



GOBIERNO CORPORATIVO

Un propósito claro impulsa los resultados

Artículo de IESE Insight

¿Influye el propósito corporativo en los resultados? Hace más de veinte años, los académicos Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal sostuvieron que el propósito, y no la estrategia, la estructura o los sistemas, era el precursor esencial de una dirección empresarial efectiva. Desde entonces, el debate público sobre el propósito ha ido a más. Y a pesar del creciente corpus de investigación sobre temas relacionados –de la responsabilidad social corporativa a los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo)–, en lo tocante al propósito corporativo en sí, aparte de discusiones teóricas y casos, apenas hay avances empíricos. Claudine Gartenberg, profesora de la

Wharton School, nos explica por qué. También comparte los hallazgos de uno de los estudios más importantes que se han realizado sobre este tema.

¿POR QUÉ CUESTA TANTO ESTUDIAR EL PROPÓSITO?

Porque es una idea muy intangible. No significa lo mismo para todo el mundo, lo que da pie a un auténtico diálogo de besugos en el que las empresas dicen cualquier cosa con tal de ponerse debajo del paraguas del propósito. Hay tanta palabrería que a los académicos nos resulta muy difícil estudiar este tema.

“

Hace más de veinte años, Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal sostuvieron que el propósito, y no la estrategia, la estructura o los sistemas, era el precursor esencial de una dirección empresarial efectiva.

”

¿CÓMO LO DEFINE?

Como “una serie de creencias sobre el significado de la labor de una empresa, más allá de la medición cuantitativa de los resultados financieros”.

NO MENCIONA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Nuestra definición se centra en la fortaleza de las creencias que puede tener una persona, no en el contenido específico de su “razón de ser” (la definición de propósito en los diccionarios). No entramos en la responsabilidad social o conceptos como prosocial porque, como decía, son palabras que no significan lo mismo para todo el mundo.

Sin embargo, sí que nos preguntamos si el énfasis en la maximización del beneficio podía considerarse un propósito corporativo legítimo. Pero concluimos que no sería consistente con la interpretación generalmente aceptada del propósito como un “objetivo concreto que trasciende la maximización del beneficio”, en palabras de Rebecca Henderson, de Harvard. Por eso lo explicitamos en nuestra definición.

Esa idea cala incluso en la economía. Según Keynes, “si la naturaleza humana no sintiera ninguna satisfacción

(beneficios aparte) al construir una fábrica, un ferrocarril, una mina o una granja, no podría haber mucha inversión meramente como resultado de fríos cálculos”. Es decir, hemos de creer que lo que hacemos tiene algo de sentido (ganancias aparte) para sentirnos realmente motivados en nuestros empeños.

¿QUÉ MÁS HAY EN VUESTRA DEFINICIÓN?

La palabra “significado” es importante. Como dejó escrito Viktor Frankl, científico social y superviviente del Holocausto, no nos motiva tanto el dinero o los objetos materiales como la necesidad fundamental de dar sentido a nuestra vida, el cual puede proceder de la familia, la religión, nuestra vocación o cualquier otra cosa que condicione quienes somos como individuos. Ahora bien, al extrapolar esa percepción a las empresas en tanto que significado compartido, la noción de propósito pasa a ser: ¿cómo compartimos ese significado? ¿En qué trabajamos juntos?

¿ENCONTRÓ OTROS PROBLEMAS?

Además de difícil de definir, el propósito es difícil de medir. Optamos por medirlo en función del

significado que los empleados extraen de su trabajo, con afirmaciones como “Mi trabajo tiene un significado especial: no solo es un trabajo”, “Cuando pienso en lo que hacemos, me siento orgulloso” y “Me enorgullece decirles a los demás que trabajo aquí”. Cuando los empleados, de media, expresan lo mucho que significa y les afecta su trabajo, podríamos decir que esas empresas han logrado instituir de verdad el propósito.

CUÉNTENOS MÁS SOBRE EL ESTUDIO QUE HA REALIZADO JUNTO A ANDREA PRAT (COLUMBIA) Y GEORGE SERAFEIM (HARVARD).

Recabamos datos de casi medio millón de empleados de 500 empresas. Mediante el indicador que mencionaba, observamos dos tipos de organizaciones con un gran nivel de propósito: aquellas con un gran nivel de propósito-camaradería (“Le encuentro un significado a mi trabajo, pero también un sentido de familia”) y las que muestran un gran nivel de propósito-claridad (“Le encuentro un significado a mi trabajo, pero también creo que la dirección tiene una visión clara de hacia dónde va la empresa y de qué debo hacer yo para llegar hasta allí”).

¿CÓMO AFECTA ESTO A LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?

El propósito, por sí solo, no tiene ninguna relación con los resultados, como tampoco el propósito-camaradería. En cambio, el propósito-claridad es un predictor relevante de los resultados financieros: corresponde aproximadamente a un 4% más de rentabilidad económica (ROA), un 0,7% más de

rentabilidad anual del valor de empresa y un 7% más de rentabilidad anual de las acciones. Son resultados robustos, aún más sorprendentes si tenemos en cuenta en que esta mayor rentabilidad está correlacionada con un propósito desvinculado de la maximización del beneficio.

El otro aspecto destacable es que esa mayor rentabilidad está impulsada casi por entero por los mandos intermedios.

¿POR QUÉ LOS MANDOS INTERMEDIOS?

Lo curioso es que se les suele ver como la capa prescindible de la organización. Podría tratarse de un problema contractual. A los altos directivos se les incentiva con una gran retribución ligada a opciones sobre acciones. Los empleados rasos tienen tareas más sencillas, especificadas en contratos formales, por horas. No así los mandos intermedios, que son responsables de implementar la estrategia y gestionan hacia arriba, lateralmente y hacia abajo para hacerla realidad. Y todo eso lo hacen sin recompensas ni incentivos extrínsecos, como los que disfrutan los altos directivos, y sin estar especificado en contratos formales, como los que tienen los empleados rasos. Dan sentido a su trabajo sin una relación contractual clara. Por eso, si muestran un gran nivel de propósito-claridad, son más valiosos de lo que pensamos, sobre todo si nos damos cuenta de que impulsan los resultados.

La versión completa de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 157. Puede adquirirlo en IESE Publishing.

LA AUTORA DEL ESTUDIO

Claudine Gartenberg presentó su estudio en la conferencia *Can Purpose Deliver Better Corporate Governance?*, celebrada virtualmente en octubre de 2020. El evento, organizado por el Center for Corporate Governance del IESE y el European Corporate Governance Institute, ha recibido el apoyo del Social Trends Institute y la Conferencia Anual de la Strategic Management Society. Las sesiones de la conferencia sobre propósito y gobierno corporativo están disponibles en inglés.