

## En defensa de las empresas sin propósito

Si tuviera que elegir cuál es la idea del mundo del *management* y de la gestión empresarial más malinterpretada a lo largo de los años, diría que el *propósito*. En 1973, el concepto estaba meridianamente claro para Peter Ducker, tal y como lo formuló, con admirable brevedad, en su libro *Management: Task, Responsibilities, Practices*: “Solo hay una definición válida para el propósito empresarial: crear clientes”. Sin embargo, desde entonces esta explicación se ha transformado casi en cualquier razón que justifique la existencia de un negocio, que no esté explícitamente vinculada con la idea de ganar dinero.

Los profesores Sumantra Ghoshal y Christopher A. Bartlett desvelaron en un [artículo publicado en 1994 en Harvard Business Review](#) que la estrategia -«un plan amoral para explotar oportunidades comerciales»- no era suficiente:

«Una empresa, hoy en día, es mucho más que simplemente un negocio. Como grandes depositarios de recursos y conocimientos, las empresas tienen una gran responsabilidad en la generación de riqueza, y en la mejora continua de su productividad y de su competitividad. Además, su capacidad para definir, crear y difundir valores hace de las compañías uno de los principales agentes de cambio en la sociedad. A nivel micro, las empresas son, además, importantes centros de interacción social y de realización personal”.

Sumantra Ghoshal, que falleció en 2004, y Christopher A. Bartlett, que es ahora profesor emérito de Administración de Empresas en la Harvard Business School, concluyeron que las empresas debían pasar de ser entidades económicas a instituciones sociales. Y añadieron que «la definición y la articulación [del propósito] debe ser la primera responsabilidad de la alta dirección».

¿Por qué pensaban que era tan importante contar con un propósito corporativo de este tipo? Ghoshal y Bartlett consideraban que ese propósito era necesario para aprovechar el «recurso corporativo más escaso», que era «el conocimiento y la experiencia de las personas» de unas empresas cada vez más grandes y diversas. En un momento en que la mayoría de los empleados «ya no saben -o, incluso, no les importa-, la razón de ser de sus compañías», el propósito era una forma de crear «vínculos emocionales fuertes y duraderos», explicaban.

¿Cómo se suponía que los líderes tenían que fijar el propósito de sus compañías? En lugar de aburrir a los empleados con objetivos económicos, debían de insuflarles energía al describir el trabajo en términos *humanos*. Ghoshal y Bartlett ponían a Robert Allen, quien fuera CEO de AT&T desde 1988 hasta 1997, como un ejemplo a seguir. A medida que la desregulación y la disrupción iban impactando en el sector de las telecomunicaciones, AT&T necesitaba transformarse. Pero Allen no planteó los objetivos de la compañía en términos racionales y analíticos. Apostó por explicar a los empleados que en AT&T querían «convertirse en los mejores del mundo a la hora de unir a las personas -conectándolas de forma sencilla, con los servicios y con la información que quieren y necesitan-, en cualquier momento y en cualquier lugar».

Por supuesto que el propósito no fue la causa de que 50.000 empleados de AT&T perdieran sus trabajos durante la gestión de Allen. No les salvó a ellos, ni a la reputación de AT&T o a la del propio Allen, que

llegó a [ocupar el puesto número doce en la lista](#) de los *Peores estadounidenses de todos los tiempos*, publicada por la desaparecida revista Portfolio.

Si avanzamos veinte años, el concepto de propósito empresarial está plenamente incorporado al vocabulario corporativo. Pero sus efectos beneficiosos aún no están probados empíricamente. Un [estudio reciente](#) entre más de 450.000 empleados en 429 empresas de distintos sectores, realizado por los profesores Claudine Gartenberg, Andrea Prat y George Serafeim, no encontró correlación entre el nivel de compromiso [con el propósito] de los empleados y la rentabilidad o con la llamada *Q de Tobin* -ratio [ideada por el Premio Nobel de Economía en 1981, James Tobin] que se obtiene al dividir el valor en bolsa de una empresa entre el valor de reposición de sus activos-.

Los profesores si descubrieron una correlación entre el propósito y los indicadores financieros. «Las evidencias sugieren que un fuerte sentido del propósito corporativo está asociado con un mejor desempeño de la empresa», escriben. «Pero solo si ese sentido es asumido entre los mandos intermedios de la organización; y solo si va acompañado de recursos y de una dirección clara». Lo que, en mi opinión, es otra forma de decir que el propósito solo es efectivo en la medida en que sea orgánico y esté omnipresente.

Una compañía que cuenta con sentido del propósito potente y auténtico podría ser **Patagonia** [una de las empresas de ropa técnica deportiva más conocidas]. En su nuevo libro, [The Enlightened Capitalists: Cautionary Tales of Business Pioneers Who Tried to Do Well by Doing Good](#), James O'Toole, profesor emérito de la University of Southern California Marshall School of Business, destaca a esta compañía y a su fundador, Yvon Chouinard, [como ejemplos a seguir](#). **Patagonia** opera como una *benefit corporation* - en español, empresa social-, cuya estructura legal permite a sus directivos priorizar las decisiones que benefician a la sociedad sobre los intereses de los accionistas. «Antes de tener el derecho de animar a otras compañías a actuar responsablemente, debemos hacerlo nosotros mismos», escribía Chouinard en su libro [Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman](#). En noviembre de 2018, cuando [su CEO, Rose Marcario, anunció que Patagonia donaría](#) los diez millones de dólares ahorrados gracias a la aprobación de la *Tax Cuts and Jobs Act 2017* [por la Administración Trump] a “grupos comprometidos con la protección del aire, la tierra y el agua y para combatir la crisis climática”, la decisión fue muy bien recibida por todos y parecía estar totalmente acorde con la imagen y la propia percepción de la empresa.

La compañía **Gillette** por el contrario, no parece estar asociada con un propósito del nivel de Patagonia. Tal y como ella misma lo define, su papel consiste en ser «una empresa que alienta a los hombres a ser los mejores». La pregunta sería si este propósito está realmente enraizado en su forma de trabajar. Y dada la polémica con la que ha sido recibida su campaña ‘*The best men can be*’ -en español, lo mejor que un hombre puede ser-, lanzada el pasado mes de enero, muchos de nosotros no lo creemos. Es cierto que [gran parte de las críticas](#) han estado influenciadas por puntos de vista políticos, pero hay algo que chirría en el primero de los anuncios, de casi dos minutos de duración, realizados por Gillette. [Algunos observadores han resaltado las incongruencias de la campaña](#) de una marca que ha abrazado y promovido los estereotipos masculinos y femeninos *hairless* durante treinta años, bajo el lema: *The best a men can get* -en español, lo mejor que un hombre puede conseguir-.

Ghoshal y Bartlett ya advertían en su día que los máximos directivos de las empresas «que han sido menos claros y coherentes con respecto a lo que representan» encontrarían la tarea de crear un propósito «difícil, pero realizable». Pero si una empresa no tiene un propósito auténtico, ¿deberían sus directivos molestarse en dedicar una gran cantidad de energía mental y de dinero tratando de establecer uno?

**Amazon**, una de las empresas cotizadas más valiosas de los EEUU, parece estar haciéndolo bien con un propósito aparentemente rudimentario, que recuerda a Peter Drucker: «ser la compañía de la Tierra más focalizada en el cliente». La empresa está, de hecho, cambiando el mundo. Pero Jeff Bezos, quien recientemente [se ha comprometido a donar 2.000 millones de dólares de su dinero](#) para ayudar a las

familias sin hogar y para crear escuelas de preescolar en las comunidades con ingresos más bajos, no parece tener la intención de **definir un propósito corporativo** *más alto* para Amazon.

Una empresa necesita clientes, y los puede conseguir dándoles productos y servicios cargados de valor. Una empresa necesita empleados, y los puede atraer tratando a las personas con respeto, pagándoles de manera justa y ofreciéndoles oportunidades de desarrollo. Una empresa debe comportarse como un ciudadano responsable, lo que puede hacer actuando de forma legal y ética. Formulando su propósito, algunas empresas pueden encontrar una ventaja a la hora de desarrollar cada una de estas funciones esenciales... pero los datos y la experiencia sugieren que no es una condición indispensable.

Artículo elaborado por [Theodore Kinni](#), contributing editor en la revista [strategy+business](#), de PwC, y publicado con el título de [In praise of the purposeless company](#).