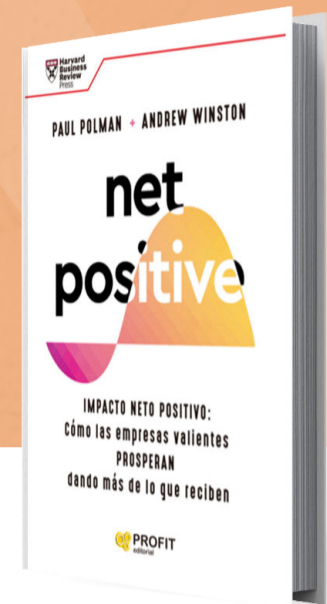


2ª Sesión

GRANDES LIBROS de Management

📅 20,feb



Net Positive: Impacto neto positivo. Cómo las empresas valientes prosperan dando más de lo que reciben

PAUL POLMAN y ANDREW WINSTON

PROFIT Editorial

LOS AUTORES

Paul Polman (Enschede, Países Bajos, 1956)

Paul Polman fue director general de Unilever de 2009 a 2019 siendo considerado por el Financial Times como uno de los directores generales más destacados de las últimas décadas. Desde 2017 hasta la actualidad, defiende los objetivos del desarrollo sostenible de los que fue uno de sus promotores desde el inicio. Polman es conferenciante y experto mundial en temas de estrategia y sostenibilidad.

Andrew Winston (1964)

Es uno de los autores más destacados en estrategia empresarial sostenible. Ha escrito libros como Green to Gold (2009) y The Big Pivot (2014), es conferenciante de prestigio internacional, consultor y promueve el cambio en las empresas para impulsar cambios en la sociedad. Desde 2016 hasta la actualidad, trabaja en Winston Eco-Strategies, su propia consultoría para el desarrollo de estrategias en las empresas para que sean agentes de cambio sociales y medioambientales. Es experto en desarrollo sostenible. Está considerado entre los 50 Top pensadores de gestión del mundo.

Referencias sobre el autor

<https://www.youtube.com/watch?v=2MzINS8eDDI&t=17s>

<https://www.youtube.com/watch?v=i17JyiT0lrE>

<https://uk.linkedin.com/in/paulpolman>

<https://www.linkedin.com/in/andrewwinston>

Sitios web

<https://www.paulpolman.com>

<https://andrewwinston.com>



Modera:
Carlos M. Moreno, PhD

Presenta:
Sonia Ruiz,
CEO y Fundadora de NOIMA
Sustainability Strategies

EL LIBRO

Estructura y una valoración

Estructura

Tras la portada del libro siguen una serie de citas de prestigiosos empresarios y profesionales tanto mundiales como nacionales donde se comenta, en términos elogiosos, el contenido de este texto. Así, encontramos, entre otros, por ejemplo, a Richard Branson, Al Gore, Yunus, Daniel Servitjé o Javier Curtichs. El libro contiene un prefacio, un prólogo y una introducción a la edición española que se completa con el prefacio de la edición original.

La Introducción ya arranca con un título 'rompedor': "Por qué la mayonesa venció al ketchup. La opa hostil que cuenta una

historia más profunda" donde se explica cómo Unilever se vio envuelta en el intento de OPA -vía Kraft Heinz- cuyos dueños eran la empresa de capital riesgo 3G y Berkshire Hathaway, empresa dirigida por Warren Buffet. Paul Polman cuenta las acometidas de Heinz y cómo desde 'el poder de los aliados', 3G y Berkshire Hathaway fracasarían en su intento de adquisición de Unilever.

El libro se estructura en diez capítulos que acaban con los agradecimientos para aquellas personas y empresas que ayudaron en la mejora del texto y las que hicieron posible su

publicación. Los diez capítulos del libro tienen unos títulos, en la línea de la introducción, que despiertan la curiosidad del lector, aunque los contenidos de todos los capítulos quedan insinuados por los subtítulos que los acompañan. Así, el primer capítulo se titula: "Si destruyes el mundo, te lo quedas. Principios básicos de una empresa netamente positiva". El título parafrasea a aquel dicho conocido, sobre todo, cuando se va a comprar: "Si rompes algo, lo pagas". Pues para no destruir el mundo, ni tener que 'pagar' por ello, los autores declaran aquellos principios esenciales de las empresas netamente positivas.

El segundo capítulo, "¿Cuánto te importa? Convertirse en un líder valiente y netamente positivo", nos aproxima al liderazgo desde la valentía y el coraje que supone apostar por liderar una empresa que quiere ser netamente positiva.

El tercero, "Liberar el alma de la empresa. Descubrir el propósito y la pasión de la organización y los empleados", ya parte de un supuesto muy importante, que no se le escapa a un lector atento, y es que las empresas tienen alma (sabemos, también que hay empresas des-almadas, sin alma) y que esa 'alma' la tienen sus integrantes sustentados en dos pilares: el propósito y la pasión: "... la pasión consiste en encontrarse a uno mismo, pero el propósito consiste en sumergirse en algo más grande que uno mismo". (pág. 124)

El cuarto capítulo "Romper los límites. Pensar en grande y establecer objetivos dinámicos y netamente positivos". Respecto a 'pensar en grande', que casi es un 'mantra' de la gestión, los autores afirman algo que no les falta razón. Si no se 'piensa en grande' -los objetivos han de ser BHAG (big (grandes), hairy (difíciles), audacious goals (audaces))- es que se ha entrado en 'zona de confort'.

El quinto capítulo, "Se un libro abierto. Crear confianza y transparencia", utilizan la hermosa metáfora del libro para resalta la relevancia de la transparencia y, sobre todo, de la confianza, ambas, tan críticas para las organizaciones y empresas actuales.

El sexto, "Haz 1+1 igual a 11. Crear asociaciones con sinergias y efectos multiplicadores". Tanto el título como el subtítulo ya dicen mucho del capítulo. Estrechar alianzas, crear asociaciones, "nosotros es más que yo", sinergias que suman y multiplican potencian a las empresas para generar impacto positivo en la sociedad.

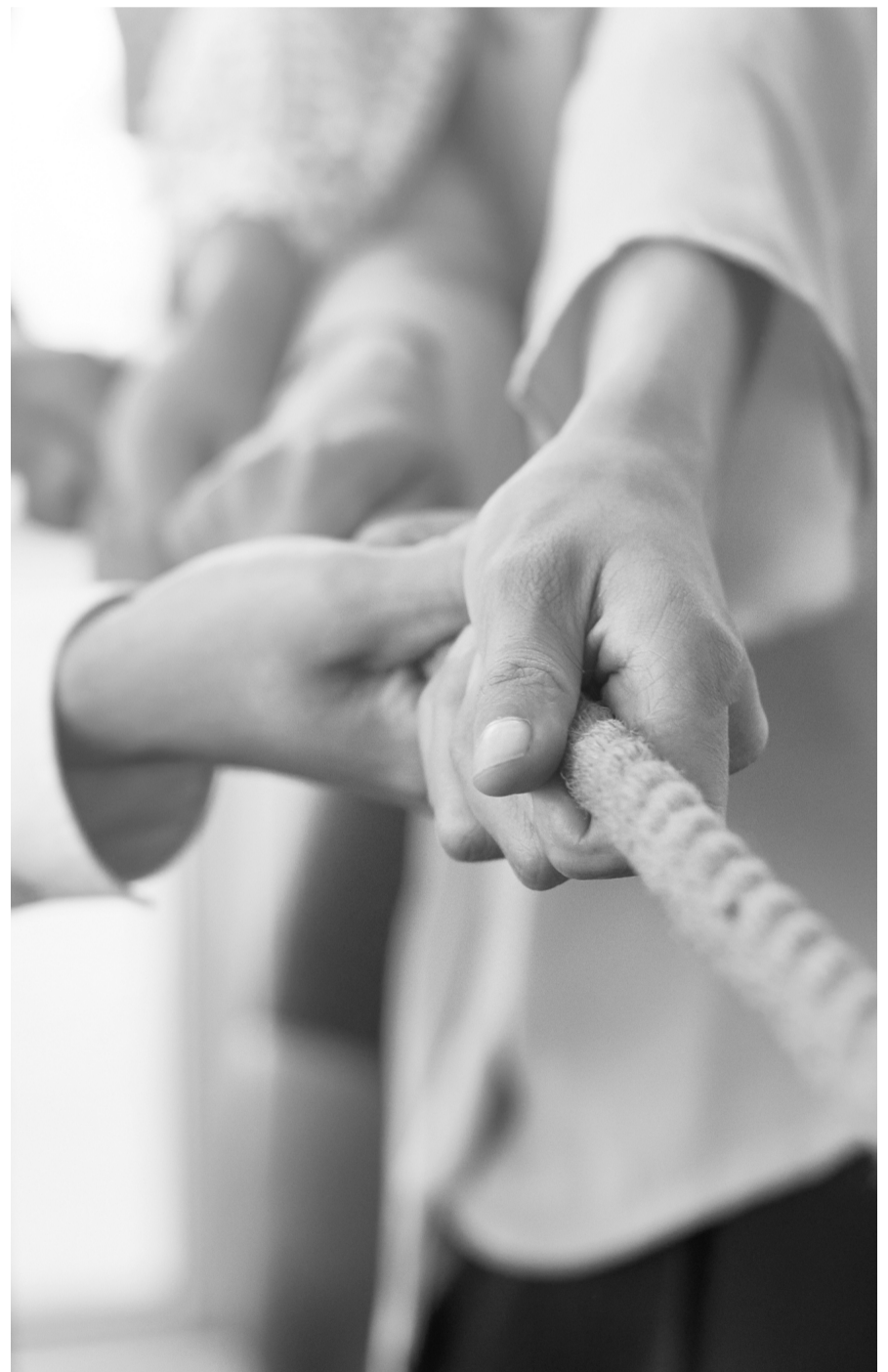
El capítulo séptimo, "Se necesitan tres para bailar un tango. Restablecimiento del sistema y promoción netamente positiva" aborda la cuestión de generar un 'sistema' que sea, plenamente, humano donde se aboga por "el fin de los grupos de presión egoístas" y se abordan "los retos de la colaboración público-privada".

El capítulo ocho -"Abrazar a los elefantes. Gestionar aquellos temas de los que nadie quiere hablar... pero no podemos evitar" alguna pista sí nos dan. Pero ¿abrazar a los elefantes? "¡Qué difícil!", pensamos. Resulta que los elefantes son nueve... (1) pagar impuestos, (2) la corrupción, (3) pagar en exceso a los ejecutivos, (4) pagar a los accionistas equivocados, (5) consejos de administración no preparados, (6) derechos humanos y

normas laborales, (7) grupos de presión de asociaciones comerciales, (8) dinero e influencia en la política y (9) diversidad e inclusión amplias. Nueve elefantes difíciles de gestionar por las dimensiones y el alcance de estos.

El capítulo noveno -"La cultura es el pegamento. Poner los valores en acción, en lo más profundo de la organización y de las marcas"- enfatiza los valores -"son las creencias fundamentales que sustentan una organización"- y la cultura -"son los valores en movimiento"- junto el propósito -la razón significativa y duradera de la existencia de una organización" como elementos primordiales, sobre todo, internamente pero, también, como reflejo que tienen ambas en relación a su entorno, especialmente, en relación a sus stakeholders y a la sociedad en su conjunto.

El capítulo décimo que es conclusivo en el libro -Mundo netamente positivo. Mirar más allá en busca de mayores retos y oportunidades- donde los autores después de afirmar durante todas las páginas del libro, su apuesta decidida por empresas netamente positivas, anima a no detenerse y seguir en la búsqueda de retos y oportunidades, aún, mayores. Finaliza el libro con los Agradecimientos pertinentes a "un número sorprendente" que han hecho posible la realidad del libro.



Una valoración

Este es un magnífico libro no porque lo digamos nosotros sino porque, así, ha sido reconocido mundialmente. El mérito es, sin duda, de los autores por dos motivos fundamentales. El primero, si bien la obra se basa en la experiencia de Pol Paulman como CEO de Unilever -lo cual ya es mucho porque se puede 'tocar' la practicidad del libro asentada en sus años de experiencia- no solo se ciñe a Unilever, sino que lo hace extensivo a otras muchas más empresas que han 'virado' hacia ser netamente positivas con todo los riesgos y oportunidades que genera un cambio de sentido (doble acepción). El segundo motivo, vinculado al primero, es la encomiable labor de investigación, que recorre todas las páginas del libro. Se podría decir, sin exagerar, que todo lo que sostienen los autores ha sido fielmente apuntalado, no solo por la experiencia de los autores -repetimos, que es mucha y muy rica- sino por una fundamentación muy sólida de todo lo expuesto.

ALGUNAS AFIRMACIONES DEL LIBRO (A modo de resumen para comentar)

"Hoy en día, no cabe duda de que el activo más importante de toda compañía lo definen sus valores, su propósito, es decir, el compromiso que una adquiere y demuestra con la sociedad". (pág. 18)

¿Nos podrías poner algún ejemplo de alguna empresa donde el 'activo' más importante sea sus valores?

"...las marcas con propósito crecen, las marcas con propósito perduran y las personas con propósito prosperan". (pág. 18)

¿Por qué crees que el propósito es tan crítico para las empresas?

"El mundo necesita más líderes valientes dispuestos a comprometer a sus organizaciones con un cambio profundo y a servir al mundo". (pág. 38)

¿Nos pondrías algún ejemplo de líder 'valiente'?

"Todas las empresas se enfrentan ahora a un enorme dilema: persistir en el modelo del accionista que obliga a tomar decisiones miopes, perjudica a las empresas y pone en peligro nuestro bienestar colectivo... o construir empresas que crezcan y prosperen a largo plazo sirviendo al mundo, es decir, dando más de lo que reciben". (pág. 48)

¿Podrías sugerir alguna empresa que, realmente, apueste por el largo plazo y con voluntad de servicio a la sociedad?

"Vivimos en una época única, estamos ante una oportunidad increíble para re-imaginar el mundo y hacer que la empresa tenga un impacto neto positivo". (pág. 49)

¿Qué papel crees que las empresas pueden desempeñar para re-imaginar el mundo generando un impacto positivo en las sociedades donde operan?

"Los líderes eficaces comparten rasgos como la disciplina, el rigor y la capacidad de arrastrar a las personas a la autoexigencia, el pensamiento estratégico, la inteligencia, la curiosidad y el deseo de comprender los factores clave de un negocio como la tecnología". (pág. 118)

¿Añadirías alguna otra cualidad a los líderes eficaces?

"Los líderes de hoy en día necesitan ver a los demás como seres humanos, no como "cosas humanas", y valorar lo que cada uno aporta. Deben cultivar la empatía y la compasión, aunque resulte incómodo". (pág. 128)

¿Podrías decirnos, a tu parecer, un líder humanista de nuestro entorno empresarial? ¿Qué le distinguiría?

"Necesitamos más líderes que sean decentes, empáticos, amables y que sientan la obligación de mejorar a la sociedad para todos". (pág. 142)

¿Estamos 'huérfanos' de líderes 'DEA'?

"Nada de lo que debe cambiar puede cambiarse en solitario. La humildad, la honestidad y el hecho de poner a los demás en primer lugar generarán confianza". (pág. 263)

¿Cómo se pueden gestionar los 'egos' en una empresa?

"Para proteger a los tuyos, crea una cultura de 'hablar claro' en la que todos se sientan abiertos a expresar sus preocupaciones si algo no les parece bien". (pág. 366)

Como experta en comunicación, ¿cuesta tanto 'hablar claro' en una empresa? ¿Nos puedes indicar tres elementos críticos de la comunicación en la empresa?



CODA FINAL

"Un líder con propósito fundamenta el crecimiento en la ética y en los valores". (pág. 18)

"La responsabilidad de un líder consiste, en última instancia, en inspirar y unir a las personas en torno un propósito en común". (pág. 135)

"Asegúrate de que todos sepan que el éxito sin integridad es un fracaso". (pág. 367)