



El propósito, motor del gobierno de la empresa



Jordi Canals

El debate sobre el propósito de la empresa sigue vivo tras la declaración de 182 CEO de destacadas empresas estadounidenses en agosto de 2019 afirmando que sus empresas se comprometían a servir no sólo a los accionistas, sino a empleados, clientes y otros *stakeholders*. En algunos países (Alemania, Francia y Reino Unido, en especial) hay un debate importante sobre la conveniencia de que los consejos de administración añadan a los estatutos sociales una declaración formal del propósito de la empresa.

Estas declaraciones corren el riesgo enorme de quedarse en un mero texto con el que responder a las críticas que se levantan contra algunas empresas. De ser así, no abordan el fondo de la cuestión: cómo el propósito puede ayudar a mejorar la calidad del gobierno y de la dirección. El propósito de la empresa no es una cuestión nueva en la literatura sobre *management*. En algunas escuelas de dirección de empresas estamos trabajando sobre la necesidad de que las compañías expliciten qué contribución hacen a la sociedad. Lo que distingue a un buen empresario de uno mediocre no es sólo la rentabilidad de sus empresas: el buen empresario logra una rentabilidad razonable, pero también un impacto positivo en la vida de sus empleados, clientes, proveedores y en los ámbitos más próximos de la sociedad en la que desenvuelve sus actividades. Un buen empresario acaba convirtiendo su empresa en una institución respetada.

Herbert Simon, Nobel de Economía de 1978, explicaba que la economía moderna se había obsesionado con la maximización y la eficiencia. Esta reflexión es de relevancia inmediata para el gobierno de la empresa y la supuesta primacía de los accionistas: la dirección de la empresa debe aspirar a unos resultados satisfactorios suficientes para los accionistas y el resto de *stakeholders*. La creciente importancia de los profesionales de alto rendimiento, activos intangibles y *software* –todos con una altísima movilidad– hace que

los buenos empresarios necesiten cuidar de una manera especial no sólo la cuenta de resultados, sino a sus empleados y clientes, y evitar un impacto negativo en el medioambiente.

Lección central

En los últimos años, hemos trabajado en IESE con empresas internacionales como Unilever, Ikea, Bertelsmann, Netslé, Schindler o Schneider, que poseen un claro sentido de propósito o misión. Del estudio de estas empresas observamos una lección central. El impacto del propósito no viene de la calidad inspiradora de una declaración, más o menos brillante. El impacto positivo surge y crece cuando el consejo de administración de la empresa y la alta dirección se comprometen a lograr que el propósito se integre en la estrategia y en el modelo de negocio de la empresa, alimente su cultura e influya en las decisiones sobre promociones de personas, en particular del CEO y de la alta dirección.

Estos son retos complejos que exigen un alto nivel de innovación en el gobierno y la gestión de la empresa. Sobre algunos de ellos tenemos abundante experiencia; sobre otros, la evidencia es limitada. El Congreso Internacional del Centro de Gobierno Corporativo del IESE, celebrado esta semana pasada, ha examinado, desde ópticas diversas, la relación entre el propósito y la efectividad del gobierno de la empresa. No hay respuestas sencillas y se necesita evidencia para saber qué funciona y qué no funciona en las relaciones entre el propósito de la empresa y el buen gobierno.

La dificultad del reto no puede paralizar la acción. La empresa ha sido en los dos últimos siglos una gran institución de creación de riqueza y dinamismo social. Su papel sigue siendo muy relevante, en particular cuando el mundo entero sufre los efectos de la pandemia. Los consejos de administración y la alta dirección deben abordar este reto. Gobernar y dirigir las empresas con un propósito claro y bien articulado ayudará a superar la grave crisis humana y social que el Covid-19 ha creado y mejorará el reconocimiento de la sociedad hacia el papel positivo de la empresa.

Presidente del Centro de Gobierno Corporativo de IESE