



WHITE PAPER SERIES

02

Planificar estratégicamente en base a un propósito

Planificar estratégicamente en base a un propósito



Búsqueda de
Futuro

La búsqueda, creación y articulación de un propósito que va más allá de la obtención de ganancias y dinero es la llave para que las organizaciones de hoy alcancen el éxito sostenido en el tiempo. Mediante la planificación estratégica en base a un claro y auténtico propósito, las organizaciones podrán alcanzar resultados impensados. El propósito no lo es todo, pero es la base que impulsa a una organización hacia un negocio consciente capaz de maximizar su rentabilidad, no como un fin, sino como el resultado de hacer negocios y planificar con un sentido de propósito superior.

“En algún punto de su evolución, las organizaciones que comenzaron como oportunistas, focalizadas sólo en generar dinero, necesitan descubrir o crear su propósito superior más allá de la maximización de ganancias para poder alcanzar su potencial completo.”

John Mackey & Raj Sisodia
Capitalismo Consciente

“El éxito material deja de ser el fin primordial, se transforma en un medio para desarrollar y expresar lo más elevado de nuestra naturaleza.”

Fred Kofman

Contexto

Tradicionalmente, los economistas y expertos en finanzas han argumentado que el único propósito de toda empresa es generar dinero. Y cuanto más dinero, mejor. Es cierto, si una empresa no genera rentabilidad, no aumenta su valor a sus accionistas y no amplía su porción en el mercado pone en riesgo su supervivencia.

Tal como lo explican John Mackey y Raj Sisodia en su libro *Capitalismo Consciente*, las ganancias son un resultado deseado y esencial de todo negocio. Y agrega, hasta sería irresponsable llevar adelante un negocio que no genere ganancias consistentemente en el largo plazo.

Sin embargo, cuando las organizaciones adoptan como único objetivo el generar dinero, sacrifican el gran poder que deviene de tener un propósito superior. Desde el punto de vista del Capitalismo Consciente, los negocios tienen un impacto mucho más positivo en el mundo cuando éstos están basados en un propósito superior que va más allá de generar únicamente ganancias y valor para los accionistas.

El desafío que nos presenta el Capitalismo Consciente es que las ganancias no son un fin en sí mismas, sino que son el resultado de hacer negocios con un sentido de propósito superior. Convertirse en un negocio consciente significa, en última instancia, en gradualmente tomar conciencia de la razón de ser de la existencia de toda organización.

Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones sólo se preocupan por sobrevivir, crecer, reaccionar a los cambios del mercado, o tan sólo generar dinero, a tal punto, que olvidan su propósito.

¿Qué diferencia quieres hacer en el mundo?

Roy M. Spence Jr. en su libro *It's not what you sell, it's what you stand for*, argumenta que en las organizaciones que carecen de un propósito, las personas pierden el sentido de por qué están ahí y qué es lo que tienen que hacer. Estas organizaciones carecen de una clara dirección, reflejan desorganización, clima caótico y están guiadas por un liderazgo sin un rumbo definido y concreto.

El propósito no lo es todo, pero triunfa por sobre todo lo demás. Toda organización debe tener además, un fuerte liderazgo, gestión, sucesión, planificación estratégica, ejecución, tácticas, innovación, y más. Pero de los 35 años que el autor lleva trabajando con empresas, su creencia es que todo debe comenzar con un propósito. Ese es el sostén por el cual recae e impulsa todo lo demás.

Roy Spence describe que el camino se inicia con un claro entendimiento sobre la diferencia que toda organización quiere hacer en el mundo. El autor presenta las siguientes preguntas que permiten identificar y descubrir el propósito de una organización:

- ¿En qué cree está organización?
- ¿Qué es lo que cree que ha venido a hacer?
- ¿Qué diferencia ha venido a hacer en las vidas de las personas que está tratando de servir?

En alineamiento con lo presentado por Roy Spence, desde la perspectiva del Capitalismo Consciente el propósito significa la razón por la cual una organización existe. Todo negocio consciente tiene un propósito superior y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existimos?
- ¿Cuál es la contribución que queremos hacer?
- ¿Por qué el mundo es mejor dado que estamos aquí?
- ¿Nos extrañarían si no estuviésemos aquí?

Es en la intersección de las pasiones y fortalezas de la empresa y las necesidades del mundo, donde yace un gran propósito. El propósito es lo que impulsa y guía todo lo demás. Es la razón de la existencia de una organización, que va más allá de generar dinero. Y tal como agrega Roy Spence, en casi todos los casos, siempre resulta en la generación de más dinero del que alguna vez la empresa haya imaginado posible.

Ejemplos de propósito superior:

Merck: “Triunfar contra la enfermedad y ayudar a la humanidad”.

Disney: “Usar nuestra imaginación para brindar felicidad a millones de personas”.

Johnson & Johnson: “Aliviar dolor y sufrimiento”.

Pivot Leadership: “Mejores líderes = Mejor Mundo”.

BMW: “Permitirle a las personas experimentar el placer de conducir”.

Fuente: John Mackey, Raj Sisodia
Capitalismo Consciente

Cuándo tomar una decisión...y cuándo no

Desde la mirada del Capitalismo Consciente, tener un fuerte sentido de propósito crea un grado extraordinario de compromiso entre todos los grupos de interés y genera las condiciones necesarias para impulsar y desarrollar la creatividad, la innovación y el compromiso organizacional.

Tener un propósito:

- Es el puntapié inicial de lo que significa tener un negocio consciente.
- Es el impulsor para que la organización se convierta en una organización extraordinaria.
- Reduce la fricción dentro de la organización porque mantiene a todos orientados hacia una misma dirección.
- Genera las condiciones para que los líderes puedan tomar mejores y más rápidas decisiones.
- Genera mayores niveles de creatividad, colaboración, lealtad, y pasión en cada uno de los grupos de interés.

Roy Spence en *It's not what you sell, it's what you stand for*, explica que si una organización no tiene un propósito claro y fácil de articular, todo lo demás resulta caótico y hasta carente de sentido. Por ejemplo, las reuniones pueden extenderse por horas, se toman decisiones arbitrariamente, se diseñan nuevos planes de negocio todos los años.

Pero si una organización tiene un claro propósito, los beneficios son enormes: se toman mejores decisiones, aumenta el compromiso de los consumidores y empleados, aumenta la felicidad y la realización personal. Y por sobre todas las cosas, genera la base para poder planificar estratégicamente.

Frente a un desafío u oportunidad, al momento de tomar una decisión los líderes se preguntan: “Si hacemos esto, estaría alineado con nuestro propósito?” “¿Sería lo correcto dado nuestro propósito?” “Tomar esta decisión, fortalece y colabora aún más con nuestra causa?”

Roy Spence describe que para poder responder esas preguntas, es esencial poner en práctica el siguiente criterio: Si la decisión que los líderes están estudiando tomar está alineada y a favor del propósito de la organización, entonces la toman. Pero si tomar esa decisión, vulnera y pone en riesgo el propósito de la organización, entonces la descartan.

Las empresas conscientes planifican estratégicamente a partir de su propósito. Por lo tanto, si una acción o decisión es relevante a su propósito, lo hacen. Si no lo es, entonces no. El propósito superior debe guiar e impulsar cada decisión y estrategia que se tome en cualquier organización.

Un propósito...

- ... lo impulsa todo.
- ... es el camino hacia el alto desempeño.
- ... fomenta ideas visionarias e innovación significativa.
- ... mueve montañas.
- ... te mantendrá firme ante las turbulencias del mercado.
- ... inyecta en tu marca una dosis sana de realidad.
- ... recluta personas apasionadas.
- ... brinda energía y vitalidad al trabajo.
- ... contribuye a una vida bien vivida.

Roy Spence

It's not what you sell, it's what you stand for

Un caso de éxito: Southwest Airlines

Roy Spence ha trabajado por más de 27 años lado a lado con el fundador y los líderes de Southwest Airlines. El autor se focalizó no en el modelo de negocio sino en el propósito de Southwest Airlines. Es su propósito lo que ha impulsado a la construcción de su famosa y admirada cultura y la obtención de un éxito sostenido en el tiempo hasta el día de hoy.

Southwest Airlines fue fundada en 1967 por Rolling King y Herb Kelleher. Comenzó a operar en 1971 cubriendo las rutas Dallas - Houston - San Antonio - Dallas.

Southwest Airlines surge en un contexto donde la industria aérea estaba altamente regulada y había un claro monopolio. Sumado a los altos costos, generaba que las tarifas fueran altísimas. Tal es así, que viajar en avión se había vuelto un medio de transporte de lujo, al cual sólo una pequeña elite podía acceder. Para ese entonces, sólo el 15% de la población de EEUU había viajado en avión.

En ese contexto, es que los fundadores de Southwest Airlines deciden crear una aerolínea que fuera de bajo costo, eficiente y accesible para todos - y no solo a una elite.

El propósito claro que tenían era: "Democratizar los cielos". Querían darle a las personas la libertad de volar.

¿Cuál fue el resultado? Southwest Airlines había alcanzado un beneficio trimestral consecutivo durante 35 años, un récord inalcanzable por ninguna otra línea aérea en la historia.

Y más aún, la diferencia más gratificante que Southwest Airlines había alcanzado residía en la diferencia que había logrado en las vidas de las personas. Hoy, el 85% de la población de Estados Unidos ha viajado en avión.

¿Cómo lo hicieron? Los líderes de Southwest Airlines planifican y toman decisiones en función a su propósito: si una decisión que debe ser estudiada, vulnera o viola el propósito de mantener los costos y tarifas bajos, entonces es descartada. Su planificación estratégica y toma de decisiones en base a su propósito es lo que los ha llevado a convertirse en una de las empresas más exitosas y rentables de la industria aérea.

Raj Sisodia, Jag Seth y David B.Wolfe, en su libro *Firms of Endearment*, identificaron 30 compañías impulsadas por un sentido de propósito y principios humanísticos. Estas compañías posicionan las necesidades de los grupos de interés por sobre las necesidades de los accionistas y están alcanzando un cambio profundo en el paradigma capitalista existente. Los autores descubrieron que las compañías que eligen ubicar a los empleados y a sus clientes primero, están teniendo un desempeño superior en el mercado en comparación con el de sus competidores en un orden del 8 a 1.

No sólo el desempeño en el mercado es significativamente mejor, sino que el la rotación ha disminuido, la productividad es mayor, y la estrategia de precios no está sujeta a las mismas presiones experimentadas por sus competidores cuyas organizaciones están basadas en la generación de ganancias únicamente.

Fuente: Roy Spence. It's not what you sell, it's what you stand for.

Vivir el propósito

Una vez que el propósito está articulado, debe vivirse y respirarse en la organización.

Esto no sucede automáticamente, requiere de la determinación del equipo del Alto Liderazgo de la organización, especialmente de su CEO.

En el momento en que al propósito se lo da por sentado, comienza a ser olvidado y desaparece.

De allí su importancia de nutrirlo y vivirlo en cada acción, en cada decisión y en la manera de hacer las cosas.

Toda organización tiene la oportunidad de hacer una diferencia en este mundo, de trascender. Toda organización tiene un propósito auténtico y único, su razón de ser.

Encontrar su propósito y aprovechar su poder, será el motor que le permitirá luchar por alcanzar la grandeza.

.....
*Para más información, te recomendamos que leas el libro: **It's not what you sell, it's what you stand for, por Roy M. Spence Jr.***

*Además, si te interesa conocer más acerca del **Capitalismo Consciente**, haz [click aquí](#).*

Referencias

- * John Mackey y Raj Sisodia. *Conscious Capitalism*. Harvard Business Review Press. 2013.
- * Roy M. Spence Jr. con Haley Rushing. *It's not what you sell, it's what you stand for*. 2009.
- * Fred Kofman. *La Empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires. 2008.
- * Raj Sisodia, Jag Seth y David B.Wolfe. *Firms of Endearment*. 2007.
- * Rosabeth Moss Kanter. *How great companies think differently*. Harvard Business Mc. Kinsey on Cooperatives. Autumn 2012.
- * Bill Taylor. *What's your company's sentence?* Harvard Business Review Blog Network. January 2010.