



**PETER
DOCKER**

LA PREGUNTA DEL MILLÓN

En 2011, inspirado por la teoría del “Golden Circle” de Simon Sinek, Peter Docker se asoció con el equipo de “Start With Why”, y desde entonces trabaja para ayudar a las empresas y a sus directivos a utilizar el poder del “porqué”. Pero su carrera no se inició como consultor de líderes y coach de ejecutivos. A lo largo de su vida acumuló experiencias distintas: fue piloto de la Fuerza Aérea del Reino Unido, negociador, y tuvo a su cargo grandes proyectos en varias compañías. Hasta que, por fin, encontró su porqué personal. Y lo cuenta así: “Después de haber cumplido con una larga serie de ‘qué’, hace cinco o seis años descubrí que en todos esos ‘qué’ había un hilo conductor que contribuyó a detectar mi ‘porqué’: trabajar en el desarrollo de las personas para que puedan alcanzar la excelencia en lo que hacen. Mi tarea consiste en darles herramientas que las ayudan a pensar de manera diferente. No les digo lo que tienen que hacer. Les muestro varias posibilidades, y luego doy un paso atrás. Nada me da más placer que verlas crecer. Ahora, todo lo que hago se vincula con mi porqué”.

En una entrevista con *WOB*, Docker detalla su misión y explica la importancia del propósito en la vida de las empresas.

Usted sostiene que una compañía debe comenzar planteándose un porqué. ¿Cuál es el motivo?

Todos sabemos qué hacemos, tanto en el nivel personal como en el profesional. Todos sabemos lo que hacemos para diferenciarnos o ser mejores, pero muy pocos saben por qué hacen lo que hacen. Un porqué significa la razón, la creencia, el objetivo final, lo que nos impulsa a levantarnos cada mañana. Y no es el dinero; el dinero es el resultado. Las compañías que están guiadas por un porqué son innovadoras, y atraen a clientes y a personas que quieren trabajar con ellas. Además de tener muy claro por qué hacen lo que hacen, esas empresas siguen haciéndolo a través del tiempo. Pero no se trata solo de tener claro el porqué. Es fundamental pensar y actuar en consecuencia, y comunicarlo.

Según Peter Docker, las empresas que se plantean por qué existen, lo comunican de la manera más simple posible y actúan en consecuencia. Logran el éxito porque atraen a clientes y a personas que quieren trabajar con ellas.

ENTREVISTA DE CHRIS STANLEY



HAY UN CRECIENTE INTERÉS EN ENCONTRAR UNA RECONEXIÓN CON UN PROPÓSITO MÁS ELEVADO, O UNA CREENCIA, PORQUE ES LO QUE NOS MOTIVA COMO SERES HUMANOS.



¿La idea del porqué es equivalente a un propósito?

Sí, por cierto. Fue Simon Sinek quien acuñó el concepto en su libro *Start With Why*. No es una idea nueva, pero está expresada de una forma más simple y en un lenguaje actual, de modo tal que pueda ser comprendida por todos. Sí, comenzar con el porqué es muy similar a tener un propósito elevado e inspirador. Pensar, actuar y comunicar siempre con un propósito más elevado o un porqué es lo que diferencia a los grandes líderes, a los grandes innovadores, a las grandes empresas del resto.

¿Por qué motivo la idea de propósito ha cobrado importancia en los últimos años, particularmente en las empresas?

Hay un creciente interés en encontrar una reconexión con un propósito más

elevado, o una creencia, porque es lo que nos motiva como seres humanos. La mayoría de nosotros, en algún momento, aspiramos a hacer una contribución significativa al mundo. Hemos sobrevivido durante siglos porque nos organizamos en tribus. Nuestro cableado biológico nos permite ayudarnos unos a otros, permanecer juntos y crecer. Cuando hablamos de comenzar con un porqué o un propósito, nos conectamos con nuestra configuración biológica, con la manera en que fuimos hechos, con la evolución de nuestro cerebro. Hoy en día, una empresa es una tribu moderna, y no escapa a esa realidad.

¿Cuáles son los elementos clave de un propósito organizacional poderoso o de una razón inspiradora para una empresa?

Un propósito poderoso es aquel que resulta verdadero; pero debe descubrirse, no es posible crearlo. Cada organización debe tener uno, y solamente uno, y hay dos maneras de descubrirlo. La primera es sentarse con los fundadores, si todavía viven, y preguntarles por qué comenzaron. La respuesta no será "por dinero"; hay muchas formas de obtenerlo. Lo que lleva a un emprendedor a fundar una empresa es algo más fuerte y poderoso. Si logramos detectar qué fuerza los motivó y los impulsó, encontraremos la fuente del propósito. No obstante, hay organizaciones que a lo largo de los años atravesaron fusiones y adquisiciones, y en esos casos solo es posible identificar el porqué mediante una conexión con las historias, los momentos y las ocasiones en las que realizaron su mayor contribución a las personas y comunidades que sirven. En ese aporte se encuentra la razón, el propósito, y puede provenir de varios lugares. Pero no se fabrica, no se crea, se descubre.

MULTIFACÉTICO

Exoficial de la Real Fuerza Aérea y piloto profesional, Peter Docker fue comandante durante operaciones de combate, lideró una formación de la aviación y dictó cursos de postgrado en el Colegio de Defensa del Reino Unido. Experto en gestión de crisis, también actuó como negociador internacional para el gobierno de su país.

Entre 2007 y 2010 se desempeñó como director de desarrollo de negocios de JMJ Associates para Europa, Medio Oriente y África, asesorando a grandes empresas que operan en diversas industrias: aviación, petróleo y gas, manufactura, minería, productos farmacéuticos, cuidado de la salud, banca, televisión y cine.

Paralelamente fundó Why Not Un Limited, firma de consultoría en liderazgo y coaching de ejecutivos cuyo objetivo es ayudar a que las personas y las organizaciones logren el más alto desempeño a través de la conexión con un propósito común superior. Desde 2011, cuando se asoció con el equipo de "Start With Why", está dedicado a compartir sus ideas sobre cómo operan, se comunican y relacionan los seres humanos; dicta clases magistrales en universidades, y es un colaborador habitual del blog y el podcast de Simon Sinek.

Hoy en día vemos muchos emprendimientos sociales que nacieron con un sentido de propósito, innato y reflejado en su modelo de negocio. Pero también hay grandes empresas que aún deben descubrir su propósito. ¿Podría mencionar alguna que sirva de ejemplo?

El Grupo Virgin, una de las marcas más conocidas del mundo. Y lo que resulta interesante es que opera en muchos y diferentes sectores industriales: música, aviación, telefonía celular, banca, fitness, hotelería y hasta viajes espaciales. ¿Qué es lo que une todo eso? Richard Branson, su fundador. Branson cree en el impacto positivo y en la diversión que puede generar en millones de personas. Y logra su propósito. Lo digo porque



apenas pongo un pie en un avión de Virgin, sé que va a ser una experiencia divertida: la que brindan todas y cada una de las personas que trabajan en la línea aérea. Hay otro ejemplo de lo que une al grupo. Branson tiene una concesión otorgada por el gobierno británico para operar una línea de ferrocarril en la costa oeste del Reino Unido. Hace algunos años, esa franquicia tuvo que renovarse. Branson se presentó a la licitación, pero su propuesta no resultó ganadora. Y ocurrió algo notable: miles de personas dijeron en Twitter y en otras redes sociales que Branson merecía otra oportunidad. Todas esas personas sentían en su interior, aunque no podían expresarlo en palabras, qué representaba Branson. La presión fue tan fuerte, que el gobierno se vio obligado a modificar su decisión, alegando irregularidades en el proceso, y volvió a llamar a licitación. Fue más caro para los contribuyentes, pero Branson retuvo la concesión de la línea. No es posible comprar una lealtad de esa naturaleza.

Quizá para Virgin es más fácil comunicar su propósito porque está liderada por alguien llamado Branson, que es muy eficaz y conocido. Pero hay grandes multinacionales que no tienen una cara visible, literalmente hablando. Si tienen un propósito, ¿qué deben hacer para comunicarlo?

El rol del líder resulta clave porque es el guardián del porqué de la empresa, y debe asegurarse de que todos los que están por debajo de él se mantengan enfocados en qué hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Pero si no actúa como un megáfono, comunicando el propósito, el porqué se debilita y todos empiezan a pensar en los números. Cuanto más grande es una organización, más tiene que trabajar el líder si aspira a sostener el porqué. Es lo que hace Branson. Pasa mucho tiempo viajando a diferentes lugares del mundo para visitar sus empresas y hablar con la gente que trabaja en ellas. Trata de que la energía no pierda vida. Estoy hablando de un líder excepcional, pero también es cierto que el liderazgo puede surgir de cualquier lugar de una organización.

Más allá de Virgin, ¿conoce otras empresas que han encontrado su porqué y lo están comunicando bien?

En Costa Rica hay una empresa llamada Costa Mora. Pasé bastante tiempo con quienes la fundaron y tuve el privilegio de descubrir su porqué. Eran dueños de una gran

cadena de casi 300 tiendas de alimentos, que vendieron por diversas razones, pero la principal fue el propósito de ser pioneros en crear oportunidades para todos. Ahora, basados en su experiencia, se ocupan de ayudar a diversas organizaciones del país. Y todo lo que hacen es una prueba de su porqué: planifican cambiar la forma en que se diagraman las ciudades, por ejemplo, y también están estudiando una modificación del sistema educativo, con el fin de que lo que se enseña en las escuelas se conecte con un propósito más importante, con una causa superadora. Otra empresa que vale la pena mencionar es Barry-Wehmiller, con sede central en Saint Louis, Estados Unidos. Está liderada por Bob Chapman, factura más de US\$ 2.000 millones, opera en 28 países y tiene alrededor



EL ROL DEL LÍDER ES CLAVE PORQUE ES EL GUARDIÁN DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA, Y DEBE ASEGURARSE DE QUE TODOS SE MANTENGAN ENFOCADOS EN QUÉ HACEN, CÓMO LO HACEN Y POR QUÉ LO HACEN.





EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, EL MANAGEMENT ESTÁ OBLIGADO A LIDIAR CON LA COMPLEJIDAD, PERO EL LIDERAZGO DEBE SER SINÓNIMO DE SIMPLICIDAD. EL LÍDER TIENE QUE FACILITARLA.



de 8.500 empleados. Lo que hacen no es glamoroso: fabrican máquinas de empaquetar para otras compañías. Pero el foco en desarrollar a su gente es muy fuerte y obtienen resultados fantásticos, porque se ganaron la lealtad de los empleados y de los clientes.

Muchas empresas se rigen por los informes trimestrales porque necesitan llegar a sus objetivos. ¿Qué sucede cuando hay un conflicto entre el propósito y las metas de ganancias?

Enfocarse en un resultado en particular, llámese retorno para los accionistas, ganancias o línea de resultados, funciona en el corto plazo pero no en períodos más largos. En algún momento empiezan a surgir dificultades y se toman decisiones que terminan perjudicando a las personas. Despidos, por ejemplo. Entonces, la gente no trabajará por el propósito sino por el sueldo. Cuando la medida de todo es el dinero, la innovación se demora y se pierde la confianza en la empresa.

Es interesante el vínculo que usted menciona entre el largo plazo y las empresas innovadoras, que generalmente son las que tienen un fuerte sentido de propósito. ¿Puede dar ejemplos de compañías cuyo propósito les ha permitido permanecer vigentes durante muchos años?

Apple es un buen ejemplo. A lo largo de los años, ha sido fiel a su creencia, aunque a muchos observadores les haya parecido una locura crear una computadora con un sistema operativo exclusivo. Pero Apple sostuvo su creencia, y hoy es una de las empresas con mayor capitalización de mercado en el mundo.

¿Cuál diría usted que es el propósito de Apple?

Hacer las cosas más simples para los usuarios de sus productos a partir de la innovación. Quizá no lo digan con estas palabras, y me parece bien que así sea. El porqué es un sentimiento, y el rol del líder es traducir ese sentimiento en palabras. Como sabemos, las palabras se forman en el sistema límbico del cerebro, y es ahí donde se encuentra la respuesta a los sentimientos, por ejemplo de confianza o lealtad. Cuando decimos que tomamos una decisión visceral o con el corazón, lo que hacemos es usar el cerebro límbico. El líder tiene que expresar el porqué en palabras simples, que todos comprendan y puedan repetir hasta que se vuelva parte de la cultura de la empresa. Por lo tanto, aunque Apple no utilice esas palabras, su propósito es simplificar. Y quiere atraer a un público a creer en lo que ellos creen. En otras palabras, conquistar su lealtad. Cualquiera que disfrute de la simplicidad, que quiera que su vida sea más simple, es muy posible que sea leal a Apple.

En una dimensión más amplia, lo cierto es que el mundo actual se caracteriza por la complejidad. ¿Liderar con un propósito puede ayudar a manejarla?

En el mundo de los negocios, el management está obligado a lidiar con la complejidad, pero el liderazgo debe ser sinónimo de simplicidad. El líder tiene que facilitarla. Por eso, nuevamente, la noción de comenzar con un porqué simple será memorable, y si es memorable podrá repetirse. Le daré un ejemplo de que no se necesita un doctorado para comprenderlo. Hace un tiempo visité un hospital de los Estados Unidos que tiene un propósito muy claro: permitir que la comunidad se desarrolle. No lo dicen directamente, pero lo hacen. Y ese porqué genera confianza y lealtad. Me llamó la atención una persona que trabaja allí desde hace más de 45 años. Se llama Joe y ya tiene casi 70 años. Su tarea es llevar a los pacientes hasta el quirófano. Le pregunté por qué seguía trabajando, si ya podría haberse jubilado. Me respondió con mucho orgullo: "Porque ayudo a salvar vidas. Si no llevo a los pacientes al quirófano, los doctores no podrán operarlos y morirán". ¿Alguien le explicó eso a Joe? No, pero él lo sabe porque está conectado con el propósito del hospital y pudo, por sí mismo, comprender su rol. Del mismo modo, cuando los empleados tienen claro el porqué de la empresa en la que trabajan y su rol en ella, no dudarán en esforzarse más. Tener claro el porqué libera la innovación y permite que los gerentes aprovechen las ideas de los empleados, en lugar de decirles lo que tienen que hacer. Cualquier organización que quiera destacarse debe explicitar cuál es su porqué. En otras palabras, lo que valora, lo que representa y en qué cree. Entonces, si alguien comparte esos principios, querrá ser parte de ellos como empleado o como cliente, y defenderá a esa empresa en las buenas y en las malas. ▽

© WOBI

Chris Stanley es director de contenidos de la división Eventos de WOBI.

TELLING VS DOING

POR MÁXIMO RAINUZZO

MÁXIMO RAINUZZO lidera el equipo de trabajo de Interbrand Cono Sur. Graduado en Comercialización en la UADE, trabaja en publicidad desde 1982, cuando fundó Rainuzzo Publicidad. En 1993 se asoció con DDB, agencia líder en los Estados Unidos, miembro de Omnicom Group. En 1999, DDB adquirió la totalidad de la agencia, que en ese momento estaba entre las top 10 del mercado. En 2000, el Grupo Omnicom le ofreció ser accionista de Rapp Collins Argentina y se incorporó como presidente. Para brindar una solución integral a las necesidades de comunicación de las empresas, Rainuzzo y sus socios han creado un grupo de firmas como Porter Novelli, La Línea e Interbrand. Durante 2007 fue presidente de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de la Argentina, participa frecuentemente como jurado en festivales internacionales y es orador en seminarios sobre Comunicación y Branding.

Sabemos que construir una marca es un gran desafío, pero si tenemos claro cuál es su propósito estamos bien encaminados.

En la última década se ha producido un cambio drástico del entorno en el que han operado las marcas, así como los retos a los que se han enfrentado y las oportunidades que han disfrutado. Las marcas sirven de orientación al consumidor a la hora de comprar y, bien gestionadas, generan un valor considerable para sus propietarios.

Durante años, la mayoría de los propietarios de marcas confiaba en indicadores de marketing como el top of mind, el awareness, etcétera. Hoy en día podemos utilizar técnicas financieras más innovadoras para cuantificar mejor el valor que representa la marca. Estas nuevas técnicas derivan de una combinación de modelos de valoración de negocio tradicionales con herramientas económicas que miden el rendimiento de una marca en términos de cuantificación monetaria, evaluación comparativa, valoración competitiva y análisis del retorno sobre la inversión. Esto ha permitido a las empresas evaluar sus marcas con mayor rigor y, a su vez, orientar su desarrollo futuro.

Dicho esto respecto de la importancia que está cobrando la marca como uno de los activos más importantes que tiene una empresa y el valor económico que representa, ahora veamos cuáles son los cambios que se están produciendo en la dinámica entre las marcas y los consumidores.

Para comenzar, deberíamos establecer algunos parámetros de lo que significa crear y gestionar el valor de marca. En primer término, definiendo que una marca se construye a través de una promesa y su consiguiente verificación. Ésta es la ecuación indisoluble que permite que una marca crezca, se desarrolle y se consolide en la mente del consumidor, pero sobre todo que se gane la elección frente a sus competidores.

Sin duda, las marcas son promesas. A lo largo de la historia han sido una promesa de calidad: representan la calidad del producto, el servicio o la experiencia. Hoy en día, los consumidores tienen mayores expectativas respecto de las marcas. A medida que crece el interés del consumidor por el comportamiento social y medioambiental de las empresas, así como sobre las cuestiones éticas,



EN CIERTA FORMA, TODAS LAS MARCAS TIENEN UN VALOR SOCIAL INHERENTE. PERO ALGUNAS SE HAN DADO CUENTA DE QUE HAY OTRAS FORMAS DE CREAR VALOR SOCIAL, Y BUSCAN LA OPORTUNIDAD DE HACERLO.





HOY, LA ÚNICA OPCIÓN DE SUPERVIVENCIA DE LAS MARCAS ES QUE DEJEN DE SER SÍMBOLOS PARA CONVERTIRSE EN INTENCIONES; ES DECIR, HACERLES SABER A SUS CONSUMIDORES QUE EXISTEN EN SUS VIDAS PARA ALCANZAR UN DETERMINADO OBJETIVO.

las empresas deben mostrar que están a la altura de esas expectativas. Así permitirán que las marcas cumplan sus promesas porque saben que, de no hacerlo, peligrará su negocio. En cierta forma, todas las marcas tienen un valor social inherente. Pero algunas se han dado cuenta de que hay otras formas de crear valor social, y buscan la oportunidad de hacerlo.

Como consumidores, confiamos en las marcas y escuchamos sus mensajes. ¿Por qué? Porque las marcas nos han hecho promesas antes y hemos podido comprobar su veracidad. Si lo desean, las marcas pueden utilizar esta confianza para hacernos ver el mundo de otra manera y cambiar nuestra forma de actuar. Pueden utilizar su posición para provocar un cambio social. Por eso las marcas deben cambiar la forma de acercarse a sus consumidores.

Vivimos en un mundo cambiante, en el que ya no nos tenemos que centrar en el producto sino en lo que necesitan nuestros consumidores. Pero no con una mirada unidireccional sino con una mirada de integración, por cuanto los consumidores cuestionan, comparan, se comunican entre sí, inventan sus propias ideas, buscan nuevas ideas, tendencias, nuevas creencias, costumbres. Las personas son traficantes y creadoras de información. Han dejado de ser pasivas, para convertirse en personas que investigan, juzgan y profundizan en lo que estamos diciendo a la hora de construir marcas. Pasamos de la Era de la Identidad, en la que lo importante era la identificación y la diferenciación como único sentido, a la Era del Valor, en la que la construcción de experiencias a través de historias relevantes de la marca era el driver. Y en la actualidad estamos viviendo la Era de la Integración y la Proposición, en la que el poder lo tiene el consumidor. Es por eso que hoy, la única opción de supervivencia de las marcas es que dejen de ser símbolos para convertirse en intenciones; es decir, hacerles saber a sus consumidores que existen en sus vidas para alcanzar un determinado objetivo.

¿Por qué es importante? Porque los productos y los beneficios son muy fáciles de copiar. Pero si una marca tiene un claro propósito, los individuos se convertirán en sus seguidores. En última instancia, se trata de decirles: "Existo para que puedan lograr algo determinado", ya que los beneficios son copiables, pero los propósitos no lo son.

Si aspiran a conseguir esa meta, los líderes de marca tendrán que convertir su proposición en el grito de guerra de la organización. Y lo que es más importante, la organización debe alinear a sus empleados, sus procesos y sus productos con su proposición de valor, de modo tal de cumplir la promesa que les hace a sus clientes cada día. Más que decir es hacer. ▽



**MÁXIMO
RAINUZZO**