

Análisis

CLAUDIO PIZARRO

Profesor Adjunto, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
Managing Partner, CIS Consultores



PROPÓSITO, ESTRATEGIA Y RENTABILIDAD

¿Qué es el propósito para una empresa? Es su razón de ser, su ADN, incluso su ALMA. Es decir, para qué existimos y para qué nos levantamos cada día. ¿Solo para lograr utilidades?

Las utilidades son el resultado de hacer algo muy bien, y la única manera de hacerlo es convocando y motivando a muchos; lo que exige tocar sus fibras más íntimas. Aquí surge el propósito, ya que se trata de combinar fines económicos con fines altruistas, porque, en la medida en que nos entregamos a otros, la retribución se hace infinita. Nada que ver con filantropía, sino con el sentido profundo de las cosas que hacemos.

Conceptualmente, el propósito puede ser entendido en cuatro categorías (Gulati, 2022): (i) dirección; (ii) relación; (iii) reputación y (iv) motivación. La primera fija el norte, hacia dónde vamos. La segunda establece las condiciones para ser creíble; mientras que la tercera sienta las bases para construir afinidad, lealtad y confianza. Finalmente, la cuarta eleva el trabajo a una condición que permite motivar e inspirar a los colaboradores. Hay mucho en juego. Las empresas están sujetas a escrutinio como nunca antes, gracias a las redes sociales y a consumidores cada vez más informados, empoderados y exigentes. Si no validan su quehacer en el espacio público, no habrá forma de perse-

guir intereses privados.

¿El propósito es solo una moda, un discurso o hay algo más profundo detrás? Existe evidencia que indica que los mejores resultados están detrás de empresas con un sentido de propósito, las que superan en ocho veces a las que no lo tienen (Sisodia *et al.*, 2014). Al mismo tiempo, algunos líderes globales lo refrendan. Es el caso del CEO de Blackrock, quien en 2019 indicó: "Utilidades no son inconsistentes con el propósito, de hecho, utilidades y propósito están íntimamente ligados". Así, el trabajo consiste en cómo darles sentido a las organizaciones.

Sugiero revisar el caso de Boeing (documental "Downfall" en Netflix) y las fallas y catástrofes del modelo 737 Max; y el de Facebook y los cuestionamientos por privacidad de datos, libre competencia y difusión de contenido falso y polarizado, comprometiendo incluso la democracia.

El propósito actúa primero como una guía para tomar decisiones y luego como un contrapeso para cuidar la vida en común de las empresas. Por lo tanto, no es posible hablar de estrategia si primero no hemos resuelto el propósito. En consecuencia, el desafío estratégico exige compatibilizar "Propósito con Rentabilidad".