



A 70 años de
una nueva visión
del management
enfocada en el
Propósito
¿Qué hemos
aprendido?



Gonzalo
Castillo

Socio Director Ejecutivo
Procorp Branding

Si queremos saber qué es una empresa, tenemos que empezar por su propósito. Y su propósito debe estar fuera de la propia empresa. De hecho, debe estar en la sociedad, ya que una empresa es un órgano de la sociedad. Solo hay una definición válida del propósito empresarial: crear un cliente.”

**Peter
Drucker,
1954**



Se cumplen 70 años desde que Peter Drucker, el padre de la administración moderna, publicó su quinto libro, el primero dedicado íntegramente al management, bajo el título: The Practice of Management, para muchos la Biblia de la gestión empresarial.

Drucker, gracias a un estilo de escritura simple, sin duda desarrollado en sus tiempos de periodista, logró que el tema llegara a capturar el interés de sectores más allá de las escuelas de negocios. Incluso al diseño, ámbito en el que me desempeño y desde donde hemos explorado y puesto en práctica desde hace años, los principios y métodos del “Design Thinking” para contribuir a formular y ejecutar estrategias organizacionales, diseñar marcas, productos y servicios con el objetivo de lograr ventajas competitivas y un crecimiento sostenible.

Pero claro, el éxito de Drucker no solo se basó en su pluma ágil y fácil lectura, sino que en su visión de un management más humanista y centrado en el cliente, propuesta que redefiniría la noción y sentido del liderazgo al interior de las organizaciones. Los gerentes, decía Drucker, tienen la responsabilidad de integrar a las personas en un propósito común y lograr resultados efectivos y eficientes.

Podríamos decir entonces que el propósito para Drucker se sitúa más allá de la empresa, pero debe convocar y congregarse a la organización en torno a él. De esta manera su triple función sería vincular a la empresa con la sociedad en un sentido trascendente, inspirar y movilizar a las personas al interior de las organizaciones e impulsar un nuevo estilo de liderazgo

¿Cuánta agua ha pasado bajo el puente del propósito empresarial en estos 70 años? Sin duda que mucha, aunque más de alguno compartirá mi impresión que nuestras conversaciones y debates respecto del propósito han estado especialmente marcados por tres fuertes influencias:

La primera, la del Premio Nobel Milton Friedman quien en los años 70, y en un claro contrapunto a la visión de Drucker afirmaba que “La única responsabilidad social de las empresas es usar sus recursos y realizar actividades para incrementar las ganancias.”



La segunda, la de Simon Sinek y su superventas del 2011, “Start With Why” en el que refuerza el concepto del “propósito”, antes asociado fundamentalmente al management, para ampliar su enfoque hasta las adyacencias del negocio y el impacto de este en la sociedad. Las personas, afirma Sinek en una de sus frases más citadas, “no compran lo que haces, compran ‘por qué’ lo haces.”

Podríamos inferir entonces, a partir de la lectura de Sinek, que el “por qué” constituiría el fundamento emocional, inspiracional y motivacional del propósito, mientras que el “qué” aportaría funcionalidades, compromisos y objetivos estratégicos a la gestión.

Un tercer “influencer” frecuentemente mencionado en las conversaciones acerca del propósito, es John Mackey un empresario ampliamente admirado y reconocido por muchos de nosotros por su gran capacidad para crear riqueza, desde sus inicios en el retail con su emprendimiento de productos saludables en Texas hasta la venta de la espléndida cadena Whole Foods a Amazon en 2017 en casi 14 mil millones de dólares.

Como vemos, el Propósito Empresarial y la creación de riqueza parecen no estar para nada reñidos. No hay un dilema que resolver acá. Y es que, como afirma el propio Mackey y Raj Sisoda en su libro Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business publicado en 2013, “el capitalismo consciente es acerca de aprovechar el poder de los negocios para hacer del mundo un lugar mejor”.

Propósito Empresarial en tiempos disruptivos

“Le tocaron, como a todos los hombres, malos tiempos en que vivir.” Jorge Luis Borges, dedicatoria de un cuento a un antiguo antepasado.

Desde los albores de la civilización, los seres humanos hemos escuchado que los tiempos en los que vivimos nos han obligado a enfrentar las circunstancias más complejas y críticas que nuestra especie haya conocido. Sin embargo, creo que estaremos de acuerdo en reconocer que, nunca como en estos días, el futuro con su apariencia a veces amenazante y distópica, parece precipitarse cada vez más vertiginosamente sobre nosotros. En este complejo contexto, las empresas se están enfrentando hoy al desafío de superar la dicotomía entre lo urgente y lo importante para encontrar su 'momentum' y habilitar un proceso convocante, transversal y verticalmente, para la formulación y activación de su Propósito Compartido.

Para ello se requiere, en primer término, identificar los factores objetivos externos e internos que expliquen, fundamenten y den un sentido de oportunidad a la iniciativa de tal manera que se pueda responder con convicción a la legítima pregunta que muchos se estarán haciendo: ¿es este el mejor momento para ocuparnos del Propósito?



¿Qué hemos aprendido por casa?

La verdad, creo que mucho aunque, parafraseando al viejo Heráclito y su río en permanente cambio, sabemos que nunca nos enfrentaremos dos veces al mismo desafío. Cada desafío es una experiencia inédita, y cada desafío es una oportunidad única para “aprender haciendo”.

Por eso las organizaciones deben, y pueden, avanzar con mucho mayor agilidad si confían en la “intuición experta” y en el sentido común de sus empleados.

En otras palabras, la recomendación es a darle cauce a la capacidad de tomar decisiones rápidas y acertadas basadas en la experiencia, el razonamiento práctico y el capital de conocimiento acumulado en la organización que, como hemos visto tantas veces, es muchísimo y está disponible.

Hemos aprendido que el rol de los asesores externos en este sentido, no puede limitarse a la facilitación y al acompañamiento sino que a desarrollar las competencias y los recursos para provocar, inspirar e implicar a las personas. Adicionalmente, otra valiosa contribución al proceso debiera ser el aporte de claridad, sensibilización, comprensión y de una comunicación efectiva durante todo su desarrollo.

Propongo acá algunas nociones básicas adquiridas desde la praxis, la permanente curiosidad y la sana práctica de la conversación interdisciplinar con nuestros clientes y amigos.

Partamos por acotar, ¿Qué es el Propósito Empresarial?

El Propósito Empresarial define la razón de ser y el objetivo superior de una empresa y se enfoca en el valor que ella aporta a la sociedad y al territorio en la que opera.

La sociedad en este sentido, es un concepto bastante más amplio que un universo de usuarios y clientes y se refiere a un grupo de personas que interactúan, se relacionan en distintos planos y comparten un territorio, una cultura y formas comunes de organización.

La manifestación de este Propósito nace desde la propia organización y se constituye en un eje estratégico de su actividad económica principal orientando la planificación y la toma de decisiones en todas las áreas de la organización.

¿Qué es la Declaración o “Frase del Propósito”?

Es la versión más breve y elocuente posible del Propósito Empresarial y sintetiza el “por qué” y el “para qué” existe una empresa en su sentido más trascendental.

Este enunciado se utiliza, tanto como un recurso para inspirar, desafiar y comprometer a la organización, como para proyectar y posicionar los principios y valores del Propósito ante todas sus audiencias.

¿Qué debemos exigir a un Propósito Compartido?



Ámbito Personas y Cultura

Inspiración: que despierte la creatividad y la actitud innovadora.

Desafíos: que nos estimule a la adaptación y al crecimiento.

Autenticidad: que sea genuino y alineado con los valores y creencias de la organización.

Implicancia: que sea internalizado, que comprometa y sea aplicado en todos los niveles.



Ámbito Valor y Reputación de marca

Relevancia: que sea valorado y reconocido.

Diferenciación: que nos identifique y nos destaque.

Trascendencia: que sostenga su relevancia y pertinencia más allá de tendencias o factores coyunturales.



Ámbito Operacional y Cumplimiento

Factibilidad: que sea viable y posible materializarlo exitosamente.

Gestión: que pueda ser dirigido y administrado eficazmente.

Orientación: que guíe la planificación y gestión de las acciones asociadas a la creación de valor compartido.



¿Qué debemos esperar del proceso y los entregables de la formulación de un Propósito Compartido?

- + Que convoque vertical y transversalmente a la organización.
- + Que sea ágil, participativo, ordenado, informado y vinculante.
- + Que avance en aproximaciones sucesivas hacia una declaración consensuada.
- + Que entregue pautas y herramientas para la apropiación, activación, gestión y medición del impacto del Propósito en los distintos niveles de la organización, en el mercado y en la sociedad.
- + Que aporte criterios y mecanismos que ordenen y faciliten la toma de decisiones asociadas, entre otras, a la creación de valor compartido, a la reputación de marca, a las estrategias de innovación, a los criterios ASG, al branding y las comunicaciones de marketing, al relacionamiento con la comunidad, al clima laboral, la cultura y el estilo de liderazgo.



Hagamos un “zoom in” sobre las áreas específicas en las que puede desempeñar un papel importante el propósito corporativo:

- + **Estrategia empresarial:** contribuyendo a guiar la estrategia a largo plazo de la empresa al establecer una dirección clara y un enfoque en la creación de valor sostenible y la consecución de metas relacionadas con su propósito.
- + **Gestión de marca:** haciéndose parte fundamental de la identidad y la reputación de marca. Ayudando a crear una imagen de marca positiva y auténtica, lo que a su vez atraerá a clientes, empleados y accionistas que comparten los valores de la empresa.
- + **Cultura organizacional:** incidiendo en la cultura y los valores de la empresa, fomentando comportamientos positivos y un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan motivados y conectados con un propósito relevante, auténtico y compartido.
- + **Responsabilidad social corporativa:** sirviendo como base para las iniciativas de RSC de la empresa, ayudando a identificar áreas de impacto social y ambiental en línea con la declaración del propósito.

+ **Toma de decisiones éticas:** actuando como una brújula ética para la toma de decisiones en la empresa, ayudando a garantizar que las acciones de la empresa estén alineadas con sus valores y su misión.

+ **Comunicaciones:** constituyéndose en un componente importante de la estrategia de comunicación con clientes, regulador, autoridades, proveedores, inversionistas, empleados y otros grupos de interés, demostrando siempre el compromiso de la empresa con su propósito.

+ **Marketing y Ventas:**

- Comunicaciones de marketing: haciéndose parte de los mensajes de marketing, mostrando a las audiencias cómo la empresa está contribuyendo a la sociedad.

- Productos y servicios: impulsando el desarrollo de productos y servicios que aborden problemas relacionados con el propósito y satisfagan las necesidades de los consumidores que valoran y se comprometen con causas similares

+ **Operaciones y cadena de suministros:** incidiendo en la elección de proveedores que compartan los valores y la responsabilidad social de la empresa.



Y finalmente, ¿en qué dimensiones del negocio el Propósito puede generar impactos positivos?

El Propósito es una fuerza que fortalece la resiliencia, tracciona el cumplimiento de objetivos y genera valor tanto para la empresa como para sus accionistas y otros grupos de interés. En el contexto del negocio, este puede tener un impacto significativo en el desempeño y la salud económica y financiera de la empresa en las siguientes dimensiones

- + Mejorar la rentabilidad a largo plazo.
- + Impulsar la eficiencia operativa y la innovación.
- + Atraer y retener talento.
- + Facilitar el acceso a capital.
- + Mitigar riesgos económicos y financieros.
- + Fortalecer identidad de marca y diferenciación competitiva.
- + Atracción y lealtad de clientes.
- + Incrementar el valor y la reputación de la marca.

El Propósito Empresarial, un desafío insoslayable.

Han pasado ya 70 años desde la publicación de un libro fundamental en el que Peter Drucker nos convocaba a situar el propósito empresarial al centro de la gestión del negocio. Creo, sin temor a equivocarme, que la historia le ha dado la razón y el presente nos está dando una clara señal de que es tiempo de considerarlo.