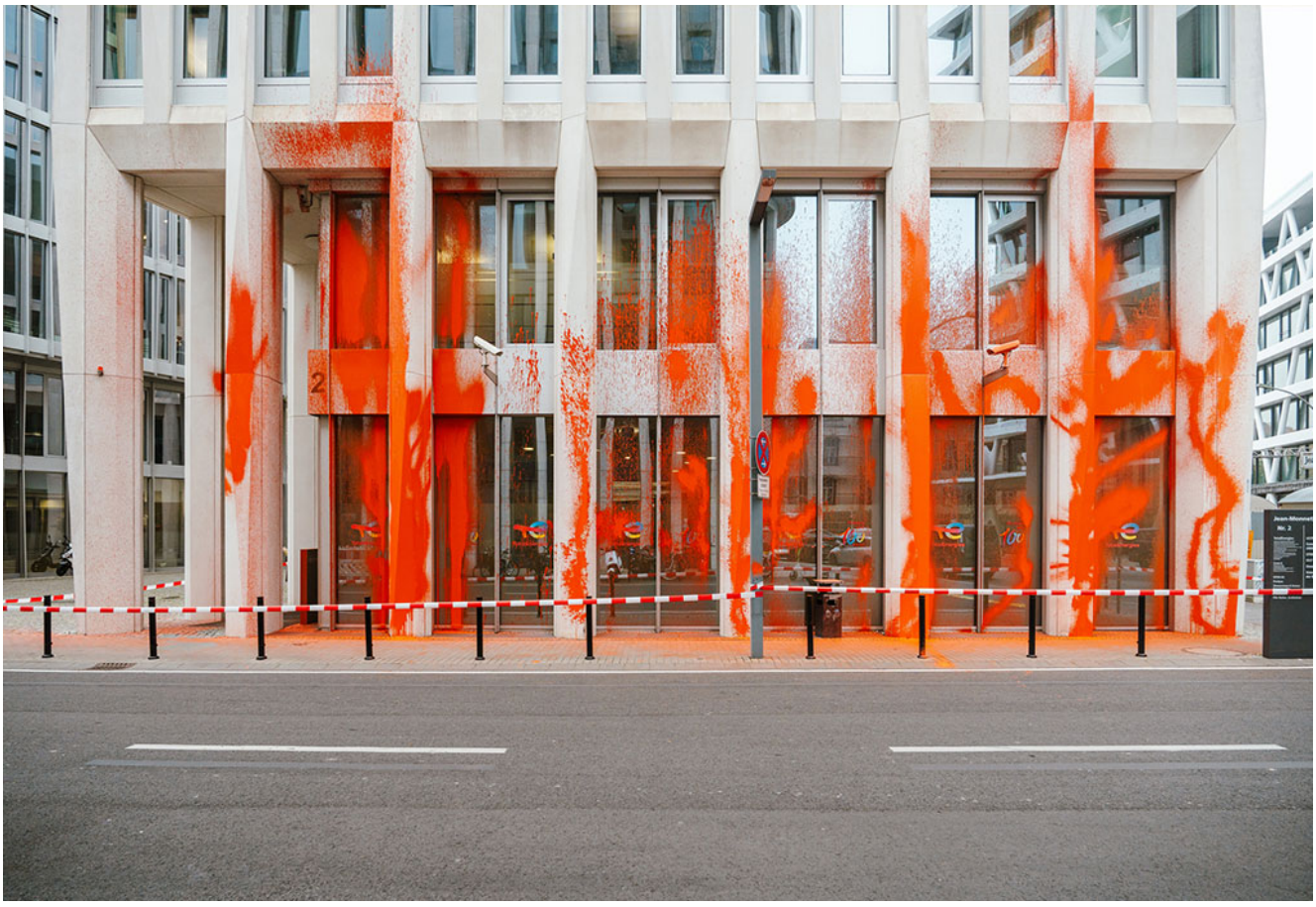
Dialogar con accionistas ayuda a mitigar el golpe de una crisis

Cuando una polémica ambiental o social llega a los medios, el diálogo activo con inversores de peso puede tranquilizar al mercado.



8 de octubre de 2026

Un escándalo por presunta vulneración de derechos humanos, un conflicto con comunidades

©IESE Business School

locales o un accidente medioambiental pueden hacer tambalear una empresa y alarmar a los inversores. Pero saber que algunos accionistas siguen implicados y trabajan con la compañía para abordar el problema puede enviar una señal de confianza al mercado. Una investigación del profesor del IESE Fabrizio Ferraro, junto con Irene Beccarini, Diego P. Guisande y Andreas G. F. Hoepner, indica que el diálogo con los accionistas modera el impacto negativo de esas crisis en la valoración de las empresas.

En pleno auge del movimiento anti-ESG – que pone en duda que las empresas deban colaborar con sus accionistas en materia ambiental y social–, el estudio indica que, precisamente, esa colaboración puede proteger su valor de mercado tras una crisis de reputación.

La implicación de los accionistas puede impulsar cambios en las políticas o prácticas de una empresa, así como influir en cómo percibe su riesgo el resto de inversores. Y cuando la compañía ya está en el foco mediático, esa percepción puede afectar a su valoración.

Los inversores institucionales no deciden de manera aislada. Se observan unos a otros y se fían más de quienes consideran más creíbles y mejor informados. Aunque el diálogo entre accionistas y empresa es privado, parte de la información trasciende. Por eso el diálogo puede enviar señales distintas según el contexto:

- **Cuando no hay ninguna controversia,** saber que un accionista está en conversaciones con una empresa sobre una cuestión ambiental o social puede alertar a otros inversores de riesgos que desconocían.
- **Cuando el problema ya ha salido a la luz**, la interpretación cambia. Los medios ya han hecho visible el riesgo, y la novedad para el mercado es otra: hay accionistas que siguen vinculados a la compañía y dialogan con ella porque confían en que el problema pueda abordarse. Los autores describen estos diálogos como “susurros tranquilizadores” para la comunidad inversora. La crisis sigue abierta, pero inversores con información de primera mano mantienen su apuesta por la empresa.

Los grupos de interés presionan, los accionistas reaccionan

Las controversias ambientales o sociales se asocian a una menor valoración de las empresas al año siguiente. Sin embargo, los datos indican que esa caída es menor cuando existe un diálogo activo con los accionistas. Es decir, el diálogo modera el impacto financiero de las

©IESE Business School

controversias generadas por otros grupos de interés.

Esto no significa que las conversaciones con los inversores generen automáticamente valor. El estudio no encuentra que el diálogo, por sí mismo, mejore el rendimiento financiero; su efecto favorable aparece cuando la empresa atraviesa una crisis de reputación.

El interlocutor también importa. Los autores plantean que ese efecto solo se produce cuando el diálogo lo llevan inversores con prestigio y peso en la comunidad inversora, suficientes para influir en la percepción de los demás, y siempre que gire en torno a cuestiones ESG.

No hace falta que el problema esté resuelto

Según los autores, el efecto del diálogo con los accionistas no depende de la resolución del problema. Basta con que la empresa haya reconocido la cuestión para que el diálogo pueda enviar una señal positiva al mercado, antes incluso de que la solución esté planteada o implementada.

Los esfuerzos de las empresas por lograr el respaldo de los accionistas durante una crisis de reputación suelen resultar provechosos para preservar su rendimiento financiero a largo plazo, apuntan los autores. De ahí que pueda ser interesante que los departamentos de relación con inversores y los directivos tomen la iniciativa de invitar al diálogo, o buscarlo, con los accionistas preocupados por cuestiones ambientales y sociales, sobre todo tras una controversia. En definitiva, el diálogo con los accionistas institucionales tras una crisis permite discutir los riesgos para mitigar sus consecuencias y reforzar la confianza de los inversores y el mercado. Cuando otros inversores perciben que accionistas informados siguen comprometidos con la compañía, la percepción del riesgo puede disminuir y, con ella, el golpe financiero de la crisis.

Sobre el estudio

La investigación analizó 771 compañías del S&P 500 entre 2007 y 2019, combinando información financiera con datos de RepRisk y Federated Hermes EOS. RepRisk, una base de datos que rastrea con inteligencia artificial noticias negativas sobre cuestiones ESG, permitió identificar y clasificar las controversias ambientales y sociales publicadas en medios de comunicación. Federated Hermes EOS, que dialoga con empresas en nombre de grandes inversores institucionales, aportó datos sobre 182 diálogos de accionistas en materia ambiental y social.

©IESE Business School

5 pasos para integrar a los *stakeholders* en la rendición de cuentas

Dar voz a los grupos de interés –incluso a los discrepantes– en la contabilidad y la rendición de cuentas puede convertir los desacuerdos en aprendizaje y colaboración. El profesor del IESE Antonino Vaccaro y tres investigadores de la Universidad de Turín han analizado 30 proyectos de "contabilidad dialógica", un enfoque que integra perspectivas plurales. Estos son los cinco pasos recurrentes que han identificado y que puedes adaptar al contexto de tu organización:

1. Mapea a los grupos de interés

Identifica a los grupos de interés relevantes y, mediante encuestas y sesiones de grupo, conoce sus expectativas y el peso que debe tener cada uno en tus decisiones. Después, revisa la lista para no dejar fuera a colectivos poco visibles, como trabajadores temporales o pequeños proveedores. Así se hizo en 19 de los 30 proyectos analizados.

2. Reconoce el conflicto y acuerda cómo dialogar

Usa entrevistas y encuestas para ver dónde coinciden y dónde divergen los grupos de interés. Luego fija métodos de diálogo, como consultas o talleres, con reglas claras y actas que recojan también las discrepancias. No fuerces el consenso: el objetivo es pactar cómo se abordarán los conflictos.

3. Define objetivos y prioridades

Define con los grupos de interés los objetivos (el qué), las estrategias (el cómo) y las responsabilidades (el quién). Busca un marco contable que sume criterios sociales y medioambientales a los financieros.

4. Llévalo al día a día

Actualiza los procedimientos contables y de rendición de cuentas, designa equipos responsables de la implantación y forma a la plantilla. Reparte la supervisión entre varios actores para evitar que el poder vuelva a concentrarse.

5. Comunica, escucha y ajusta

Da a conocer tus compromisos y resultados con un plan de comunicación por canales diversos y recoge feedback para detectar áreas de mejora y mantener el diálogo activo. Según los autores, este paso refuerza la confianza y la transparencia.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School