



BCR

BOLSA DE COMERCIO
DE ROSARIO

Año CVIII - 1537

DICIEMBRE DE 2019



PROPÓSITO, NO SÓLO UTILIDADES.

Del enfoque de los accionistas al enfoque de los grupos de interés.

Ismael Caram*

En su libro *Capitalismo y Libertad* publicado en 1962, Milton Friedman asegura que *"existe una y única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y comprometerse en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego. O sea, competir de manera abierta y libre sin engaño o fraude"*.

Claramente cambiaron las reglas de juego, el juego mismo y el escenario (el mundo).

Habiendo alcanzado la edad laboral durante la crisis financiera y sus secuelas, y crecido en una era en la que las startups han pasado de la nada a las valuaciones en miles de millones en cuestión de meses, los millenials (que actualmente representan el 35% de la fuerza laboral) ven a las corporaciones como menos permanentes y confiables que sus predecesoras. En un mundo que ven en constante cambio, ven cada vez más la flexibilidad laboral no sólo como algo deseable, sino también esencial para sobrevivir. Si van a quedarse con un empleador, el trabajo necesita cada vez más ofrecer algo más que dinero. En una encuesta reciente realizada por Deloitte, se les preguntó a

los trabajadores millenials cuál debería ser el propósito principal del negocio alcanzando un 63% más de votos *"mejorar la sociedad"* que *"generar rentabilidad"*.

Cada vez es más evidente que los gobiernos o la sociedad civil no pueden resolver los problemas más acuciantes del mundo por sí solos. Es hora de que las empresas participen. Desde reducir el impacto ambiental hasta contribuir a sociedades más saludables y luchar contra el trabajo forzoso, las compañías pueden lograr enormes resultados si equilibran las ganancias y el propósito.

Laurence Fink, Director Ejecutivo de Black Rock, el gestor de fondos más grande a nivel mundial, le escribe anualmente a los CEOs de las compañías en las cuales Black Rock invierte. En la carta de 2018 y en la última de 2019, Fink los invita a pensar sobre la creciente expectativa que tiene la sociedad en sus compañías (públicas o privadas) en cuanto a la capacidad de liderar asuntos sociales y económicos apremiantes, producto de que muchos gobiernos no se preparan para el futuro, en temas que van desde la jubilación y la infraestructura hasta la automatización y la capacitación de los trabaja-

* Subgerente General, productos financieros Matba Rofex



dores. También en asuntos que van desde la protección del medioambiente hasta la eliminación de la desigualdad de género y racial, entre otros.

Desde 1978, la Business Roundtable, la asociación de directores ejecutivos de las principales y más grandes empresas de Estados Unidos, ha emitido periódicamente una declaración de Principios de Gobierno Corporativo. Cada versión del documento emitido desde 1997 ha respaldado los principios de la primacía de los accionistas: que las corporaciones existen principalmente para servir a los accionistas.

Este año, la nueva declaración, firmada por 181 CEOs, reemplaza a las declaraciones anteriores y recoge el compromiso de éstos de liderar para el beneficio de todos los grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, comunidad, accionistas.

Está claro que las empresas ya no son una caja negra que procesa *inputs* en un *output*. No se las puede seguir viendo de una manera reduccionista: una función de producción, tal como nos enseñaron los pensadores clásicos, cuyo único fin es coordinar los factores de producción para producir bienes y servicios a fin de maximizar la utilidad de los accionistas.

Hoy se reconoce que las empresas no sólo deben responder ante sus accionistas sino también ante sus clientes, ante sus empleados, sus proveedores, la comunidad local, el medio ambiente y otros. El liderazgo de una organización debe mediar entre las necesidades de todos los grupos de interés o *stakeholders*.

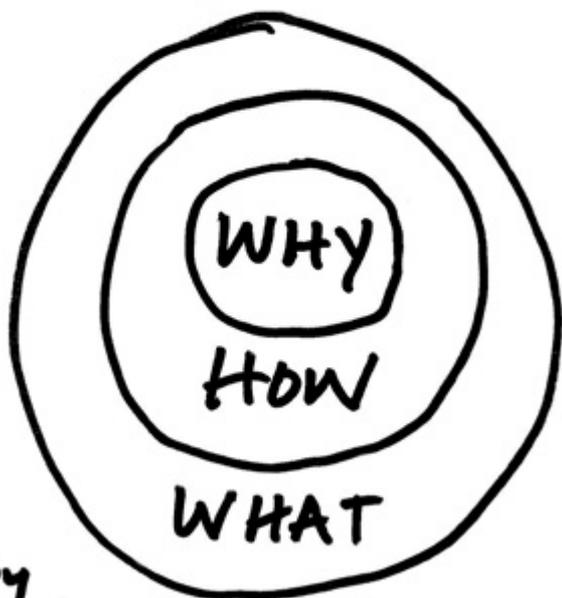
Así, podemos decir que hoy las empresas tienen una función económica clave (resolver el **qué**, el **cómo** y el **para quién** producir) y al mismo tiempo, una responsabilidad social, ambiental y de buen gobierno que cumplir que se plasma en el propósito; el leitmotiv o la razón de ser de la empresa.

EL PROPÓSITO DE UNA ORGANIZACIÓN O SU RAZÓN DE SER...

Según Simon Sinek, cada organización opera en tres niveles: lo que hace (el **qué**), cómo lo hace y por qué lo hace. Todas saben lo que hacen: los productos que venden, los servicios que ofrecen; usualmente el **qué** se explica por sí mismo. Algunas saben cómo lo hacen, pero muy pocas pueden articular claramente por qué hacen lo que hacen; un por qué no externo sino más bien interno.

El por qué es el propósito, la causa o la creencia que impulsa cada organización. Algunas preguntas perti-

THE GOLDEN CIRCLE



by
SIMON SINEK

nentes para descubrir ese por qué son: ¿Por qué existe la empresa?, ¿Cuál es su razón de ser?, ¿Qué valor les está dando a sus clientes?, ¿Qué hueco quedaría en el mundo si desapareciera la empresa?

Sinek llama a esta poderosa idea *The Golden Circle* (El Círculo Dorado), y proporciona un marco sobre el cual se pueden construir organizaciones, se pueden liderar movimientos y se puede inspirar a las personas.

En su libro *Start with WHY* (Comenzar por el Por Qué), muestra que los líderes que han tenido la mayor influencia en el mundo piensan, actúan y se comunican de la misma manera, desde el por qué, y es lo opuesto a lo que hacen los demás.

Según Laurence Fink, "el propósito de las organizaciones no es únicamente la búsqueda de la rentabilidad, sino la fuerza que nos impulsa a lograrla. La rentabilidad no es de ninguna manera incompatible con el propósito; de hecho, rentabilidad y propósito se encuentran estrechamente relacionados. La rentabilidad es fundamental si una compañía espera servir de manera efectiva a todos sus stakeholders a lo largo del tiempo; no solo a los accionistas, sino también a los empleados, clientes y comunidades. De la misma manera, cuando una compañía verdaderamente comprende y expresa su propósito, funciona con el enfoque y la disciplina estratégica que impulsa la rentabilidad a largo plazo".

El propósito de una empresa es una afirmación audaz de su razón para estar en el negocio o la industria. Transmite lo que la organización representa en términos históricos, éticos, emocionales y prácticos. No importa cómo se comunique a los empleados y clientes, el propósito de una empresa es la fuerza impulsora que le permite a la empresa definir su verdadera marca y crear la cultura deseada.

Google define su propósito como "organizar la información del mundo y hacer que sea útil y accesible para todos", Facebook como "darle a la gente el poder de construir comunidad y acercar el mundo", Spotify como "desbloquear el potencial de la creatividad humana, brindándole a un millón de artistas creativos la oportunidad de vivir de su arte y a miles de millones de fanáticos la oportunidad de disfrutar e inspirarse con él".

En el sector financiero, por su parte, el Banco Santander habla de "contribuir al progreso de las personas y las empresas" y el BBVA de "poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era", sólo por poner algunos ejemplos.

En el MATba Rofex lo hemos definido como "asegurar la libre formación de precios, proteger las transacciones y transformar el mercado de capitales, ampliando su alcance y simplificando el acceso para todo tipo de personas"

El propósito hace más que hacer que una marca sea única. Puede resaltar el camino evolutivo de una empresa. En un nivel básico, el propósito puede simplemente expresar lo que una organización aspira a ser y hacer. Pero en uno más avanzado, se convierte en una expresión consciente de cómo una organización pretende evolucionar y transformarse. El mejor tipo de propósito no es pasivo, ni siquiera lineal, es transformador. Es ambicioso, una causa, algo por lo que la organización y sus clientes pueden luchar juntos. Esto impulsa más dirección, más innovación y es más energizante.

Ojo no confundir...

- **Propósito:** es la razón de existir de una organización, el por qué hace las cosas que hace.
- **Misión:** es lo que hace para alcanzar su propósito en un periodo de tiempo.
- **Visión:** es la realidad que le gustaría ver a la empresa en torno al mundo, sus clientes y a ella misma.

La misión de Apple se centra en ser una compañía de computadoras líder, pero el propósito de Steve Jobs era crear productos tecnológicos innovadores y de hermoso diseño. Claramente, el qué y el por qué son dos cosas diferentes.

¿POR QUÉ ES CRUCIAL DEFINIR EL PROPÓSITO DE UNA ORGANIZACIÓN?

Establecer y operar desde un ancla de propósito puede crear ciertas ventajas competitivas:

Motivar a los empleados y seducir al mejor talento posible

El propósito tiene un gran potencial para inspirar. Cuando las empresas tienen claro su propósito y al mismo tiempo los líderes están conectados a un propósito personal significativo, es más probable que los empleados también se conecten a un propósito superior, y esto es clave porque los empleados que encuentran significado en sus trabajos informan que están más motivados, comprometidos, capacitados y satisfechos con él.

En una encuesta reciente¹ de más de 540 empleados en todo el mundo realizada por PwC, los empleados consideraron que el propósito es más del doble de importante, en promedio, que los motivadores tradicionales, como la compensación y el avance profesional. En las empresas que han definido y comunicado claramente cómo crean valor, el 63% de los empleados dicen que están motivados, frente al 31% en otras empresas; El 65% dice que les apasiona su trabajo, frente al 32% en otras compañías. Y estas organizaciones con objetivos específicos obtienen beneficios sustanciales: más del 90% de ellas ofrecen crecimiento y ganancias iguales o superiores al promedio de la industria, de acuerdo con la mencionada encuesta.

En un sentido individual, los líderes que entienden su propósito personal son más propensos a ser enfocados, eficientes y productivos, y menos propensos a experimentar angustia y preocupación. También es más probable que confíen en sus capacidades y sean más resistentes frente a tareas y problemas complejos.

"Sin un propósito organizacional, los empleados simplemente están poniendo el tiempo. Sus mentes pueden estar ocupadas, pero sus corazones no lo estarán"

Hoy más que cualquier generación anterior, los *millennials* exigen un sentido de propósito en sus trabajos. Los estudios demuestran que encontrar un propósito en su trabajo es un factor crítico para ellos y es clave para ayudar a reclutar, retener e inspirar a una generación más joven de trabajadores. Si la organización no está priorizando la creación de un propósito para sus empleados, se perderá a algunas de las personas más buscadas en el mercado laboral.

De hecho, cada vez se escucha más en los departamentos de Capital Humano que durante los procesos de re-

clutamiento la empresa no sólo está eligiendo al mejor candidato sino que éstos también están eligiendo la organización en la cual trabajar. Una de las primeras preguntas que hacen es "¿Este trabajo va a hacer del mundo un lugar mejor? Y si es así, ¿cómo?".

Ejecutar la estrategia y desalentar decisiones cortoplacistas

Como dijo Porter, la cultura se come a la estrategia de desayuno. Tener una estrategia no es suficiente sin un propósito que guíe la cultura de la empresa.

Según Fink, CEO de Black Rock, "El propósito guía la cultura, entrega un marco de acción para la toma de decisiones coherentes y, por sobre todo, ayuda a mantener el rendimiento financiero a largo plazo para los accionistas".

Una de las formas más poderosas de hacer realidad el propósito de una empresa es permitirle tomar decisiones cruciales. Las decisiones estratégicas se toman comúnmente en base a datos y proyecciones, pero el propósito de una organización proporciona una guía consistente para esas decisiones a largo plazo. En muchos casos, las decisiones a corto plazo pueden entrar en conflicto con el propósito de una empresa y sus objetivos estratégicos a largo plazo. Establecer y posicionar una empresa para el éxito a largo plazo a veces requiere renunciar a ganancias de ingresos a corto plazo que no se alinean con su propósito.

CVS, cadena líder minorista de EEUU, decidió suspender la venta de productos de tabaco en sus locales y dejar miles de millones de dólares en ingresos sobre la mesa. En ese momento, el CEO de la compañía dijo: "En pocas palabras, la venta de productos de tabaco es incompatible con nuestro propósito", que CVS describe constantemente como "ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud". En un mercado competitivo, la decisión de CVS de poner el propósito por encima de las ganancias podría haber sido costosa. Pero un estudio de Gallup descubrió que, si bien el 51% de los consumidores no presentaban más ni menos probabilidad de comprar en CVS debido a la decisión de la compañía, cinco veces más consumidores dijeron que tenían más probabilidades de comprarles (25%) que no (5%). CVS reforzó su propósito al elegir no seguir vendiendo cigarrillos, lo que a su vez le dio la oportunidad de ganar nuevos negocios. La compañía sigue comprometida con la decisión, y recientemente renunció a su membresía en la Cámara de Comercio de los Estados Unidos para evitar un conflicto con su propósito arriba mencionado.

El propósito también funciona como un medio para establecer límites para lo que una organización hará

¹ <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-motivation.html>

y no hará como parte de su estrategia de crecimiento. Particularmente, al abordar la complejidad, el propósito puede servir como una lente a través de la cual se puede ver la gran imagen estratégica, en lugar de a través de silos.

Atraer clientes

El propósito de una organización también afecta su capacidad de garantizar que cumple con su promesa de marca y desarrolla clientes altamente comprometidos. Las compañías construyen, nutren y hacen crecer marcas prósperas basadas en propósitos fuertes y claramente articulados. Cuando surgen desconexiones entre la cultura de aspiración de una empresa y su cultura real, los clientes experimentan una incongruencia entre la promesa de marca de la empresa y su comportamiento.

Según Gallup *"Los competidores de una empresa pueden replicar productos y servicios, pero ella puede diferenciarse con éxito del resto mediante la atracción y la contratación de empleados que puedan cumplir y entregar el propósito y la marca en el mercado"*.

De acuerdo a un estudio sobre atracción de clientes de la misma consultora², los clientes que están totalmente comprometidos con la empresa aportan un plus en términos de participación de cartera, rentabilidad, ingresos y crecimiento en relación al cliente promedio. A modo de ejemplo, los clientes de banca minorista que están totalmente comprometidos aportan un 37% más de ingresos anuales a su banco principal que los clientes activamente "desconectados" del banco.

NO SÓLO TENER UN PROPÓSITO SINO ACTUAR DESDE ÉL...

El desafío es que el propósito no sea sólo una declaración escrita en una memoria anual o en un cartel en la recepción, sino que sea una energía compartida por todos, que inspire y oriente.

Sally Blount y Paul Leiwand en su artículo *"Why Are We Here?"* (¿Por qué estamos aquí?) de HBR, reconocen que por mucho que una empresa intente motivar a los empleados con lemas o recompensas extrínsecas, no alcanzará la excelencia si su gente no sabe por qué vienen a trabajar a su empresa todos los días. Cuanto más claro sea el valor que crea la empresa y para quién, mayor será su capacidad para inspirar a sus trabajadores. Y cuanto más alineado esté el talento, el modelo operativo y los recursos financieros adecuados para respaldar su propósito, los empleados más capacitados podrán cumplirlo.

Una declaración de propósito es de uso limitado si la empresa no puede ejecutarla.

El propósito de una empresa es más que una declaración de misión o una visión emitida desde su órgano de dirección. De hecho, Gallup considera que cuando se trata de comunicar el propósito de una organización a sus empleados, clientes y partes interesadas, las palabras no importan tanto como las acciones.

La contratación de nuevos empleados, la capacitación y las evaluaciones de desempeño son momentos que se prestan naturalmente para explorar el cruce entre el propósito de la organización y el propósito individual.

"Cuando se empieza a actuar, decidir y comunicar desde el propósito se transforman varias prácticas de las organizaciones. Cuando una empresa tiene claro su propósito, el mundo exterior viene a llamarle a la puerta con oportunidades", dice Frederic Laloux en su libro "Reinventar las Organizaciones".

CONCLUSIÓN

Aquellas empresas que no gestionan su propósito se arriesgan a quedar desconectadas del entorno donde operan. Las empresas sin propósito, sin alma, están destinadas a perder el interés de sus colaboradores (clientes internos) dado que es más difícil convencerlos a dedicar sus tiempos, talentos y energías sólo a cambio de un incentivo económico. O sea, no despiertan compromiso en su gente y se les dificulta atraer nuevos talentos. Lo mismo ocurrirá con sus clientes, dado que no podrán sostener sus promesas de marca y sus comportamientos.

"El éxito, como la felicidad, no puede perseguirse; debe ser un resultado, y esto sólo ocurre como efecto secundario involuntario de la dedicación personal a una causa más grande que uno mismo" del libro El hombre en busca de sentido de Viktor Frankl.

Las empresas que definen su propósito, en cambio, ya no están en el negocio "porque toca" y dejan de estar preocupadas en sobrevivir. Encuentran trascendencia, sentido y significado; se sienten poderosas para transformar el mundo.

Para finalizar, citando a Laloux, no se puede definir el propósito de una empresa como obtener ganancias. Este aparece antes que las ganancias. Las ganancias son como el aire que respiramos. Necesitamos aire para vivir, pero no vivimos para respirar ■

² <https://www.gallup.com/services/169331/customer-engagement.aspx>



BOLSA DE COMERCIO DE ROSARIO