

Activismo accionarial: el poder del diálogo

Merck pasó de demandar al gobierno sudafricano por suministrar medicamentos contra el VIH a promover el acceso al medicamento. Ford, que había negado el cambio climático, pasó a liderar la sostenibilidad. El activismo accionarial jugó un gran papel en esta transformación.

21 de mayo de 2015

Wal-Mart, que emplea a más de dos millones de personas en todo el mundo, ha atraído la atención de muchos activistas, incluidos algunos de sus accionistas. ¿Son demasiado bajos sus sueldos? ¿Son injustas sus políticas de contratación?

Los activistas que actúan a pie de calle se han servido del daño a la reputación para tratar de cambiar las prácticas laborales de Wal-Mart y otras empresas. Los accionistas activistas, en particular aquellos comprometidos con entablar un diálogo duradero, han utilizado otros métodos que hasta ahora no habían captado la atención académica.

El profesor del IESE [Fabrizio Ferraro](#) y Daniel Beunza, de la London School of Economics, centran su investigación en el poder transformador del diálogo. Para ello, [han estudiado a un grupo de accionistas activistas](#) desde la década de 1970.

Su artículo "**Why Talk? A Process Model of Dialogue in Shareholder Engagement**" ganó en 2014 el premio de Sustainability, una firma de investigación en el área de la inversión responsable, al **mejor artículo académico**.

Detrás hay un estudio cualitativo de cuatro años que incluye decenas de entrevistas con activistas y ejecutivos, así como el análisis de datos de archivo. Los coautores se centran en la relación de seis grandes corporaciones (**Wal-Mart, Merck, Ford, Exxon Mobil, Dillard y Tyson**) con algunos de sus accionistas. Ferraro y Beunza concluyen que el diálogo puede ser

un método eficaz para lograr el cambio social y muestran cómo.

El caso de Merck

A principios de 2001, el VIH había infectado a unos 36 millones de personas y se había cobrado 22 millones de vidas. El África subsahariana era la zona más afectada y para sus economías emergentes resultaba muy difícil encontrar los recursos necesarios para luchar contra la enfermedad.

Merck, cuyos fármacos contra el VIH estaban protegidos por patentes, fue una de las empresas que en 2001 **demandaron al Gobierno de Sudáfrica por permitir los retrovirales genéricos.**

Las farmacéuticas argumentaron que el país africano socavaba la protección de patentes y su modelo de negocio. Pero, con tratamientos que costaban más de mil dólares al año por paciente, los activistas sociales tenían claro que para salvar vidas era necesario un cambio corporativo.

Las manifestaciones se extendieron por el mundo, desde Manhattan hasta Pretoria, con consignas contra Merck y otras grandes farmacéuticas.

En las mismas fechas, el **Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR)**, que aglutina a 275 inversores institucionales que gestionan más de mil millones de dólares, inició un diálogo con Merck sobre el tema que se prolongó varios años.

El ICCR sugirió diversas maneras de lograr que sus medicamentos fueran más accesibles en África y **replanteó el debate moral en términos de negocio**, presentando el cambio como una forma de llegar a los mercados emergentes que antes eran inalcanzables.

Los resultados fueron positivos: Merck puso en marcha su "Declaración de Principios Orientativos para el Acceso a la Sanidad" en 2010, el mismo año en que alcanzó el segundo puesto en el Access to Medicine Index, una iniciativa financiada por la Fundación Bill y Melinda Gates para mejorar el acceso a los medicamentos en los países en desarrollo.

El diálogo como herramienta

Los esfuerzos del ICCR también llevaron a **Wal-Mart** a mejorar sus prácticas laborales a principios de la década de 2000 (aunque gran parte de los avances se perdieron después) y a **Ford** a dejar de financiar un *think tank* negacionista del cambio climático y abrazar la

tecnología sostenible.

El arma secreta del ICCR fue el diálogo: mientras que el **activismo beligerante** puede erradicar prácticas ilegales que amenazan la reputación de una empresa (al hacer pública la utilización de talleres clandestinos en los países en desarrollo, por ejemplo), el **diálogo** persigue el mismo objetivo, pero por una vía más discreta y colaborativa que puede aumentar la eficacia.

El diálogo hace que la empresa no solo se sienta avergonzada, sino que aprenda, pero son necesarios tres pasos para que funcione:

1. Inicie la conversación: proceso de sensibilización. El diálogo y el activismo funcionan bien juntos, especialmente cuando se trata de concienciar. La publicidad negativa y las amenazas a la reputación pueden alentar a las empresas a abrirse al diálogo y permitir que los activistas tengan acceso a los directivos para alertarlos sobre un problema social.

2. Reúna a la gente adecuada en torno a la mesa. Una vez que las puertas están abiertas, es importante que le escuchen las personas adecuadas. Un grupo compuesto por directivos de diferentes niveles en la organización tiene más posibilidades de influir en la empresa. Los altos directivos tienen el poder, mientras que los de menor rango pueden estar más cerca de la realidad del problema.

Es importante considerar el diálogo como una herramienta que permita aflorar las preocupaciones internas. La unión de las partes afectadas aumenta la probabilidad de cambio. Los congresos sectoriales, por ejemplo, pueden servir de foro público para destacar a los reformadores y señalar a quienes se resisten al cambio.

3. Reformule el problema en términos de negocio. Las connotaciones morales de cuestiones relativas a las prácticas laborales y al acceso a medicamentos que salvan vidas son obvias. Sin embargo, reformular estas cuestiones en términos de negocio puede alentar un diálogo más eficaz y permitir que ambas partes consideren la perspectiva del otro. El diálogo, después de todo, pretende ser una vía de doble sentido.

Como el diálogo es un proceso privado y en constante desarrollo, los accionistas deben involucrarse en el largo plazo. Además, el tiempo y los intercambios van generando confianza y permiten desarrollar relaciones clave.

¿Es mejor hablar que pelear?

Los coautores completan su análisis identificando las condiciones en las que el activismo beligerante es más apropiado que el diálogo y viceversa. Así, desarrollan siete conclusiones que permiten planificar cuándo y cómo funcionan mejor estas herramientas del cambio social:

- **El activismo es más eficaz en temas maduros en los que se puedan airear prácticas ilegítimas, mientras que el diálogo es más efectivo para moldear las prácticas corporativas en los temas emergentes.** El activismo beligerante es útil para acabar con prácticas mal vistas por la sociedad, como la discriminación o la violación de derechos humanos básicos, pero el diálogo es más efectivo para forzar el cambio a largo plazo.
- **El activismo abre puertas.** Acusar y avergonzar puede ser útil como primer paso, ya que plantea una amenaza a la reputación de la empresa y crea concienciación sobre el tema.
- **El diálogo disipa temores y presenta las cuestiones de manera favorable al negocio.** Una vez que se ha logrado el acceso a los directivos, el diálogo puede servir para calmar sus temores, mientras sugiere que hay un aliciente empresarial para abordar el problema.
- **El diálogo es eficaz en las empresas donde ya existe un debate interno sobre el tema.** Puede servir para espolearlo.
- **El activismo es indirecto, el diálogo se basa en las relaciones.** Mientras que el activismo requiere cobertura mediática para ser eficaz, el diálogo funciona cuando se genera confianza entre el activista y la empresa.
- **El diálogo es la herramienta de los fuertes.** El activismo tiende a funcionar mejor con las empresas más vulnerables, mientras que el diálogo es adecuado para las más fuertes, aquellas que posiblemente tengan una mayor capacidad para cambiar.
- **El activismo provoca cambios aislados y se difunde más lentamente por el sector.** En cambio, el diálogo puede conducir a cambios más sustanciales.

Si bien el diálogo no garantiza la solución de los problemas sociales, supone una oportunidad para el verdadero aprendizaje y la transformación, además de acercar los intereses de la

empresa y de los accionistas.

www.iese.edu/es/insight