

¿Hablamos? Un modelo para que los accionistas cambien el mundo

Tras analizar las interacciones entre los accionistas socialmente responsables y las grandes corporaciones, Fabrizio Ferraro y Daniel Beunza han desarrollado un modelo para facilitar puntos de encuentro que lleven a un cambio social real.



27 de junio de 2019

La **inversión responsable** es cada vez más popular. Tanto que incluso grandes gestores de activos como **Blackrock** y **Fidelity** ya la incluyen en sus carteras. ¿Pero por qué a veces la presión de los accionistas sobre las grandes empresas da frutos y otras veces no? Esa puede ser la pregunta de los 30 billones de dólares.

Para dar con la respuesta, [Fabrizio Ferraro](#) y **Daniel Beunza** han analizado años de diálogo entre **Ford** y algunos de sus accionistas. El artículo resultante, publicado en *Organization Science*, toma como punto de partida un documento suyo premiado en 2014 por **Sustainalytics**, una firma de servicios en el campo de la inversión responsable.

Como indica su [investigación](#), Ford Motor Co pertenecía en los años noventa a un grupo de presión que negaba el **cambio climático**. Sin embargo, la empresa decidió abandonar este *lobby* en 1999 y más tarde acordó centrarse en la fabricación de automóviles más amigables con el **medio ambiente** (incluyendo objetivos sobre las emisiones de la flota). Además, decidió empezar a publicar un informe que analiza las implicaciones del cambio climático en el futuro de su negocio.

El presidente ejecutivo, Bill Ford, reconoció de forma explícita el papel que habían desempeñado los accionistas en la evolución estratégica de su compañía durante esos años.

Ferraro y Beunza destacan que un cambio de palabra supuso un punto de inflexión en la relación de los accionistas con Ford. El foco inicial de los accionistas en el "cambio climático" dio paso al "**riesgo climático**". La palabra "riesgo" integraba las preocupaciones comerciales de Ford y suponía un cambio de enfoque de los problemas ambientales que tenía en cuenta a los grupos de interés más focalizados en los beneficios del fabricante de automóviles.

Un modelo para hallar un terreno común

¿Cómo puede adaptarse esta experiencia a otros casos similares? Los autores proponen un "modelo de acción comunicativa" compuesto por tres ciclos sucesivos.

1. Inicio del diálogo. En este ciclo se plantean y se asumen los problemas por primera vez. Los accionistas pueden "reinterpretar creativamente su relación con la corporación", según la investigación.

2. Ciclo de encuadre. Entre todos definen el terreno compartido por las diferentes sensibilidades, lo cual puede llevar, por ejemplo, a replantear el "cambio climático" como "riesgo climático".

3. Ciclo de deliberación. En esta fase se pueden poner a prueba y deliberar colectivamente sobre posibles soluciones que permitan alcanzar resultados reales.



Protagonismo de los accionistas concienciados

En concreto, la investigación de Ferraro y Beunza analiza la presión ejercida por el Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR) sobre **Ford Motor Co.** y la compara con la que ejerció durante el mismo período de tiempo sobre **General Motors Co.**, que resultó bastante menos fructífera.

Como indica la página web del ICCR, la participación accionarial de sus miembros en grandes empresas le permite "presionarlas en temas ambientales, sociales y de gobernanza". Y también especifica que "si bien los miembros de ICCR nunca rehuyen el argumento moral para la acción, nuestra propuesta fundamental como inversores es que las prácticas empresariales responsables y sostenibles (...) resultan a largo plazo de interés tanto para las empresas como para los inversores".

Aunque los problemas de Ford y General Motors eran los mismos y se adoptó el mismo enfoque inicial, el ICCR fue incapaz de generar un terreno de colaboración con el segundo fabricante de coches. Para empezar, no logró generar la suficiente **confianza** con la alta dirección. Además, esta compañía rechazó el enfoque de "riesgo climático", afirmando que el calentamiento global seguía siendo "una cuestión de política pública". Así que, en definitiva, el ICCR no pudo pasar de la **confrontación** a la **colaboración** con General Motors.

El exitoso caso de Ford, donde se generó la suficiente confianza y se produjo un verdadero aprendizaje, puede ser revelador sobre una fuerza cada vez más relevante para el **cambio**

social.

Los profesores Fabrizio Ferraro y Daniel Beunza han recibido el premio de los FIR-PRI Finance & Sustainability Awards 2019 por su artículo "Creating Common Ground: A Communicative Action Model of Dialogue in Shareholder Engagement" publicado en 2018 por Organization Science 29(6):1187-1207. AG2R La Mondiale en París.

www.iese.edu/es/insight