



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

¿Necesitamos un propósito corporativo para mejorar el gobierno de la empresa?

Por Jordi Canals

El debate sobre el propósito corporativo está al rojo vivo. Una reciente conferencia sobre gobierno corporativo celebrada en el IESE, junto con ECGI, nos ayuda a entender el porqué. El propósito o la misión de la empresa no son conceptos nuevos, ni en la dirección de empresas ni en el gobierno corporativo. De hecho, en las últimas décadas, destacados académicos los han identificado como alguno de los pilares para mejorar el diseño de las organizaciones.

En los últimos años, el debate sobre el propósito ha vuelto resurgir. Un número creciente de líderes empresariales, académicos y gestores de fondos de inversión se plantean cómo incrementar el impacto

positivo de las empresas en la sociedad, más allá de los resultados económicos. Este debate se ve alimentado por factores como la evidencia sobre el impacto medio ambiental de las empresas, el papel de algunos consejos de administración en la remuneración de la alta dirección y su impacto en la desigualdad social, o la necesidad de corregir algunos de los efectos negativos del capitalismo y reinventarlo. Como destacó la profesora Rebecca Henderson (Harvard) en la conferencia del IESE, la sociedad contemporánea se enfrenta a serios desafíos. Las empresas son parte de la solución, y las empresas con propósito pueden ayudar a impulsar el cambio necesario.



El propósito sintetiza algunas creencias y valores compartidos, y expresa la voluntad de ofrecer soluciones a problemas reales de los clientes.



La conferencia del IESE cubrió muchos de estos temas. Destacaré tres de ellos, relevantes para la dirección de empresas y el gobierno corporativo. El **primero** es que el propósito puede ser verdaderamente eficaz cuando ofrece una explicación clara de por qué existe una empresa y hace lo que hace. El propósito debe expresar la intención de resolver o abordar las necesidades o problemas de sus clientes. Al hacerlo, ofrece un motivo unificador para la acción conjunta de las distintas partes --empleados, accionistas y otros grupos de interés--, así como una mayor claridad sobre la estrategia adoptada e impulsa al compromiso sobre las cosas que conviene hacer. El propósito no es una solución técnica a algunos problemas empresariales. La profesora Claudine Gartenberg (Wharton) explicó bien cómo el propósito puede ayudar a los empleados a encontrar un sentido a través de su trabajo y mostrar un compromiso más fuerte hacia la empresa. Como dijo el profesor Patrick Bolton (Columbia) durante la conferencia, el propósito es una llamada a un comportamiento ético, que comienza en la cúpula de la empresa.

El propósito sintetiza algunas creencias y valores compartidos, y expresa la voluntad de ofrecer soluciones a problemas reales de los clientes, como señaló el profesor Colin Mayer (Oxford). Si es auténtico, compromete a la empresa y a su dirección a responsabilizarse de su acción y sus consecuencias, incluidos los costes de

las externalidades en los que incurre, como su impacto medioambiental. Pero el propósito debe proyectar los valores éticos en los que cree la alta dirección.

El **segundo** tema es cómo implementar el propósito. Esta es probablemente la parte más difícil. La contribución de algunos CEO y miembros de consejos a esta discusión en la conferencia fue sumamente relevante. Como dijo Paul Polman (exCEO de Unilever), el propósito debe reflejar la aspiración de la empresa a crear valor positivo para la sociedad, no solo para los accionistas. Cada empresa debe hacerlo a su manera. No existe una solución única para todos. Además, las características de cada empresa y su estructura de gobierno particular deberían facilitar el diseño de modelos diferenciados. La experiencia de las empresas que están implementando bien el propósito sugiere que este debe influir en la cultura corporativa y en la elección de los indicadores de desempeño, estar integrado en la estrategia de la empresa, ser un criterio principal en la contratación de personas y tenerse en cuenta en el sistema de retribución. La implementación del propósito es responsabilidad de los altos directivos. Sin embargo, los consejos de administración deben debatir sobre él, así como aprobarlo o clarificarlo, y asegurarse de que las decisiones que toman son coherentes con el propósito.

El **tercer** tema es el papel de los accionistas. Los inversores institucionales y los gestores de activos

financieros también tienen un papel muy relevante. Si solo prestan atención a los resultados financieros a corto plazo, las empresas tendrán dificultades para convertirse en organizaciones guiadas por el propósito y ser eficaces. Los gestores de activos deben tener en cuenta que las empresas son esenciales tanto para la creación de riqueza como para la prosperidad social, y que las empresas que crecen a largo plazo son la columna vertebral de las sociedades dinámicas. Por ello, los inversores deben asegurarse de que las empresas cubran los costes de sus propias externalidades y confiar en aquellas con una orientación al largo plazo, un claro sentido de propósito --que debe estar bien integrado en sus modelos de negocio--, y que ofrezcan resultados positivos.

Algunos inversores institucionales prestan cada vez más atención al propósito, a menudo a través de la perspectiva de los factores ESG (medioambientales, sociales y de gobierno corporativo). Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer. Si los inversores quieren mejorar su rol, prestar atención al propósito es indispensable. También pueden trabajar con las empresas

para definir sus principales indicadores de desempeño, más allá de la rentabilidad financiera. Como expresó el premio Nobel y profesor del MIT Bengt Holmstrom en la conferencia, los inversores institucionales y las agencias de rating pueden contribuir significativamente a la mejora del gobierno de la empresa, otorgando más importancia a una visión más completa de la rendición de cuentas.

El propósito no es la solución definitiva para hacer que las empresas sean más efectivas y responsables de su impacto en las personas, la sociedad y el planeta. Pero expresa un compromiso ético en la toma de decisiones, puede ser un motor eficaz de cambio positivo en algunas empresas, inspira un mejor comportamiento y resultados, y ayuda a comprender lo que una empresa quiere hacer, más allá de intentar crear valor económico. Por estas razones, el propósito puede ayudar a la dirección de las empresas a involucrar mejor a sus personas, ofrecer una mejor propuesta para el cliente y, finalmente, mejorar el gobierno corporativo y los resultados. No es un viaje fácil, pero sus efectos pueden ser importantes.

Jordi Canals es presidente del Center for Corporate Governance del IESE.

EL AUTOR

Jordi Canals es profesor de Dirección Estratégica y Economía y titular de la Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo. Asimismo, fue director general del IESE de 2001 a septiembre de 2016. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona y Post-Doctoral Fellow, Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard. Es un experto en las áreas de estrategia corporativa, gobierno corporativo y globalización.