



Propósito

El punto de partida de las grandes compañías

por Nikos Mourkogiannis

RESUMEN EJECUTIVO

Normalmente, se considera que el mundo de los negocios es un ámbito ajeno a los valores morales, y que evalúa sus éxitos sólo sobre la base del éxito financiero, sin tomar en cuenta su contribución a la comunidad.

Sin embargo, hay un factor que comparten todas las grandes compañías y, por extensión, sus líderes: tienen un propósito. El propósito es más que la visión, la misión y los valores de la compañía; se trata de un sentimiento que lo envuelve todo y que anima a la organización en su totalidad a superarse día a día.

En este texto, el autor presenta su concepto de “propósito” y analiza varios casos de la vida real. Entre los temas tratados están: ¿qué es propósito?, análisis de grandes historias y cómo el propósito genera grandeza.

¿Qué es propósito?

El propósito es mayor que la ambición o la codicia, y es crucial porque tiene un mayor alcance y ubicuidad. Es además una elección que la gente hace para alcanzar su destino final. El propósito surge del autoconocimiento, del pensamiento intelectual y de la creencia personal.

Hay tres razones por las que el propósito es crucial para el éxito de la organización:

1. Es una de las principales fuentes de logros.
2. Revela los problemas más básicos relacionados con la motivación y el comportamiento.
3. Es la razón para hacer algo.

El propósito es la cualidad que los ejecutivos más necesitan para hacer su trabajo bien. Aquellas personas que entienden claramente las razones de sus decisiones y acciones son las que están impulsadas por un propósito. Estas son personas que quieren que sus vidas tengan un sentido. El propósito es importante porque da sentido al trabajo y lo integra a la vida diaria.

La efectividad del propósito depende de su relevancia frente a los problemas que los líderes enfrentan hoy en día y de su conexión con la humanidad en general. El propósito se sustenta sobre ideas morales bien establecidas. Lo más reconfortante es que los emprendedores famosos y las grandes corporaciones no son los únicos que demuestran propósito. Cualquiera que enca-

bece una corporación moderna puede descubrir un propósito y administrarlo para contribuir con la ventaja competitiva.

El propósito reduce el rechazo hacia el riesgo y el temor, lo que permite que la gente se vuelva más sensible ante los requisitos ajenos. Un propósito exitoso impulsa hacia delante a las organizaciones y ayuda a crear ventajas competitivas sostenibles. Además, hay muchas compañías que enfrentan la incertidumbre, lo que crea una mayor demanda de propósito.

La incertidumbre puede venir en forma de diversos despidos, equipos gerenciales en continuo cambio y gran cambio de personal. Según Goran Lindahl, ex director ejecutivo de ABB, “al final los gerentes no le son leales a un jefe o compañía en particular sino a un conjunto de valores en los que creen y que consideran satisfactorios”.

Dado que juega un papel tan vital, el propósito debe tener una dimensión moral. Tanto la moral como la ética se centran en el problema entre el bien y el mal, pero la moralidad se ha terminado reduciendo a los estándares del buen comportamiento. Y los estándares morales más efectivos, en lo que a propósito se refiere, son internamente consistentes. Además, son relevantes y tienen que ver con lo que es bueno y valioso, lo que crea un sentido de obligación. Una idea moral representa el mayor valor de una actividad humana sobre otra. En definitiva, el éxito es una cuestión moral. Y la moral es personal.

Tipos de propósito

Los cuatro principales tipos de propósito son aquellos que con mayor probabilidad engendran el éxito, aunque hay muchos otros. Estos cuatro son:

1.- Descubrimiento

Supone un interés por lo nuevo e innovador que, para muchas compañías, se ha vuelto la clave del éxito. Muchas compañías creen en el imperativo moral de cambiar el mundo a través del descubrimiento.

Este tipo de propósito está enraizado en la convicción de que la vida es una aventura sin convenciones. La gente que se esconde tras las convenciones o reglas no se responsabiliza por lo que ha elegido. Esta idea bordea los principios del existencialismo de filósofos como Soren Kierkegaard y Jean Paul Sartre. Estos filósofos hicieron énfasis no sólo en una completa libertad de elección sino, además, en las consecuencias de dichas elecciones. El pensamiento existencialista aplaude el constante intento de hacer las cosas fuera de los convencionalismos.

Romper con los convencionalismos y vivir según el principio del descubrimiento no es fácil, ya que los seres humanos tienden a conformarse y a aceptar reglas externas que gobiernan el comportamiento y el pensamiento. El descubrimiento requiere que la gente se mantenga abierta, lo que puede traer tanto placer como dolor. La moralidad de este propósito, sin embargo, trasciende el dolor y le brinda al individuo el potencial para descubrir un nuevo mundo.

2.- Excelencia

Supone la constante búsqueda de estándares cada vez más elevados. Este tipo de propósito se basa en la creencia de que un desempeño excelente representa el sumo bien.

Quienes se preocupan por la excelencia forman parte de una comunidad en la que los demás existen para juzgar su contribución. Por tanto, quienes cultivan su carácter de modo que pueda florecer en la comunidad, son los más aptos para conseguir la excelencia.

3.- Altruismo

De acuerdo con David Hume, filósofo del siglo XVIII, el altruismo es menos un principio que una emoción. Hume decía que la gente se preocupaba no sólo por su bienestar sino por el bienestar ajeno.

El fundador de Wal-Mart, Sam Walton, creía que los socios de su compañía se sentían satisfechos con su trabajo, y que al satisfacer el interés del cliente, no sólo estaban ayudando a alguien necesitado sino que, además, sentían orgullo por lo que hacían y esto aumentaba su autoestima, aparte de hacer dinero. La razón por la que Wal-Mart se ha vuelto tan poderosa y efectiva es que los clientes reconocen que el propósito principal de la compañía es preocuparse por ellos.

El propósito del altruismo puede justificar el capitalismo, porque aumenta la riqueza y, a la vez, la felicidad.

4.- Heroísmo

Este puede ser visto en el espectacular crecimiento de compañías como Microsoft, donde su fundador, Bill Gates, tenía un plan para colocar su sistema operativo en todas y cada una de las computadoras. Este no era un propósito de “ganar”, sino un propósito relacionado con la ambición, que forma parte de las aspiraciones humanas.

Los héroes son los que se sienten impulsados por el coraje, el orgullo y la firmeza. Uno de los héroes industriales más famosos fue Henry Ford, cuya ambición era “democratizar el automóvil”. Su pago de cinco dólares al día para sus empleados puede sonar altruista para su tiempo, pero su propósito era usar la Ford Motor Company como una máquina, y ejercer su voluntad de poder e influencia para obtener logros.

Estrategia, misión, visión y valor

Si bien es moralmente correcto elegir una estrategia que esté en sintonía con un propósito, el éxito no está asegurado. Antes de la Primera Guerra Mundial, Henry Ford descubrió que su

propósito (fabricar automóviles en masa, del mismo color y estilo, para que estos fueran asequibles para la mayoría) encajaba perfectamente en el mercado, y creaba ventajas competitivas. Sin embargo, después de la guerra, su propósito ya no funcionaba en el mercado porque la gente quería automóviles de otros colores y estilos. Dado que Ford no ofrecía más lo que quería el cliente, la compañía perdió su ventaja competitiva y pronto fue superada por la General Motors, que altruistamente ofreció lo que quería el mercado.

Si bien se ha creído que las compañías exitosas son las que poseen bienes más tangibles, ahora son las ideas morales las que determinan la efectividad de las personas. Las personas que pueden incorporar y proyectar un conjunto de valores morales suelen evocar un propósito claro y consistente que atrae seguidores. El propósito no es una misión, visión o valor que puede ser englobado en una frase. El propósito es un llamado a actuar.

Para poder reconocer dicho llamado y responderlo, las personas deben entender las distracciones que pueden bloquear el camino. Una distracción es aumentar los ingresos. Si bien es cierto que las compañías deben generar ingresos para sobrevivir, esto no es necesariamente una obligación moral. Por ejemplo, si una compañía quiere aumentar sus ingresos para hacer más feliz a todo el mundo, este puede ser un buen propósito moral. Sin embargo, aumentar los ingresos no siempre aumenta la felicidad. Y, si la felicidad es el verdadero objetivo, entonces aumentar los ingresos no es una obligación moral.

Por supuesto, es natural concentrarse en la parte financiera, sobre todo en tiempos de crisis, pero si los principios éticos se siguen de un propósito activo, se convertirán en parte central del negocio, sobre todo cuando haya que tomar decisiones difíciles.

Para mantener una fuerte posición competitiva, el propósito debe alinear su estrategia y las ideas morales de sus empleados. El propósito no es una misión corporativa o un conjunto de valores corporativos. Por lo general, las misiones y los valores no tienen nada que ver con la moral y no están relacionados con el destino del negocio.

Cuando las compañías están impulsadas por un propósito, la visión, la misión y los valores fluyen naturalmente de dicho propósito. Como se dijo anteriormente, es fácil que los líderes corporativos se distraigan por su visión, misión y valores, así como por la reputación, problemas éticos y de imagen pública. El mejor modo de enfrentar estos problemas es desarrollar un propósito organizacional claro y consistente.

Grandes historias de propósito

Hay muchos ejemplos de gente que ha modelado el mundo industrial de hoy en día. Estos líderes lograron crear organizaciones rentables, influyentes y duraderas, escogiendo un propósito: descubrimiento, excelencia, altruismo o heroísmo.

Tom Watson y el descubrimiento

Tom Watson diseñó un proceso de entrenamiento y pensamiento que lo ayudó a crear un gran equipo. Su propósito era un viaje de descubrimiento. Watson continuó la revolución tecnológica que empezó en los años veinte.

En 1939, IBM dominaba la pequeña industria de procesamiento de datos. Watson creía fervientemente que IBM necesitaba aferrarse a su posición en el mercado, y estaba preparado para asumir el riesgo necesario para mantener el liderazgo de la compañía. Durante los primeros años de la Gran Depresión, invirtió más de un millón de dólares en un centro de investigación y desarrollo, y después de la guerra contaba con una y media veces más capacidad que antes. Entre los años cuarenta y cincuenta, Watson había logrado crear una organización próspera. Él creía que el éxito dependía del entusiasmo, y que el entusiasmo dependía del conocimiento. Estaba interesado en descubrir los problemas de la gente y las soluciones a dichos problemas.

Todo el mundo era animado a pensar creativamente, en un esfuerzo por buscar ideas para mejorar el servicio. Watson creó IBM no sólo como una comunidad sino como una comunidad de propósito. El equipo de ventas siempre tenía que pensar para satisfacer al cliente, y los gerentes debían pensar en las implicaciones derivadas de los resultados del equipo de ventas.

Watson nunca acogió el statu quo. Su pensamiento era poco convencional dentro de los límites de la tecnología y objetivos de la compañía. Con el tiempo, este propósito se volvió parte de la compañía, lo que significaba que podía redirigir su enfoque de acuerdo con los cambios del mercado. La compañía se reinventó en los años ochenta con la aparición de la computadora personal, y luego fue más allá ofreciéndoles a los clientes soluciones integrales. El pensamiento poco convencional fue lo que guió el propósito de Watson.

Warren Buffett y la excelencia

El propósito ha florecido en la carrera de Warren Buffett, el inversionista mejor conocido y más rico de Estados Unidos. El papel de Buffett en la vida es destinar capital para maximizar el retorno de una inversión, y se siente realizado cuando logra personificar con excelencia dicho papel. Cuando Buffett entró al negocio de las inversiones en 1951, tenía US\$ 10.000 en ahorros, y ahora tiene US\$ 30 mil millones. En 1956, Buffett estableció su propia compañía de inversiones.

Buffett fue capaz de resaltar el mercado gracias a su estrategia de identificar flujos de caja poco valorados en el mercado y luego comprar acciones en las compañías relevantes. Lo que distinguió a Buffett fue el propósito alrededor del cual implementó su estrategia.

A Buffett le encanta un buen desempeño, reconoce sus límites, espera por oportunidades genuinas e identifica las grandes cualidades en los demás. Según Buffett, su proceso creativo y aquello de lo que este se nutre son lo mismo. Su búsqueda de

la excelencia hace de la inversión un placer. Este placer ha permitido que mantenga la excelencia durante décadas.

Sam Walton y el altruismo

Sam Walton, el fundador de Wal-Mart, aparte de crear un exitoso negocio de tiendas minoristas, quería crear la mayor cantidad de felicidad para el mayor número de personas. Su compañía estaba llena de altruismo. Sentía pasión por el valor y el servicio al cliente. Dondequiera que abría una tienda Wal-Mart, la gente se movía a la clase media. La habilidad de Walton para simpatizar con sus clientes, experimentar e imitar a la competencia lo ayudaron a convertirse en el mayor minorista de Estados Unidos.

Antes de los años setenta, Walton creó cuatro ventajas para sus clientes (precio, gerencia de mercancía, logística y servicio) que le permitieron competir con los líderes del sector. Walton aprendió que cuando trataba bien a sus empleados, estos a la vez ofrecían un buen servicio al cliente; así que creó programas para compartir las ganancias. Además, fomentó la distribución de información y el liderazgo servicial, impulsando a la gerencia media a actuar por iniciativa propia. Todo se movía alrededor del cliente. Sus compradores estaban todo el tiempo “negociando para el cliente”. Cuando los compradores lograban un negocio especialmente bueno, Walton no aumentaba los márgenes sino que le pasaba la ganancia al cliente. El propósito de Walton de servir al cliente mantuvo los sistemas enfocados y simples, y ayudó a mantener la moral y los estándares en alto.

Walton decía que rebajar los precios era una forma de devolverle a la comunidad. El propósito altruista de Walton de poner al cliente de primero se ha mantenido con los años en Wal-Mart.

Henry Ford y el heroísmo

Henry Ford quería cambiar el mundo mediante sus automóviles. Este propósito heroico marco el auge y caída de Ford. Tras desarrollar un motor y luego un automóvil, Ford parecía estar menos interesado en el invento en cuanto tal que en usarlo para cambiar el mundo. Él creía que pensar primero en el dinero que en el trabajo generaba el temor de fracasar. Esto lo llevó a rebajar los precios para eliminar la competencia antes de que empezara.

Como se dijo antes, Ford quería democratizar el automóvil. Y fue capaz de dominar la industria porque tenía varios modelos que partían de un mismo chasis. Además, instaló la primera línea de producción de la industria automovilística y estaba resuelto a aplicar los principios de la producción masiva: diseño simple, calidad constante, grandes ventas a precios constantemente en baja y pequeñas unidades de ganancias. Era un héroe para sus empleados. Inspiró a mucha gente para que realizara sus sueños. Trató de emplear tantos obreros como fuera posible, les dio buenos sueldos y logró vender automóviles a bajos precios. Ford quería remodelar la sociedad a través del automóvil. Para lograr esto, ayudó a gente para que

se mudara a nuevos hogares. Ayudó a los inmigrantes para que se integraran a la cultura y creó oportunidades para los grupos en desventaja. El propósito de Ford era democratizar el automóvil, hacer la paz, mejorar la vida rural y educar a la nueva fuerza laboral. Su propósito le dio un sentido a su vida.

Sin embargo, el propósito de Ford se desarrolló alrededor de una estrategia no competitiva que estaba alejada de los tiempos que corrían. Ford no estaba interesado en adaptar sus automóviles a las exigencias de sus clientes y, con el tiempo, su rechazo al cambio o al crecimiento hizo que su heroísmo sobreviviera más allá de su propósito.

Cómo el propósito genera grandeza

Las grandes compañías no sólo crean productos u ofrecen servicios que la gente quiere, sino que lo hacen de tal manera que la gente se siente feliz de que exista la compañía. Las grandes compañías manifiestan su grandeza de varias maneras:

1. Son buenos lugares para trabajar; la moral es alta.
2. Son grandes innovadoras.
3. Son grandes rivales.
4. Son grandes líderes.

Hay una conexión entre cada uno de estos atributos y el propósito. Este último incrementa la moral, fortalece la habilidad para innovar, solidifica la posición y guía el liderazgo. Los empleados con una fuerte moral prefieren la acción, le brindan energía al negocio y se interesan menos por los incentivos y castigos. En las compañías donde la moral es alta, los empleados toman decisiones directamente relacionadas con los objetivos estratégicos.

Debe haber las condiciones correctas para fomentar la moral. La buena moral consiste en cuatro principios fundamentales:

1.- Premios

Para la mayoría de la gente, los premios son la razón por la cual trabajan. Cuando la gente es premiada por una acción, dicha acción queda reforzada. Aparte del salario, bonos, aumentos y promociones, los premios son vistos como el resultado de un buen desempeño.

2.- Tareas

Son acciones o actividades coordinadas por un objetivo. El modo de diseñar una tarea y el modo de establecer los objetivos puede aumentar o disminuir la moral. Si el trabajo es absorbente, exigente y satisfactorio, puede generar altos niveles de concentración activa.

3.- Comunidad

El lugar de trabajo se vuelve una comunidad cuando los empleados se sienten parte de un conjunto de relaciones valiosas con los colegas, semejantes y socios creativos. Quienes sienten este sentido de comunidad, tienden a ser más motivados, toman mejores decisiones, sienten mayor

satisfacción en el trabajo y son emocionalmente más seguros. Las comunidades se pueden crear de dos modos:

- Los gerentes deben fomentar y desarrollar las comunidades naturales que se forman en las compañías a todos los niveles, desde la oficina hasta la fábrica.
- Los líderes deben acercarse a los empleados con honestidad y expresar respeto por las particularidades de cada uno.

4.- Propósito

Aumenta la moral y es el único modo que tienen los líderes de acercarse a muchos empleados de una sola vez, sin poner en peligro el respeto mutuo necesario para crear una comunidad. Cada empleado debe ser considerado único, y por esto exige una relación particular con la organización. Los empleados valoran el reconocimiento por su contribución personal a la organización. Sin embargo, todos deben contar con el mismo sentimiento de propósito común. Las organizaciones que tienen un fuerte sentimiento de propósito crean dirección y obligación. El resultado es que se incrementa la moral. El propósito aumenta la conciencia de los empleados acerca de su papel, así como su capacidad para responder ante los problemas. Además, el propósito genera acción. Juntos, moral y propósito puede llevar a la grandeza.

El propósito también abre el camino a la innovación. No basta con decidirse a invertir en innovación. Tiene que haber un propósito mayor para poder determinar el valor de la inversión, ayudar a los inversionistas a ver más allá de la inversión y contrarrestar la aversión natural al riesgo que las grandes compañías suelen sufrir.

El propósito también modela los patrones de conducta que permiten que las rutinas y las relaciones encajen entre sí. El propósito es una guía para quienes tienen que tomar decisiones estratégicas. Además, el propósito guía la actividad diaria de los equipos.

Las compañías sin un propósito corren el riesgo de perder su dirección. Un propósito duradero mantiene una serie de principios que determinan cómo comprar bienes, desarrollar nuevos productos y marcas, entablar relaciones y tomar decisiones estratégicas. El resultado de todo esto es una ventaja duradera.

Todas las ventajas son posibles con un buen liderazgo. Los elementos del liderazgo corporativo exitoso son: persuasión, claridad mental y disciplina. Con el nivel adecuado de estos elementos y un sentido de propósito, el liderazgo puede hacer la diferencia.

Los líderes interesados en tomar acciones colectivas, deben prepararse de cuatro formas:

1.- Pensar

Es el punto de partida del cambio. Es necesario descubrir un propósito, escoger una posición estratégica y alinearlas. Las

mismas acciones que crean la riqueza de la compañía la llevarán hasta su propósito. Watson, Buffett, Walton y Ford tenían un propósito que se entrelazó con el éxito material. Las mismas acciones con las que crearon riquezas los llevaron a sus propósitos. Estos líderes nunca vieron un dilema moral entre propósito y ganancias porque no sólo estaban haciendo lo que querían sino que, además, estaban ganándose la vida.

2.- Inspirar

Es un acto para generar ideas, pasión y compromiso a partir de todas las áreas de la comunidad. Cuando están desarrollando un propósito, las compañías buscan un líder inspirado. Este tipo de líderes pueden ejercer una gran influencia en el futuro carácter de la compañía y en el hecho de que esta desarrolle o no un propósito. La dependencia mutua une a la gente en una comunidad mucho más grande que su grupo de trabajo. El resultado de esto es que los empleados se sienten energizados para defender a su líder.

Los líderes deben creer en lo que dicen y formar parte del grupo. Los líderes organizacionales hacen las veces de líderes tribales en cuanto crean unidad a través de historias del

pasado. Ellos relacionan dichas historias con el propósito de la firma, creando así lealtad.

3.- Movilizar

Es posible que los empleados no sepan qué deben hacer día a día, así que los líderes son quienes movilizan a los empleados presentándoles una imagen panorámica. Los líderes logran esto negociando objetivos específicos que son consistentes tanto con la posición estratégica como con el propósito. Estos objetivos convierten el propósito en algo realizable. En el proceso de convertir el compromiso en acción, es preciso que los líderes creen equipos capaces de lograr los objetivos, que luego serán negociados, refinados y desarrollados. Al movilizar a los empleados, los líderes se deben asegurar que haya suficiente apoyo.

4.- Impulsar

Se deben establecer sistemas que mantengan el impulso. La gente debe saber que cuenta con los instrumentos idóneos para lograr sus objetivos. Y, en caso contrario, que puede pedir ayuda. El impulso es una aplicación del poder que consiste en incentivos, derechos de decisión, flujos de información y procesos laborales.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Purpose

Editorial: Palgrave Macmillan

Publicado el: octubre de 2006

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/422>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.