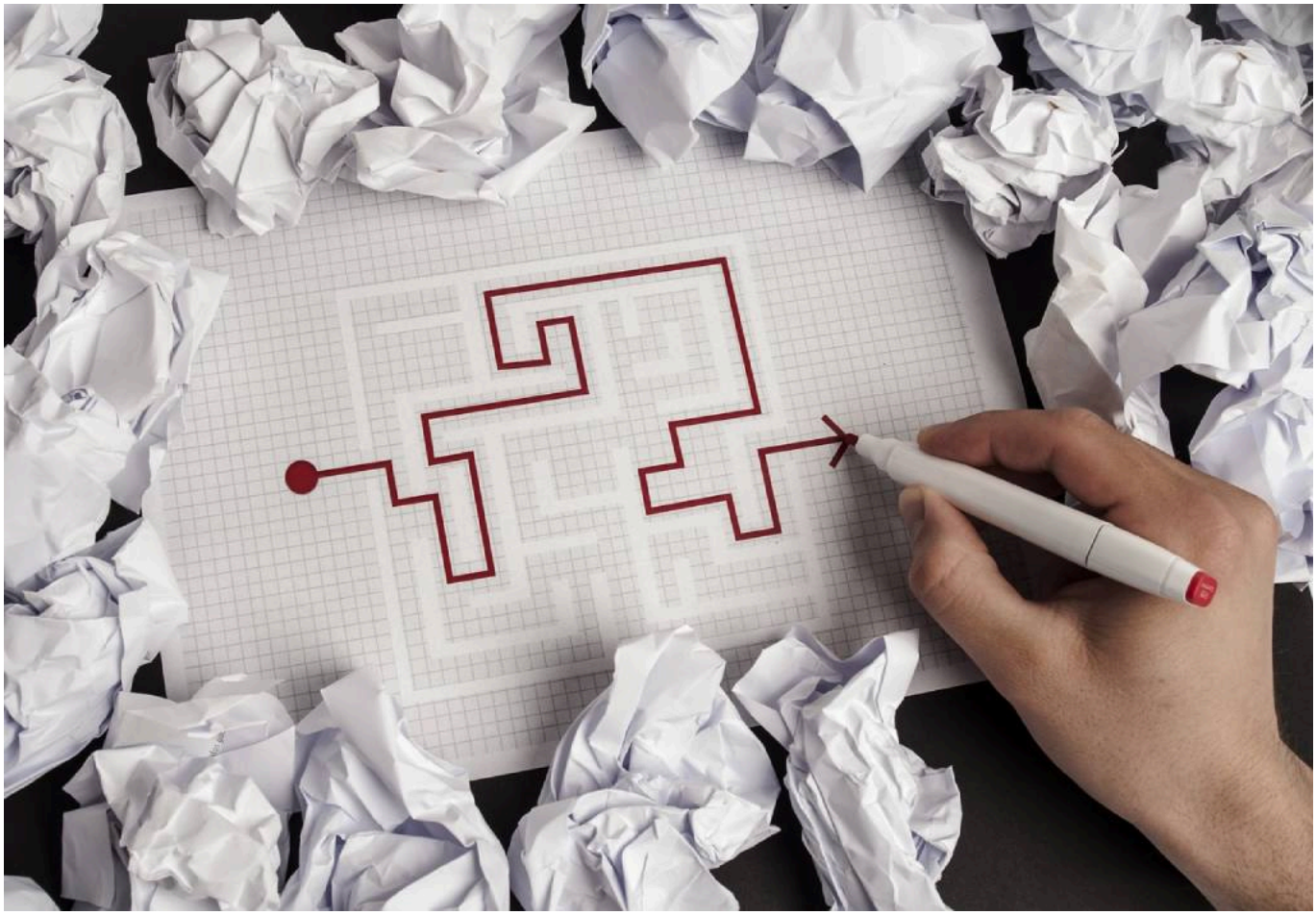
¿La gestión de los grupos de interés sale a cuenta? A la larga

En teoría, los directivos que tienen en consideración a los grupos de interés obtienen mejores resultados. En la práctica, no obstante, suelen desatenderlos. Roberto García Castro y Miguel Ariño, del IESE, y Miguel Á. Canela, de la Universidad de Barcelona, explican por qué: a corto plazo, las políticas deferentes con los grupos de interés parecen afectar negativamente a los resultados. Pero una buena gestión de los grupos de interés, por difícil que sea, a la larga incrementa el valor para el accionista.



©IESE Business School

19 de febrero de 2009

Maximizar el valor para el accionista contribuye a aumentar el bienestar de otros grupos de interés, o al menos eso es lo que dice la teoría. Pero no siempre se da una correlación positiva entre los resultados financieros y el bienestar de determinados grupos de interés. El escepticismo de la opinión pública respecto a la idea de que las empresas actúan en beneficio de la comunidad ha aumentado, sobre todo tras la crisis financiera internacional.

En su artículo "Over the Long Run: Short-Run Impact and Long-Run Consequences of Stakeholder Management" (A la larga: impacto a corto plazo y consecuencias a largo plazo de la gestión de los grupos de interés), Roberto García Castro y Miguel Ariño del IESE y Miguel Á. Canela de la Universidad de Barcelona analizan a fondo el tema de la gestión orientada a los grupos de interés y los resultados de la empresa.

Su estudio difiere de la investigación anterior tanto en la metodología como en los hallazgos. Los autores utilizan un análisis de regresión de dos modelos basados en 658 empresas estadounidenses, así como un horizonte temporal más largo de siete años, de 1999 a 2005. Esta elección les permite estudiar el impacto de la gestión de los grupos de interés en la creación de valor tanto a corto como a largo plazo.

Para medir la gestión de los grupos de interés, elaboran su propio índice a partir de la clasificación en cinco categorías del índice KLD: relaciones con los empleados y la comunidad y cuestiones de cliente y producto, diversidad y medioambientales.

Otra diferencia es que los investigadores se centran en la creación de valor para el accionista medida por el valor de mercado añadido en lugar de los indicadores de rentabilidad operacionales y basados en la contabilidad, como la rentabilidad económica (ROA) o la financiera (ROE), más susceptibles de ser manipulados.

Perjudicial a corto, beneficioso a largo

Como los costes implícitos y los efectos a largo plazo son más difíciles de evaluar, el valor añadido de mercado refleja la evaluación de los costes explícitos de una empresa. Por ejemplo, al adoptar una política progresista de relaciones con los empleados, entre los costes explícitos para la empresa se encontrarían las políticas de reparto de los beneficios, salarios por encima de la media, etcétera. En comparación con las empresas que no tienen ningún compromiso, ha quedado demostrado que estas políticas, sin duda onerosas, afectan negativamente a los resultados durante los primeros años posteriores a la inversión en políticas de gestión de los grupos de interés. En este sentido, la gestión orientada a los grupos de interés destruye, efectivamente, valor a corto plazo.

©IESE Business School

A largo plazo, pasados los primeros años desde la introducción de estas políticas, la relación entre la gestión de los grupos de interés y el valor de mercado añadido se vuelve positiva. El estudio demuestra que los compromisos y las relaciones basadas en la mutua confianza, creadas por unas políticas orientadas a los grupos de interés coherentes, parecen reducir los costes explícitos en estas empresas. El resultado es un mayor valor para el accionista que aquellas que anteponen a sus accionistas. En otras palabras, la gestión que tiene en consideración a los grupos de interés, por tanto, crea valor para el accionista a largo plazo.

Se ha de tener en cuenta que los impactos negativos se registraron con el telón de fondo del bajón económico general derivado del estallido de la burbuja de las *puntocom*, mientras que los impactos positivos coincidieron con la bonanza económica de los años posteriores. Además, los efectos quedaron exagerados, puesto que los resultados de las empresas con gestión de los grupos de interés fueron considerablemente peores o mejores, durante las etapas económicas correspondientes, que las que tenían poca o ninguna gestión de ese tipo.

El impacto negativo a corto plazo "especialmente en los casos en que
los resultados de las empresas con gestión de los grupos de interés fueron muchísimo peores" puede explicar en parte por qué la mayoría de las empresas no adoptan ese tipo de políticas para gestionar sus actividades y relaciones con los grupos de interés tanto como se supone. La otra cara de la moneda es que a esas empresas les va muchísimo mejor a largo plazo.

Implicaciones para la toma de decisiones

Por muy bueno que sea ese dato, no conviene subestimar las dificultades reales que la gestión de los grupos de interés plantea a los directivos. Los directivos se verán inevitablemente limitados en su intento de cumplir con los compromisos contraídos con los distintos grupos de interés, como los empleados, los proveedores y la comunidad. Elegir entre los intereses contrapuestos de estos grupos de interés no será fácil, puesto que no siempre podrán contentar a todos y tendrán que obrar difíciles equilibrios. Por ejemplo, ¿es mejor aumentar los salarios o congelarlos para mantener o incrementar el dividendo a los accionistas? No hay una solución fácil. En cambio, las empresas orientadas al accionista no padecen este tipo de limitaciones, por lo que pueden adaptar sus estrategias y pautas de gasto al entorno más fácilmente.

La dificultad de medir y prever los resultados de la empresa a largo plazo exige a los directivos buscar una lógica alternativa y creíble que justifique la actuación a favor de los grupos de interés. Para ello, los autores proponen un modelo diferente, basado en el bien común, los contratos sociales y el sentido de la justicia.

Si los grupos de interés van a ser la prioridad, los directivos deben hallar una forma efectiva de lidiar con las desventajas a corto plazo. Han de aprender a elegir entre las distintas

©IESE Business School

reivindicaciones de los grupos de interés. La dirección debe ser siempre consciente de que sus decisiones a corto plazo van a tener un impacto económico y moral a largo plazo en todos los grupos de interés.

En cualquier caso, todavía queda por investigar la relación entre la gestión de los grupos de interés, la creación de valor y el ciclo económico. Se trataría de averiguar si las empresas que establecen relaciones de calidad con sus grupos de interés están mejor protegidas que las demás frente a las crisis externas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School