El lado oscuro de la gestión de los grupos de interés

Cuando una empresa tiene múltiples objetivos, como ocurre cuando tiene en cuenta a todos los grupos de interés, los CEO necesitan más libertad de acción para llevar a cabo la gestión de todas esas expectativas.

26 de marzo de 2009

¿Puede una empresa actuar éticamente y ser rentable? Según la teoría de la gestión de los grupos de interés, sí. Si los CEO tienen en cuenta a todos los grupos de interés, actuarán responsablemente, por lo que la reputación de la empresa, y con ella sus resultados, saldrán ganando.

Pero en el artículo Does Stakeholder Management have a Dark Side, publicado por *Journal of Business Ethics*, el profesor del IESE Pascual Berrone, Carmelo Cennamo, de IE, y Luis R. Gómez Mejía, de la Arizona State University, advierten contra un exceso de optimismo respecto a la gestión de los grupos de interés: no siempre resulta positiva.

Los CEO necesitan mayor libertad de acción para atender los deseos y las necesidades de todos estos grupos, mucha más que cuando sólo han de satisfacer a los accionistas. Naturalmente, los CEO que actúan de buena fe tratarán de utilizar ese poder para mantener buenas relaciones con ellos y gestionarlas en beneficio de todos, los grupos y la empresa. Pero las cosas se pueden torcer si los CEO privilegian a determinados grupos o a sí mismos.

Los autores estudian los recovecos de la gestión de los grupos de interés que aprovechan los primeros ejecutivos para beneficiarse unos pocos o a sí mismos. Aconsejan a las empresas comprometidas con la gestión de los grupos de interés que no pequen de optimismo. En su opinión, la única manera de evitar riesgos es tratar con un número limitado de grupos de interés. Aunque esta medida supone ignorar las reivindicaciones del resto, ayuda a controlar

©IESE Business School

mejor a los CEO y evita un 'exceso de inversión social'.

Tejemanejes oscuros

Cuando una empresa tiene múltiples objetivos, como ocurre cuando tiene en cuenta a los grupos de interés, los CEO necesitan más libertad de acción para llevar a cabo la gestión de todas esas expectativas. Esto hace que no se puedan medir sus acciones con criterios fijos, por lo que las relaciones entre ellas, el bien de los grupos de interés y los resultados de la empresa pueden terminar siendo opacos para todos menos para estos directivos.

Por un lado, esta ambigüedad causal resulta beneficiosa frente a la competencia: si los rivales no saben que una empresa tiene éxito, no pueden copiar sus métodos. Pero por otro, si nadie, excepto los CEO, sabe qué es lo que pasa realmente, estos últimos podrían en el mejor de los casos sobrevalorarse y, en el peor de los casos, utilizar esa opacidad para actuar en beneficio propio.

Para lidiar con distintos grupos de interés, los CEO han de ser carismáticos, lo que podría derivar en una idealización de su imagen. Así, a los CEO que gozan de una libertad de acción total se les atribuyen todos los éxitos, mientras que los fracasos se achacan a factores externos. Y, como es lógico, esta distorsión no beneficia ni a los grupos de interés ni a la empresa.

El CEO que actúa en beneficio propio es aún peor para la empresa. Puede desviar recursos de los objetivos hacia determinados grupos de interés con el objetivo sutil de 'ganarse' su apoy?. Y estos grupos pueden devolverle el favor respaldando las decisiones que le benefician, como medidas de protección ante compras hostiles o prebendas.

Víctimas propicias

¿Qué empresas son más propensas a adoptar la gestión de los grupos de interés y, por tanto, a caer víctimas de CEO sin escrúpulos que buscan su propio beneficio?

En un principio podría pensarse que son aquellas con una propiedad difusa, sobre todo si los propietarios muestran poco interés por la gestión diaria. Pero los CEO de estas empresas disfrutan ya de tanta libertad de acción que apenas encuentran aliciente en aumentarla a través de la gestión de los grupos de interés.

Los autores subrayan que los CEO de las empresas con propietarios muy influyentes podrían recurrir a la gestión de los grupos de interés para aumentar su poder. Y es probable que

©IESE Business School

estas empresas, propiedad de inversores de largo plazo y activos como empresas familiares y fondos de pensiones, vean en la gestión de los grupos de interés una manera de mejorar su reputación y aumentar su valor a largo plazo. En estos casos, los CEO podrían utilizar la gestión de los grupos de interés para sortear un control excesivo y actuar en beneficio propio.

Cuanto menor sea su deuda, más tenderá la empresa a comprometerse con los grupos de interés. La prioridad de las empresas que están muy apalancadas es la eficiencia, y ésta sólo se alcanza mediante medidas drásticas que chocan con los grupos de interés, como despidos, recortes en gastos sociales y otras del estilo. Paradójicamente, las empresas con un menor nivel de deuda son las más vulnerables a los CEO poco preocupados por los objetivos económicos o, lo que es peor, con intereses oscuros, ya que disponen de un mayor flujo de caja.

Tomar las riendas es difícil

¿Cómo pueden los miembros del consejo de administración saber si los CEO benefician a los grupos de interés y a la vez a la empresa? Y, lo que es más importante, ¿cómo pueden saber que no se están aprovechando?

La ambigüedad causal hace que sea muy difícil valorar su actuación. Lo único que pueden hacer los miembros del consejo de administración es conocer mejor las prácticas de gestión y establecer controles, pero son caros y tampoco resultan muy útiles para exponer los fallos de los CEO, ya que es difícil hasta para éstos saber exactamente qué partes de la estrategia afectan a los resultados.

Los planes de retribución a largo plazo, basados en los resultados, podrían ser un incentivo para que los CEO se centren en aumentar gradualmente el valor de la empresa. Es decir, para utilizar los recursos de la compañía pensando en medidas con efectos a largo plazo, lo cual beneficia a los grupos de interés y a la empresa.

Pero en el entorno altamente politizado y arriesgado de una empresa comprometida con los grupos de interés, los CEO exigirían una retribución mayor para compensar esa responsabilidad adicional.

Y si estos planes de retribución se basan en acciones pueden alentar comportamientos turbios, como que los propios CEO negocien acciones de la empresa a corto plazo o falseen las cuentas para aumentar el valor de las acciones. De este modo, se podría acabar

©IESE Business School

premiando a los consejeros delegados por unas medidas que ya de por sí tienen incentivos oscuros, con lo que "el coste de ese comportamiento fraudulento sería doble".

Todo esto perjudica a los grupos de interés, puesto que socava el modelo de gobierno corporativo que supuestamente debe favorecerles.

¿Qué hacer?

Sobre el papel, la gestión de los grupos de interés parece la mejor manera de equilibrar las consideraciones éticas y los beneficios. Pero teniendo en cuenta las complejidades prácticas que conlleva, puede que las empresas tengan que limitar el poder de sus CEO reduciendo el número de grupos de interés que deben atender.

Los autores sostienen que la gestión de los grupos de interés resulta positiva si se utiliza legítimamente y se ejecuta como es debido. Pero, como señalan en este artículo, también tiene sus riesgos, lo que explicaría por qué los estudios sobre la relación entre gestión de los grupos de interés y resultados empresariales han arrojado resultados mixtos.

"Las empresas sólo podrán implementar con éxito la gestión de los grupos de interés y obtener sus beneficios potenciales si reconocen también los costes y riesgos que llevan asociados", concluyen los autores.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School