

LIDERAZGO EMPRESARIAL

Poner el propósito de las empresas a prueba



Mario Lara Sanz

Mayo 30, 2020

Desde que el pasado mes de agosto la Business Roundtable (BRT) emitió una actualización de su declaración sobre el Propósito de las Corporaciones, este tema adquirió un protagonismo inusual no sólo en la agenda de los Consejos de Administración sino en general de la comunidad de gobierno corporativo. Desde entonces se han sucedido los artículos, debates públicos e investigaciones alrededor del propósito, y numerosas corporaciones han revisitado la declaración de su propósito e incluso cuando no disponían de él, al menos explicitado o comunicado ante sus grupos de interés, han recorrido el proceso, más o menos elaborado, de definirlo y comunicarlo.

Para la tradición continental europea, hablar del propósito de las corporaciones en términos de un alcance más allá de buscar el máximo interés para los accionistas está en general más interiorizado y aceptado que, en el mundo anglosajón (aunque habría que ver en cada caso el respaldo real en la normativa societaria), y en ese contexto debemos entender tanto la declaración del BRT como la reforma del UK Corporate Governance Code que entró en vigor el pasado 1 de enero de 2019. El nuevo Código británico incluye en su estructura un primer bloque que denomina "Board Leadership and company purpose", que constituye por sí mismo toda una declaración de principios.

Situar el propósito en el centro de la agenda del Consejo refuerza el protagonismo del Consejo en todas las decisiones que tienen que ver con la sostenibilidad y la

gestión del largo plazo, muy en la línea de lo que Larry Fink, CEO de Blackrock, lleva reflejando desde hace años en sus cartas anuales a los CEOs de las compañías en las que invierten.

Y en mitad de este debate, en momentos muy académico o conceptual, se produce la pandemia del coronavirus, las agendas de los Consejos se liberan de cualquier otro tema y transitan desde la pura gestión de la emergencia, la supervivencia a corto (salud de los empleados, liquidez, crédito, aseguramiento de suministros clave, reinicio de actividad, planes de desconfinamiento...) hacia el enfoque más en la sostenibilidad, en el medio y largo plazo (repensar la estrategia, rediseñar la cadena de aprovisionamiento, visitar los planes de sucesión, realinear los esquemas de incentivos a los nuevos objetivos...). Esta breve descripción de lo que en las conversaciones de estas semanas con varios consejeros me trasladan está pasando en sus compañías, refleja la íntima conexión entre los dos planos, a veces ficticiamente o interesadamente enfrentados, pero totalmente interdependientes. La cultura y el estilo de gestión de cada compañía se ha puesto a prueba.

Y desde otra perspectiva, la de accionistas y resto de grupos de interés, la crisis del Covid19 está poniendo de manifiesto que construir valor para el accionista a largo plazo requiere hacer compatible su interés con el de los empleados, clientes, proveedores y sociedad en general. La búsqueda de la máxima eficiencia económica llevó

a muchas empresas a alejar a miles de kilómetros sus fuentes de aprovisionamiento y fabricación, cambiando a proveedores y suministradores locales; o resituar lejanamente también centros de atención y servicio al cliente propios o externalizados; o construir ofertas de servicios “low cost” que hoy están desde una perspectiva operativa en cuestión; o establecer condiciones laborales o de salud laboral incompatibles cuando necesitas el máximo compromiso por parte de tus empleados. Muchas de estas decisiones hoy están reanalizándose y no extrañaría como está ocurriendo en más de un caso que puedan revertirse.

¿TIENE LA TECNOLOGÍA ADECUADA PARA GESTIONAR LA CRISIS?



Las herramientas para la gestión de crisis de Diligent permiten a las empresas responder rápidamente, tener acceso a la información adecuada para tomar decisiones e incluso detectar señales de alerta antes de que sea demasiado tarde. **Solicite una demostración** para descubrir cómo estas herramientas de colaboración segura pueden ayudar a su organización en tiempos de crisis.

La crisis del COVID nos ha permitido visualizar de forma más clara las desigualdades que se han generado en nuestra sociedad, a las que han podido contribuir entre otras causas una búsqueda radical por parte de algunas empresas de maximizar el valor para sus accionistas, anteponiéndolo a sus empleados y las comunidades donde operan. Hacer sostenible una empresa y generar valor a largo plazo requiere alinear los intereses de los diferentes grupos de interés, empezando por los accionistas. Son intereses que deben ser compatibles para dar solidez a un proyecto empresarial. Asumimos que no es fácil en todos los casos, pero es una obligación de los máximos

ejecutivos y los consejos de administración hacerlo posible en cuantas más ocasiones mejor. Buscar exclusivamente o ante todo maximizar el beneficio para el accionista sin considerar de forma equilibrada el impacto de las decisiones empresariales en la sociedad en su conjunto y el resto de grupos de interés, puede hacer inviable un proyecto empresarial. La sociedad y los gobiernos son cada vez más exigentes en este sentido, los accionistas e inversores también.

La crisis del coronavirus está poniendo a numerosos ejecutivos en un escenario extremo de priorizar en cada decisión unos intereses sobre otros; y en muchos casos estarán revisando a la luz del propósito de su compañía, lo que les define como empresa, esas decisiones. Es probablemente el *momento de la verdad para una buena parte de las declaraciones sobre el propósito de las compañías*, y validar si lo que corporativamente determina su existencia como empresa sigue siendo tan válido hoy como meses o años atrás cuando se aprobó en su máximo órgano de administración y gobierno.

En estos momentos de dificultad, donde la sociedad en su conjunto está realizando esfuerzos importantes para salir de la crisis, en el ámbito sanitario, económico, en el modo de vida personal, familiar y social, con enormes sacrificios en todos ellos, será más importante que nunca la coherencia de las empresas con su propósito, la solidez de los mismos, y el sentido de lo que las mismas empresas determinan que les define, en relación a lo que a la sociedad en la que operan le preocupa. En la salida de la crisis para las empresas va a ser tan importante el *qué buscamos* (continuidad de negocio y reinventarse ante “la nueva normalidad económica”), con *quién nos apoyamos* (en qué grado con accionistas y con empleados, clientes, proveedores...) y *cómo lo logramos* (mayor o menor coherencia de las decisiones con el propósito que nos define como empresa). Los Consejos de Administración y los primeros ejecutivos tienen la palabra.

El propósito de las empresas puede ser, sin lugar a dudas un gran activo para la recuperación y la vuelta a la normalidad de los negocios, o puede ser una evidencia de la insostenibilidad del proyecto empresarial que lo alumbró.



PROCESOS, CONSEJOS Y HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LA CRISIS



Los miembros del Consejo de Administración y los equipos directivos son responsables de liderar su organización en tiempos difíciles.

Descargue nuestra guía para descubrir las mejores prácticas y tecnología necesaria para gestionar y prevenir crisis con éxito.

TEMAS RELACIONADOS

[Consejos de administración](#)
[Coronavirus COVID-19](#)
[gobierno corporativo](#)

SOBRE EL AUTOR



Mario Lara

Director del Centro de Gobierno Corporativo
de Esade.

Director Esade Madrid.