

## **Ampliar el propósito de la empresa requiere una implementación a propósito**

### **Autor**

Asociado principal, Cumpetere. ExGerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo. Exprofesor adjunto de la Universidad de Stanford.

[antoniov@cumpetere.com](mailto:antoniov@cumpetere.com)

### **Resumen**

La noción de que el propósito de la empresa es maximizar las ganancias que se distribuirán a sus accionistas ha sido la guía de la gestión de empresas durante muchas décadas. Sin embargo, en las últimas décadas muchas empresas, por sí solas y en respuesta a las presiones de la sociedad, se han dado cuenta de que sus operaciones, y por lo tanto las ganancias, impactan y son impactadas por un conjunto más amplio de entidades: empleados, clientes, comunidad, proveedores de bienes y servicios y el medio ambiente, entre otros, además de los proveedores de capital. Las empresas están reconociendo que tienen una responsabilidad hacia la sociedad, que su propósito es más amplio que maximizar las ganancias. Esta comprensión se ha intensificado con las crisis recientes, en las que las empresas se han dado cuenta de que pueden y también deben contribuir a aliviar algunas necesidades de la sociedad. Pero la discusión ha estado tan concentrada en la redefinición de este propósito y en las acciones sobre el terreno, inicio y final de un proceso, que la difícil tarea en el medio, la implementación de un propósito más amplio ha sido descuidada o subestimada, apoyándose sobre el *statu quo* o sobre pequeños cambios en la situación habitual. Pero la redefinición de propósito, para ser efectivo, para tener impacto, requiere no solo cambios en la estrategia sino también cambios en la cultura, estructura, gobernanza y procesos de gestión entre otros, cuyo análisis es el propósito de este trabajo.

### **Palabras clave**

Propósito de la empresa, responsabilidad social empresarial, capitalismo de los *stakeholders*, maximización de ganancias, cultura empresarial.

## Ampliar el propósito de la empresa requiere una implementación a propósito

### I. Redescubrimiento del propósito dentro de las responsabilidades sociales de las empresas

Las últimas décadas han visto una aceleración del interés por el papel de las empresas en el bienestar de la sociedad. Desde el llamado de los organismos internacionales a las empresas para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015) y sus sucesores, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030), pasando por la crisis financiera iniciada en 2008, atribuida por muchos miembros de la sociedad a la codicia y falta de ética de las instituciones financieras. Más recientemente, la crisis del coronavirus ha puesto de relieve las contribuciones que las empresas privadas pueden y deben hacer para aliviar los impactos sociales y económicos en la sociedad. Muchos han encontrado un propósito renovado, más allá de hacer dinero para los accionistas.

Estos hechos han llevado a comprender que la desigualdad y la discriminación son problemas que limitan gravemente el desarrollo humano y económico. Además, el impacto del cambio climático y los esfuerzos para mitigar sus efectos, articulados en el Acuerdo de París, han extendido el interés sobre los impactos de las actividades de las empresas en la sociedad y en el medio ambiente.

En esos esfuerzos multilaterales, a nivel de países, gran parte de la carga recae en los gobiernos, pero la falta de actuación de algunos gobiernos, el creciente poder económico de las empresas, su acceso a los recursos financieros y el impacto de sus actividades en la sociedad, ha llevado a un llamado a las empresas a ampliar su propósito para incluir a otros *stakeholders* más allá de los accionistas, y a nivel agregado de la economía, a hacer el funcionamiento de los mercados más inclusivo, para hacer el capitalismo más humano, más compasivo, más justo, más responsable .

El propósito limitado de la empresa en mejorar el bienestar financiero de los accionistas se ha promovido en la mayoría de las escuelas de negocios durante al menos los últimos 50 años, en parte debido a su simplicidad, hay solo un grupo de *stakeholders* a considerar: los accionistas. La mayor parte de la literatura sobre finanzas y economía que se solía y suele enseñar se basa en este objetivo y la inercia de seguir utilizando los mismos materiales didácticos ha llevado a su persistencia en la enseñanza y la formación. Los cientos de miles de graduados y consultores que fueron educados con ello lo han promovido dentro de las empresas, y la vinculación de la remuneración de los gerentes al logro de metas puramente financieras ha afianzado una cultura que promueve este propósito (Brower & Payne, 2018, Stout, 2012).

Pero dadas las consecuencias visibles en la sociedad de la aplicación de este propósito, los abusos y omisiones (impactos negativos) cometidos por algunas empresas en su camino hacia la maximización de ganancias y la falla de los mercados (los mercados no pueden incorporar temas de justicia social, como está ampliamente demostrado por la crisis del coronavirus), existe un llamado a la comunidad empresarial y a la sociedad civil a cuestionar la primacía de los accionistas y ampliar el propósito de la empresa, su razón de ser, para incluir a otros *stakeholders*, para pasar de las ganancias a los accionistas a beneficios financieros y no financieros, para las partes afectadas, para la sociedad.

Para contrarrestar lo que sectores de la sociedad y algunos en el mundo empresarial vieron como una tendencia a ignorar los impactos de la maximización de beneficios en la justicia económica, degradaciones ambientales, abusos a los derechos laborales, entre otros, se redescubrió la responsabilidad de las empresas ante la sociedad (Responsabilidad Social Empresarial, RSE, o Corporativa, RSC) que se ha intensificado durante las últimas cuatro décadas. En ese período, con énfasis en la empresa privada como solución a muchos problemas económicos, las políticas neoliberales lideradas por la primera ministro Thatcher en el Reino Unido y el presidente Reagan en los Estados Unidos en los años ochenta, dieron aceptación política a la idea de que el propósito de la empresa era hacer la mayor cantidad de dinero posible. Ayudar a la sociedad era un subproducto. El mercado se las arreglaría para hacer llegar los beneficios al resto de la sociedad, vía el goteo (*trickle down*). La producción responsable, el abastecimiento, el empleo y el pago de los impuestos requeridos, entre otras responsabilidades, no fue la consideración principal. La mayoría de las empresas se comportaron como si su propósito fuera maximizar las ganancias. Y eso se vio reforzado por las enseñanzas en las principales escuelas de negocios.

Y la crisis financiera del 2008, en parte resultado de prácticas irresponsables y codiciosas del sector financiero, despertó la tensión latente en la sociedad contra lo que en muchos países desarrollados se percibía como capitalismo desenfrenado, la distribución desigual de las ganancias de la globalización y el crecimiento económico, y la desigualdad resultante, que estimuló sentimientos antiinmigrantes, localismo en las acciones y populismo en la política, tanto en la izquierda como en la derecha del espectro político (Timbro, 2019). Esto hizo que el sector empresarial se diera cuenta de que ya no podía ser indiferente a las necesidades de la sociedad y lo llevó a cuestionar el propósito de los negocios.

Pero el redescubrimiento de la RSE enfatizó su implementación, el “qué” de las responsabilidades sociales de las empresas, el “cómo” implementar las acciones necesarias y en particular el “por qué”, sobre todo para contrarrestar las presiones de quienes defendían la primacía del lucro y atacaban las distracciones u otras responsabilidades ajenas a hacer dinero (Friedman 1970). El argumento empresarial, la ventaja competitiva de ser responsable, tenía que justificarse. El argumento moral, ser responsable porque es lo correcto, no fue convincente, aunque últimamente ha salido a la luz con la crisis financiera de 2008 y la pandemia de 2020. Fue un redescubrimiento de la RSE ya que la mayoría de lo que hoy se considera como esas responsabilidades ya se habían articulado hace muchas décadas en un artículo fundamental en el *Harvard Business Review* (Donham 1927) y en un libro (Bowen 1953).

Ahora que el "por qué", el "qué" y el "cómo" hacerlo han sido aceptados por segmentos más amplios de las empresas, hay un regreso a los fundamentos y las empresas y asociaciones empresariales se están planteando la pregunta básica y global de cuál es el propósito de la empresa: debe ser algo más que generar la mayor cantidad de dinero posible. Las empresas deberían haber comenzado con esta pregunta, pero por las razones descritas anteriormente y su énfasis en la acción, la prioridad era hacerlo antes de que preocuparse de responder a una pregunta que parecía casi filosófica: ¿cuál es el propósito de la empresa?

El propósito de la empresa se está convirtiendo en la palabra de moda en la gestión empresarial en la década de los años 20. Declaraciones recientes han respondido a estas preocupaciones sobre el papel de las empresas en la sociedad y el medio ambiente, cuestionando el propósito, explícito o implícito, de maximizar las ganancias para los accionistas. En agosto de 2019, la [Business Roundtable](#), BRT, la asociación de directores ejecutivos de las principales empresas de EE. UU., emitió una [Declaración revisada sobre el propósito de la empresa](#), para pasar de promover la primacía de los accionistas a incluir otros grupos de *stakeholders* (clientes, empleados, comunidad y proveedores), con una visión de largo plazo. Fue firmado por 181 CEOs (BRT, 2019, Vives, 2019).

En enero de 2020, en la reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos, se lanzó un [Manifiesto 2020](#) revisado, promoviendo el capitalismo de las *stakeholders* ([el Manifiesto original](#) que ya lo pedía era de 1973) (WEF, 2020a, WEF, 2020b.). El Manifiesto más reciente va más allá de la declaración de BRT ya que pide que “*el desempeño debe medirse no solo en el rendimiento para los accionistas, sino también en cómo logra sus objetivos ambientales, sociales y de buen gobierno. La remuneración ejecutiva debe reflejar la responsabilidad de las stakeholders*”.

Otra iniciativa reciente destacada ha sido la de Lawrence D. Fink, CEO de *BlackRock*, uno de los fondos de inversión más grandes del mundo, en sus últimas tres cartas anuales a otros CEO. La carta de 2018, [A Sense of Purpose](#) (Fink, 2018) decía:

*Para prosperar en el tiempo, todas las empresas no solo deben ofrecer resultados financieros, sino también mostrar cómo contribuyen positivamente a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todos sus stakeholders, incluidos los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades en las que operan. Sin un propósito, ninguna empresa, ni pública ni privada, puede alcanzar su máximo potencial. En última instancia, perderá la licencia para operar de los stakeholders clave.*

Pero estos y muchos otros llamados a un cambio de propósito han encontrado detractores. Por ejemplo, la declaración de BRT fue inmediatamente denunciada por el [Council of Institutional Investors](#), una poderosa institución que promueve la maximización de beneficios, argumentando que “*los accionistas son vistos simplemente como proveedores de capital y no como propietarios*” (CII, 2019). Más recientemente, el *Wall Street Journal* publicó un artículo de opinión, [The 'Stakeholders' vs. the People](#) con un argumento bastante estridente: “*No quiero que los capitalistas estadounidenses jueguen un papel más importante en la definición e implementación de los valores políticos y sociales del país*”, como si responsabilidad social fuera una injerencia en los valores políticos y sociales del país (Ramawamy, 2020, Vives, 2020b).

La mayoría de las declaraciones son declaraciones de buenas intenciones y ninguna trata sobre cómo implementar el propósito ampliado de la empresa o el “capitalismo de los *stakeholders*”. Se asume implícitamente que el problema de la implementación de alguna manera se solucionará. Un artículo reciente en el blog de *Harvard Business Review*, [We Are Nowhere Near Stakeholder Capitalism](#), lamenta que a pesar de todos los anuncios recientes, todavía queda un largo camino por recorrer para lograr una implementación generalizada de las preocupaciones de los *stakeholders* (Govindarajan & Srivastava, 2020). Pero como en el caso de las declaraciones, no ofrece una forma de llegar allí. De hecho, no

estamos ni cerca, pero eso no significa que nos tengamos que conformar con declaraciones y lamentaciones.

Si bien la implementación es específica a cada la empresa, hay algunas áreas que son comunes a todas. Aunque no es factible una solución generalizada, como mínimo las empresas deben trazarse un camino para llegar, desde el propósito hasta las acciones, adaptable a cada caso. Este es el propósito de este artículo.

## II. Propósito de la empresa

*“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí”.*

El propósito de este artículo es discutir el proceso de implementación del Propósito, para llenar el vacío en esas declaraciones generales. No entraremos en detalles sobre cuál debería ser el propósito más amplio, solo ofreceremos algunos comentarios generales para establecer el marco para la discusión que sigue. El propósito es muy específico a la empresa, ya que cada empresa es diferente, tiene diferentes objetivos comerciales, opera en diferentes contextos, tiene diferentes capacidades y disposición para incorporar a sus grupos de interés específicos, al tiempo que realiza los compromisos necesarios entre la gran variedad de objetivos en conflicto, particularmente entre los financieros y los de sostenibilidad social y ambiental.

Supondremos que la empresa buscará el bien de la sociedad para todos los grupos de interés, accionistas y medio ambiente incluidos. No abogamos por priorizar la sociedad, ni por priorizar las ganancias. Contrariamente a una creencia extendida, no existe un imperativo legal para maximizar las ganancias, la responsabilidad fiduciaria del Consejo es administrar los recursos de manera eficiente y efectiva (Stout, 2012). El propósito de la empresa debe buscar un equilibrio entre los intereses de todos los *stakeholders* relevantes, que pueden entrar en conflicto entre sí, dentro de las limitaciones financieras, físicas y administrativas que enfrenta. El propósito debe ser realista. Muchas empresas gastan recursos importantes en consultores para desarrollar un propósito que suene atractivo, que luego se ignorará, ya que no es factible o no es lo suficientemente específico para guiar la implementación. Según lo expresado por el *Boston Consulting Group* en [\*Optimize for both Social and Business Value: Winning the 20's\*](#) (Young, Woods & Reeves, 2019):

*Sin embargo, el “propósito” no debe ser una declaración reconfortante y autocomplaciente de lo que la empresa ya hace; eso sería un impedimento para el progreso. Más bien, debe definir la contribución social a la que se aspira de una empresa en función de sus atributos únicos e inspirar la conciencia del contexto más amplio y el progreso hacia el valor empresarial y social.*

Y el establecimiento de un propósito debe ser para orientar a la empresa, para que cumpla su función en la sociedad, no para, supuestamente, lograr mayores ganancias, aunque esas ganancias pueden surgir cuando los mercados muestran aprecio por una empresa con propósito. Algunos estudios han concluido que las empresas con un propósito bien definido son más rentables (Birkinshaw, Foss & Lindenberg, 2014). Pero bien podría ser que las empresas rentables estén bien gestionadas y una parte fundamental de ello sea tener un propósito bien implementado.

([How to Harness the Power of Purpose](#), BCG, 2020). Está más allá del propósito de este documento detallar los beneficios de tener e implementar un propósito.

El propósito actual, nuevo o revisado vendrá determinado por la evolución de la empresa, su cultura, las limitaciones financieras y de gestión que enfrenta, el contexto y entorno en el que opera, la estructura, el poder y la urgencia y las necesidades de los grupos de interés, entre otros. Por ejemplo, será muy diferente para una empresa multinacional que para una empresa puramente nacional, para una empresa orientada al consumidor que para una orientada a otras empresas, para una que opera en mercados muy desarrollados para una que opera en países en desarrollo.

Una vez que la empresa ha decidido establecer o revisar su propósito, se debe activar un proceso de implementación.

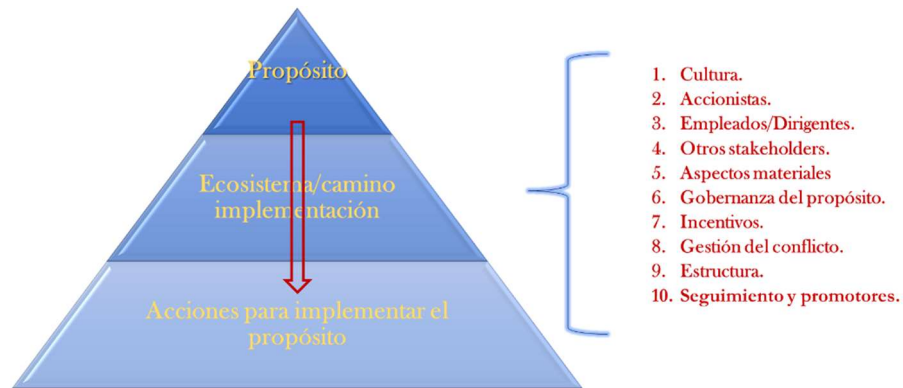
### **III. Estado de implementación**

Hasta mediados de 2020, el énfasis sobre el propósito de la corporación se ha concentrado en la necesidad de articularlo, las supuestas ventajas competitivas que trae (Izzo y Vanderwielen 2018, Ernst and Young & Harvard Business Review, 2015) y su utilización como una guía estratégica. La implementación real no ha tenido una discusión amplia en publicaciones académicas y profesionales, y se ha limitado principalmente a discusiones internas, de ahí la necesidad de un esquema de implementación como se propone en este artículo. Dado que el interés es relativamente reciente, las empresas han tomado acciones aisladas, pero, en general, no tienen un enfoque integral.

Una encuesta reciente sobre el propósito realizada por una firma de asesoría en relaciones con accionistas, [Making Corporate Purpose Tangible](#) (SquareWell, 2020), a inversionistas con más de US \$ 22 billones de activos bajo administración, encontró que el 79% consideró como el aspecto más importante el cómo se implementa el propósito y solo el 12% el cómo se formuló el proceso y solo el 5% su lenguaje. El 86% espera que se informe sobre su implementación y el 75% espera que incluya indicadores clave de desempeño para medir el progreso. Pero solo el 21% de esos inversores han incorporado el propósito de la empresa en su evaluación de los riesgos y oportunidades de su sostenibilidad.

### **IV. Del propósito a las acciones: el camino a través del ecosistema**

El establecimiento de un propósito realista es el comienzo. Pero lo difícil es su implementación, tal vez la razón por la que hay tan poco escrito sobre ello. Para implementarlo proponemos la consideración de diez componentes del ecosistema que envuelven el camino del Propósito a las Acciones:



1. **Cultura.** Determina y está determinado por el propósito, están íntimamente vinculados. La cultura debe ser propicia para implementar el propósito declarado. Este es probablemente el problema clave donde la mayoría de los propósitos fallan. Por ejemplo, es poco probable que una cultura que favorece la competencia interna y los resultados financieros conduzca a considerar el bienestar de los *stakeholders* distintos de los accionistas. Una cultura que favorezca la cooperación interna y el aprendizaje será más propicia. El suelo de la cultura debe favorecer la semilla del propósito para que crezca la preocupación por la sociedad (ver los cinco artículos, [The Leader's Guide to Corporate Culture](#), Groysberg et.al., 2018,). Debemos también tener en cuenta que el término cultura se utiliza como si fuera un concepto homogéneo dentro de la empresa, pero existen subculturas, que pueden complicar la implementación del propósito, como se comenta a continuación. Además, las grandes empresas que operan en diferentes regiones del mundo pueden enfrentar diferentes culturas externas y diferentes grupos de *stakeholders* con diferentes expectativas. Esto puede requerir adaptar el propósito y su implementación a los diferentes entornos.
2. **Accionistas** Es uno de los grupos de interesados más críticos. Aunque la mayoría de ellos tiene preocupaciones similares sobre las ganancias, la principal razón para tener acciones, no son un grupo homogéneo. Con respecto a un propósito más amplio, hay un grupo que puede estar en contra: los accionistas activistas, preocupados por maximizar los retornos financieros a corto plazo, pueden atacarlo. Puede haber grupos a favor de un propósito amplio, por ejemplo, algunos inversores institucionales con una visión más incluyente y de más largo plazo. La gran mayoría de los accionistas puede ser indiferente (el período de tenencia promedio de acciones en la NYSE es de 4 meses). La estructura accionarial determinará la viabilidad de implementar un propósito más amplio, ya que además de sus acciones en las asambleas de accionistas, algunos grupos podrán designar miembros del Directorio e influir en la gestión (Vives, 2020a).
3. **Empleados / Dirigentes.** Este es probablemente el grupo de *stakeholders* más crítico y común a todas las empresas. La preocupación por este grupo es doble. Por un lado, su propio bienestar es uno de los objetivos. Por otro lado, todos los empleados son los instrumentos para la implementación del propósito, que se realiza en las trincheras, bajo

la orden y orientación del Consejo y la dirigencia (Quinn & Thakor, 2018). Deben estar convencidos del propósito. Pero no todos estarán comprometidos como comentamos a continuación.

4. **Otros *stakeholders*.** Estos grupos varían de una empresa a otra, y su relevancia puede incluso variar a lo largo del tiempo. Dado que el propósito más amplio es precisamente incluir a estos grupos, es necesario identificar los críticos, los más impactados y que pueden impactar las operaciones de la empresa, su probabilidad de actuar, su poder, su urgencia, sus necesidades y expectativas. Nuevamente, aunque usamos un nombre común, hay muchos grupos diferentes de *stakeholders* (consumidores, gobiernos, comunidades, proveedores, competidores y socios, entre otros), e incluso dentro de los grupos hay diferencias, que pueden tener diferentes preocupaciones, que necesitan ser balanceadas. También se debe enfatizar que, aunque el propósito puede incluir a todos los *stakeholders*, la empresa debe ser selectiva al abordar a los más críticos, no puede hacer todo para todos, la viabilidad financiera sigue siendo una prioridad.
5. **Aspectos materiales.** El propósito más amplio habrá identificado, en términos bastante generales, los tipos de *stakeholders*, pero no los problemas que les importan. Con base en el análisis de los *stakeholders*, la empresa debe determinar los problemas que desea y puede abordar. Tendrá que priorizarlos en función de la relevancia de los *stakeholders* y los temas que son críticos para ellos. Los accionistas y empleados tendrán prioridad y lo más probable es que sus problemas se identifiquen y, con suerte, se aborden, pero amerita una revisión en el contexto de la estrategia general con otros *stakeholders*. Esta parte del ecosistema ya existirá en cualquier empresa que asuma su responsabilidad social, en su sentido más amplio, ya estará bajo consideración. Para muchas empresas, no será necesario un análisis especial. Los asuntos materiales y los *stakeholders* que se abordarán determinarán en gran parte las actividades de la empresa para implementar el propósito ampliado.
6. **Gobernanza del propósito.** Esta gobernanza de propósito va más allá de la caracterización tradicional de gobernanza, la G en el análisis ASG (ambiente, social y gobernanza), que tiende a referirse a cuestiones relacionadas con el Consejo y la alta dirección (composición, separación de presidente y CEO, directores independientes, diversidad, compensación, ética, auditoría y control, *compliance*, clases de acciones y poder de voto, etc.). En el contexto de propósito, la gobernanza se refiere al conjunto de políticas (denuncia de irregularidades, diversidad, compensación, ética, consultas, acción política, etc.), procesos y procedimientos para implementarlas sobre el terreno (participación de los empleados, búsqueda de consensos, cooperación, etc.) y arreglos institucionales internos (comités de quejas, procesos de toma de decisiones, etc.), que se utilizan en la gestión de los *stakeholders*. Esta parte del ecosistema debe, eventualmente, hacerse compatible con el propósito.
7. **Incentivos.** Las personas, que deben implementar un propósito, responden a los incentivos. Estos pueden ser financieros y no financieros, explícitos (remuneración) e



implícitos (comportamiento esperado no escrito), positivos (recompensas) y negativos (sanciones). Los más efectivos son los financieros y los aspectos incluidos en las decisiones salariales y de ascenso. Pero con la composición cambiante de la fuerza laboral, los incentivos no financieros también pueden ser efectivos (reconocimiento, mayores responsabilidades, etc.). Los incentivos deben ser parte de la cultura y, eventualmente, compatibilizarse con el propósito. Este es uno de los factores que más influye en el éxito de la implementación del propósito.

- 8. Gestión de conflictos (subculturas, *stakeholders*).** La implementación del propósito requerirá un cambio, y en todo cambio, habrá ganadores y perdedores (pondrán piedras y construirán baches en el camino), y estos tenderán a oponerse al cambio. Además, como se mencionó, la cultura no es homogénea y dentro de cada empresa pueden coexistir muchas subculturas, algunas más propicias que otras para implementar el propósito más amplio. Por ejemplo, los departamentos de marketing, producción y legal tienden a enfrentar diferentes conjuntos de incentivos y estar poblados por profesionales con culturas muy específicas, por ejemplo, sociólogos versus vendedores, versus ingenieros versus abogados. Estos posibles conflictos de objetivos deben gestionarse de forma proactiva. Y habrá conflictos en los intereses en los diferentes grupos de *stakeholders* e incluso dentro de un mismo grupo de *stakeholders*. Un claro ejemplo es el conflicto de intereses entre accionistas y empleados. En condiciones adversas, los primeros pueden querer reducir los costos laborales y los segundos querrán mantener los niveles de empleo y la remuneración. Equilibrar los intereses de todos los grupos es uno de los grandes obstáculos que se enfrentan en la implementación del propósito.
- 9. Estructura.** La estructura de la empresa tiende a ser relativamente rígida y solo cambia bajo fuertes cambios en el entorno en el que opera. Pero la implementación del propósito, con los cambios requeridos descritos anteriormente, puede requerir algunas adaptaciones a la estructura. Puede requerir, por ejemplo, la asignación de más responsabilidades a los mandos intermedios, lo que puede requerir o bien la consolidación de unidades para mejorar la cooperación y coordinación de la implementación o bien la dispersión de responsabilidades para mejorar la eficacia. Puede requerir la creación de unidades especiales para gestionar la mejora de las relaciones con los *stakeholders*, la identificación, las consultas, la priorización y la gestión de conflictos entre otros.
- 10. Seguimiento y promotores.** Habrá una necesidad de un proceso de adaptación continuo a los cambiantes *stakeholders* y la necesidad de asegurar, en lo posible, la compatibilidad dentro de todos los componentes del ecosistema a medida que se adaptan. Esto requerirá una evaluación continua de la relevancia del propósito, de estos componentes de la implementación, su compatibilidad y la estrategia de adaptación. Puede ser necesario un grupo dedicado de personas, con una visión holística de la empresa y su contexto, para supervisar el proceso, y su implementación puede requerir promotores, personas que impulsen la implementación, estratégicamente ubicados para hacer avanzar el proceso y superar los obstáculos.

Es importante enfatizar que, en la vida real, a diferencia de las sobre simplificaciones académicas, el camino no es una línea recta, va de un lado a otro, tiene baches, desviaciones, en ocasiones parece aleatorio, se recorre a rachas, con avances en algunas áreas, regresión en otras, lleno de obstáculos, en su mayoría colocados por las personas.

Todas las empresas se encontrarán en alguna etapa del desarrollo y la implementación del propósito, a veces el propósito solo está implícito. El camino se puede iniciar en cualquiera de los componentes del ecosistema y será de idas y venidas. Muchas empresas, sin un propósito amplio y explícito, comenzarán a desarrollar uno y luego analizarán si el resto de los componentes del ecosistema, particularmente la cultura y la gobernanza del propósito, son compatibles con el nuevo propósito y procederán a hacer ajustes, dónde y cuándo se encuentre adecuado y factible. Lo importante del camino sugerida es que muestra la dirección, puede que nunca se complete, estará en constante cambio. Y la implementación dependerá de los recursos disponibles, grado de compromiso, perseverancia, impacto de los grupos de interés, en particular de los accionistas, entre otros factores.

## **V. Acciones para implementar el propósito**

Está más allá del alcance de este documento detallar las acciones necesarias sobre el terreno para lograr el propósito. Discutiremos solo brevemente estas acciones ya que están ampliamente cubiertas en la literatura sobre Responsabilidad Social Empresarial / Sostenibilidad, pero algunos ejemplos y comentarios sirven para ilustrar el tercer pilar: Acciones. Por ejemplo, para incluir los intereses de los empleados, se deben establecer buenas condiciones laborales, algunos beneficios para mejorar su calidad de vida, como seguro médico y apoyo al desarrollo profesional. Para incluir los intereses de los clientes, la calidad y confiabilidad de los productos y servicios al cliente son esenciales. Para incluir el interés de la comunidad circundante, en función de su impacto, la empresa se esforzará por ser un buen vecino, por ser lo menos molesto posible (ruido, tráfico, polvo, etc.) y dependiendo de sus necesidades podrá apoyar actividades educativas y deportivas locales. Y para implementarlo, deberá adaptar, con el tiempo, la estructura y la gobernanza de la empresa al propósito revisado y establecer un proceso de implementación, evaluación y retroalimentación.

La implementación no estará completa sin estas acciones orientadas a lograr el propósito. Nuevamente, la naturaleza y el alcance de estas acciones dependerán no solo del propósito declarado, que probablemente no tendrá el nivel de detalle necesario para guiar la implementación, sino también de la realidad que enfrenta la empresa. Será necesario balancear los intereses de los diferentes grupos, dentro de las limitaciones que enfrenta la empresa, tendrá que decidir qué es factible dentro de lo deseable.

Y estas acciones no deben ser actividades aisladas, ocasionales y descoordinadas realizadas por las diferentes unidades. Deben ser parte de una estrategia global, integrada, compatible entre sí y compatible con los objetivos de la empresa, ojalá con sinergia. Esta es posiblemente la causa más probable de la falta de credibilidad en las actividades de sostenibilidad reportadas por las empresas, lo que se denomina “brecha de propósito”, la brecha percibida entre las intenciones declaradas y los resultados. Como se mencionó al principio, y dado el énfasis relativamente novedoso en la

declaración de propósito, se dedica mucha atención a tener una declaración inspiradora, pero mucho menos a su implementación, bajo el supuesto implícito de que si está bien articulado se las arreglará por su cuenta.

Además, dada la relativa novedad, la complejidad y su impacto global, la mayoría de las empresas aún no realizan un esfuerzo integral y la implementación tiende a seguir los aspectos que son más factibles en el corto plazo, dada la dotación y las limitaciones humanas y financieras. La mayoría de las empresas pueden adaptarse, por ejemplo, a los aspectos relacionados con los accionistas, empleados y gerentes y aspectos materiales que se gestionan activamente de forma continua. Por otro lado, aspectos como el cambio de cultura, la adaptación y la anticipación de conflictos y los cambios de estructura requieren una atención especial. La cultura corporativa, por ejemplo, es algo que evoluciona lentamente y si el cambio de propósito es notable, requerirá esfuerzos especiales proactivos durante largos períodos de tiempo.

Una implementación inarticulada, desigual e incompleta del propósito no solo proporciona una imagen inconsistente, sino que contribuye a la crítica de que el propósito está divorciado de la acción y las acusaciones de lavado de cara (*greenwashing*).

El camino de implementación propuesto es un ideal que tal vez no sea asumible ni siquiera por las empresas más avanzadas, pero muestra el camino para cerrar la brecha de propósito entre hechos y palabras.

## **VI. Observaciones finales.**

En el entorno económico y social actual, no es suficiente que las empresas produzcan los bienes y servicios que la sociedad demanda y mejoren las cuentas financieras de los accionistas y de sus dirigentes. La sociedad espera y exige un papel más amplio, especialmente de las grandes empresas. Las empresas deben reconocer, en sus acciones y no en la retórica, que son parte de la sociedad y tienen responsabilidades sobre su bienestar. El propósito debe establecer ese papel, pero debe implementarse adecuadamente. La mayoría de las empresas que logran desarrollar un propósito, pasan directamente a las acciones y no logran emprender las actividades necesarias para su implementación. Muchas veces se contentan con difundir estas declaraciones en toda la organización a través de memorandos internos, seminarios, capacitaciones, etc. Pero es como sembrar en terreno rocoso, se toma nota, pero la implementación será débil.

La declaración de propósitos debe ir acompañada de actividades de implementación sólidas, amplias y sostenidas. Como cualquier implementación de estrategia, no es una tarea fácil, que se puede dejar por su cuenta. Debe enfatizarse que son las bases, los niveles medio e inferior los que implementan el propósito, no las directrices u órdenes que vienen desde arriba, si bien necesarias. Y el seguimiento también es necesario en un tema tan dinámico, complejo y lleno de altibajos como este. El establecimiento de un propósito es una condición necesaria pero no suficiente, y cada vez más, especialmente después de las crisis, la sociedad exige acciones, no palabras.

Este artículo ha discutido un tema que está relativamente descuidado en la creciente literatura sobre el propósito corporativo.

## Referencias

- BCG. (2020). [How to Harness the Power of Purpose](#), Boston Consulting Group.
- Birkinshaw, J., Foss N.J., & Lindenberg S. (2014) [Combining Purpose with Profits](#), *MIT Sloan Management Review*. Spring, Vol 55, 3.
- Bower, J.L. & Payne, L.S. (2019) The Error at the Heart of Corporate Leadership: Most CEOs and Boards believe that their main duty is to maximize shareholder value. *Harvard Business Review*. May-June.
- Bowen, H.R. (1953) *The Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, Iowa City.
- Business Roundtable (2019). [Statement on the Purpose of a Corporation](#). Business Roundtable. August 19.
- CII. (2019). [Council of Institutional Investors Responds to Business Roundtable Statement on Corporate Purpose](#). Council of Institutional Investors. August 19.
- Cross R., Edmonson A. & Murphy E. (2020). [A Noble Purpose Alone Won't Transform Your Company](#). *MIT Sloan Management Review*. Winter, Vol 61, 2.
- Donham, W. B. (1927) *The Social Significance of Business*”, *Harvard Business Review*, 5, 406–419.
- Ernst and Young & Harvard Business Review. (2015). [The Business Case for Purpose](#), Harvard Business Review Analytical Services Report.
- Fink, L.D. (2018). [A Sense of Purpose](#). Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
- Friedman, M., 1970, [The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits](#), *New York Times*, September 17.
- Govindarajan, V. & Srivastava A. (2020). [We Are Nowhere Near Stakeholder Capitalism](#), Harvard Business Review blog, January 30.
- Groysberg, B., Lee, J., Price J. & Cheng Y-J. (2018). [The Leader's Guide to Corporate Culture](#). *Harvard Business Review*, January-February.
- Hemerling J., White, B., Swan J., Castellana C.K. & Reed J.B. (2018). [For Corporate Purpose to Matter, You've Got to Measure it](#). Boston Consulting Group. Boston.

Izzo, J. & Vanderwielen, J. (2018). *The Purpose Revolution: How leaders create engagement and competitive advantage in an age of social good*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.

Quinn R. & Thakor A.V. (2018). *Creating a Purpose-Driven Organization: How to get Employees to Bring their smarts and energy to work*. Harvard Business Review. July-August.

Ramaswamy, V., (2020). *The ‘Stakeholders’ vs. the People: Liberals claim they’re troubled by corporate power. So why are they working to expand it?* Wall Street Journal, Feb. 12.

Salter M.S. (2019). [Rehabilitating Corporate Purpose](#). Harvard Business School. Working Paper 19-104.

SquareWell, (2020). [Making Corporate Purpose Tangible](#). SquareWell Partners Ltd., London.

Stout, L. (2012). [The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public](#), Berrett-Koehler Publishers, Oakland.

Timbro. (2019). [Authoritarian Populism Index](#), Timbro, Stockholm.

Vives, A. (2020a). [El propósito de la empresa: Por qué The Economist y Warren Buffett están equivocados](#). *Blog de Cumpetere*, March 22.

Vives, A. (2020b). [Propósito, propósito, y más propósito: ¿La solución a los problemas de responsabilidad?](#) *Blog de Cumpetere*, January 26.

Vives, A. (2019). [El propósito de la empresa responsable: ¿Punto de inflexión? ¿Se consolida?](#) *Blog de Cumpetere*. September 7.

WEF (2020a). [The Davos Manifesto](#). World Economic Forum. Davos.

WEF (2020b). [Davos Manifesto 1973: A Code of Ethics for Business Leaders](#). *World Economic Forum*. Davos.

Young D., Woods W. & Reeves M. (2019). [Optimize for both Social and Business Value: Winning the 20’s](#). Boston Consulting Group.