
<i>(Cap. 3)</i> | <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div> |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 0.8em;"> RESPONSABLE FECHA </div> |
| | |
| ☐ Leer las últimas 20 reseñas de empleados (Glassdoor, InfoJobs) en comité. Sin defenderse: escuchando.
<i>(Cap. 1)</i> | <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div> |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 0.8em;"> RESPONSABLE FECHA </div> |

ENTREGABLE DE FASE

Una página con la tipología consensuada, las tres notas con su gap jerárquico y la nota más baja marcada, que será la que decida el ritual de la fase 3.

SEMANA 3

- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------|
| ☐ | <p>Recopilar los cuatro datos: salidas voluntarias, salario medio, días de ausencia y porcentaje de plantilla no comprometida.</p> <p><i>(Cap. 2 · Finanzas y Personas)</i></p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |
| | | | |
| ☐ | <p>Calcular las tres líneas: rotación (salidas × salario × 0,5), absentismo (días × coste por día) y desconexión (18% del salario × plantilla desconectada).</p> <p><i>(Cap. 2)</i></p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |

SEMANA 4

- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------|
| ☐ | <p>Contrastar el absentismo propio contra el benchmark sectorial (informe trimestral de Randstad).</p> <p><i>(Cap. 2)</i></p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |
| | | | |
| ☐ | <p>Instaurar entrevistas de salida serias, con clasificación evitable o no evitable, si no existen.</p> <p><i>(Cap. 8)</i></p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |
| | | | |
| ☐ | <p>Presentar el coste de la desconexión al consejo, justo después de la cuenta de resultados: «esto es lo que nos cuesta que la gente no se crea lo que decimos ser». Nombrar al dueño del número.</p> <p><i>(Cap. 2 · CEO)</i></p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |

ENTREGABLE DE FASE

La línea base económica, con dueño en el comité y metodología escrita, para poder recalcularla igual cada año.

SEMANA 5

☐

Autodiagnóstico de las cinco conversaciones a toda la capa de mandos: ¿sabrías explicar el propósito, conectarlo con cada puesto, usarlo en una decisión impopular, señalar una incoherencia hacia arriba y responder a un escéptico?

(Cap. 5)

RESPONSABLE

FECHA

☐

Instaurar la regla del receptor-primero: ningún mensaje relevante llega a la plantilla sin pasar antes por los mandos.

(Cap. 5 · Comunicación. Es gratis y de efecto inmediato.)

RESPONSABLE

FECHA

☐

Separar el dato de compromiso de los managers del de la plantilla en toda medición presente y futura.

(Cap. 5)

RESPONSABLE

FECHA

RECORDATORIO 20/80 DE ESTA FASE

Si esta fase se te queda grande, haz solo la regla del receptor-primero. Es gratis, es inmediata y construye el canal por el que pasará todo lo demás.

SEMANAS 6 A 8

☐	Talleres de traducción: una hora por mando y equipo, con plantilla común. Qué significa el propósito aquí y qué hacemos distinto por él. Resultado escrito por equipo. (Caps. 4 y 5)	_____ RESPONSABLE	_____ FECHA
☐	Formar las cinco conversaciones con role-plays: media jornada por grupo de mandos. (Cap. 5)	_____ RESPONSABLE	_____ FECHA
☐	Diseñar y lanzar la primera edición del ritual, con el formato elegido según la nota más baja de la fase 1: si es saber, escuela; si es sentir, experiencia y escucha; si es hacer, rendición de cuentas. Con dueño, calendario anual firmado y KPI. (Cap. 6)	_____ RESPONSABLE	_____ FECHA
☐	Abrir el canal formal de incoherencias, el canal de vuelta del traductor, con compromiso público de respuesta. (Cap. 5)	_____ RESPONSABLE	_____ FECHA

ENTREGABLE DE FASE

Traducciones escritas por equipo, primer ritual ejecutado y documentado (participación real, qué produjo, qué se comunicó después) y canal de vuelta operativo.

SEMANA 9

☐

Auditoría 3×3: tres evidencias reales por dimensión (saber, sentir, hacer). Las casillas vacías, ordenadas por el efecto consistencia, son el plan del año.

(Cap. 4 · Plantilla en la página 16 de este plan.)

RESPONSABLE

FECHA

☐

Auditoría de coherencia, expediente exprés: retribución variable contra valores declarados.

(Cap. 7)

RESPONSABLE

FECHA

SEMANA 10

☐

Auditoría de coherencia completa: las 3 últimas promociones, las 3 últimas salidas, el variable y el orden de sacrificio en la última crisis. Por escrito, para uso interno del comité.

(Cap. 7 · Plantilla en la página 17 de este plan.)

RESPONSABLE

FECHA

☐

Elegir UNA reforma de arquitectura para el año (criterio de propósito en la evaluación de managers, regla de prelación para crisis o estructura de soporte dedicada) y ponerle fecha de consejo.

(Cap. 7)

RESPONSABLE

FECHA

SEMANA 11

- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------|
| ☐ | <p>Montar el cuadro de mando de 5 indicadores. Línea base, objetivo a 4 trimestres y dueño por indicador.
(Cap. 8 · Plantilla en la página 12 de este plan.)</p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |
| ☐ | <p>Test de gobernanza: ¿quién es el dueño del propósito? ¿cómo se decidió? ¿puede revisarse? ¿qué lo protege?
(Cap. 8)</p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |
| ☐ | <p>Pre-mortem de una hora: «estamos en 2031 y nuestro propósito ha muerto, ¿qué lo mató?». Necrológicas por separado, puesta en común, cinco riesgos con señal temprana y dueño.
(Cap. 9 · Hoja de trabajo en la página 13 de este plan.)</p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |

SEMANA 12

- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------|
| ☐ | <p>Presentación al consejo, 20 minutos: cuadro de mando con línea base y objetivos, apuesta asimétrica (coste del programa frente a captura conservadora del diferencial de Gallup), mapa de riesgos del pre-mortem y la reforma de arquitectura elegida.
(Caps. 8 y 9 · CEO)</p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |
| ☐ | <p>Firmar las fechas de las tres próximas ediciones del ritual y del ciclo trimestral de medición. Innegociables, trimestre malo incluido.
(Cap. 6)</p> | <p>_____
RESPONSABLE</p> | <p>_____
FECHA</p> |

ENTREGABLE DE FASE, Y DEL PLAN

El propósito de tu empresa convertido en lo que nunca fue: un activo con dueño, número, canal, ritual, serie histórica y seguro.

PLANTILLA · CUADRO DE MANDO DE 5 INDICADORES

La página que va al consejo. Rellénala a mano en la semana 11 y actualízala cada trimestre.

INDICADOR	LÍNEA BASE	OBJETIVO A 4 TRIMESTRES	DUEÑO	ÚLTIMA MEDICIÓN
1 Nota de implantación (y gap jerárquico)				
2 Tasa de respuesta a lo escuchado				
3 Rotación evitable				
4 Absentismo				
5 Coste de la desconexión				

«Cinco indicadores. Si tu cuadro de mando de propósito tiene quince, no tienes un cuadro de mando: tienes un informe.»

Reparte esta hoja en la reunión. Cada uno la rellena por separado y sin hablar; solo después se pone en común.

«Estamos en 2031 y nuestro propósito ha muerto. ¿Qué lo mató?»

PUESTA EN COMÚN · CINCO RIESGOS

RIESGO	SEÑAL TEMPRANA	DUEÑO

PLANTILLA · ¿EN QUÉ TIPO DE EMPRESA ESTÁS?

Sitúa a tu empresa en uno de los cuatro cuadrantes y escribe por qué. Si dudas entre dos, es que estás en el peor de los dos.



NUESTRO TIPO ES:

PORQUE:

LA DECISIÓN RECIENTE QUE LO DEMUESTRA:

PLANTILLA · LAS TRES NOTAS

Pásalo a toda la plantilla, anónimo, de 0 a 10, y segmenta por área y por nivel. Es tu línea base.

SABER. Sé qué significa el propósito de esta empresa en mi trabajo concreto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SENTIR. Me importa. Lo haría mío aunque nadie lo comprobara.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

HACER. Sé qué hago distinto por él, y puedo dar un ejemplo de esta semana.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SEGMENTACIÓN

ÁREA	NIVEL	SABER	SENTIR	HACER

Estas tres preguntas son una adaptación del autor, no el instrumento de los investigadores. El Purpose Strength Index de la Universidad de Navarra tiene decenas de ítems, validación estadística y benchmark sectorial. Si tu organización quiere avanzar en serio, es lo que deberíais usar.

PLANTILLA · AUDITORÍA 3x3

Tres evidencias reales por dimensión. Reales significa con fecha y con nombre. Las casillas que no puedas rellenar son tu plan del año.

SABER	SENTIR	HACER

CASILLAS VACÍAS: DE 9

LA PRIMERA QUE VAMOS A LLENAR, Y QUIÉN:

Cuatro expedientes. Por escrito y para uso interno del comité. Aquí se ve si la empresa se lo cree.

1 LAS TRES ÚLTIMAS PROMOCIONES

¿A quién y por qué? ¿Encaja con lo que dice el propósito?

2 LAS TRES ÚLTIMAS SALIDAS

¿Quién se fue, voluntaria o no, y qué señal manda?

3 EL VARIABLE

¿Qué mide? ¿Cuánto pesa el propósito en él? Si es cero, dilo.

4 EL ORDEN DE SACRIFICIO

En la última crisis, ¿qué se recortó primero y qué se protegió?

Si los cuatro expedientes contradicen el propósito, el problema no es de comunicación.

DESPUÉS DEL DÍA 90

El día 90 no cierra el programa: cierra la instalación. A partir de ahí, el propósito vive en dos ciclos. El trimestral ya está en el cuadro de mando; el anual no repite el primer ciclo: lo revisa.

CADA TRIMESTRE

- ☐ Medir las tres notas (saber, sentir, hacer) y actualizar el cuadro de mando de 5 indicadores.
- ☐ Celebrar el ritual en su fecha firmada, trimestre malo incluido.
- ☐ Revisar el canal de incoherencias y responder en público a lo recibido.
- ☐ Repasar las señales tempranas del pre-mortem: ¿alguna se ha encendido?

CADA AÑO

- ☐ Recalcular el coste de la desconexión con metodología idéntica, para tener serie histórica.
- ☐ Pasar de nuevo el test de gobernanza: dueño, revisión, protección.
- ☐ Repetir el pre-mortem y renovar los cinco riesgos con señal y dueño.
- ☐ Elegir una reforma de arquitectura nueva y ponerle fecha de consejo.
- ☐ Volver a la pregunta de las tres notas: ¿subió la que atacamos?

Si un trimestre malo se lleva por delante el ritual o la medición, no has perdido un trimestre: has perdido la credibilidad de todo lo anterior.



Este plan viene del libro «**Nadie se cree tu propósito**», manual de comunicación interna para convertir el propósito en retención, compromiso y resultados, de Enrique Burgos, con prólogo de Ángel Bonet. Disponible en Amazon en tapa blanda, tapa dura y Kindle.

Cada quince días, más casos y datos en la newsletter «con Propósito» · conproposito.substack.com

ENRIQUE BURGOS

Enrique Burgos es Senior Advisor en ImpactCo, la firma que preside Ángel Bonet, donde asesora a CEOs y comités de dirección, en España e internacionalmente, en implantación del propósito y comunicación interna. Desde ImpactCo es cofundador de la Cátedra de Empresas con Propósito de la Universidad de Navarra. Trabaja con empresas de salud, energía, retail, belleza, gran consumo, seguros y farma, ayudándolas a que lo que dicen ser hacia fuera se parezca a lo que se vive dentro.

Antes pasó más de dos décadas en el marketing corporativo. Formó parte del equipo de marketing de Coca-Cola para Europa Occidental, donde llevó estrategia digital y datos para catorce países; fue director de marketing de QDQ Media, director de marketing relacional en Unidad Editorial y director global de marketing en una compañía internacional de formación tecnológica.

Es autor de *Marketing Relacional* y coautor de *Iníciate en el Marketing 2.0* y de *Del 1.0 al 2.0*, y conferenciante para equipos directivos sobre propósito, cultura y comunicación interna. Escribe con regularidad en *con Propósito* (conproposito.substack.com).

Puedes encontrarle en LinkedIn como Enrique Burgos, o escribirle a eburgosgarcia@gmail.com.



CONSIGUE EL LIBRO EN AMAZON

Disponible en tapa blanda, tapa dura y Kindle. Busca «Nadie se cree tu propósito» o entra en

nadiesecretuproposito.com