



Facultad de ciencias económicas y empresariales, ICADE,
Universidad Pontificia de Comillas

**LOS INCENTIVOS DE LOS INDIVIDUOS EN LA TOMA DE
DECISIONES RESPONSABLES**

Clave: 201803966

Nombre: Claudia Acevedo

Director: Jose Luis Fernández
Fernández

RESUMEN

A pesar de la conciencia del mundo económico de que el cambio hacia la sostenibilidad es imprescindible para la supervivencia de la sociedad, se siguen observando conductas poco responsables con el entorno. La incorporación de nuevas regulaciones demuestra que el beneficio económico, aún conseguido con modelos de negocio responsables, no tiene suficiente poder como para modificar la conducta de los empresarios. Por ello, cobra especial relevancia comprender cuáles son los incentivos que mueven a las personas, y que explican la conducta empresarial responsable.

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, psicología social, comportamiento responsable, incentivo económico, reputación

ABSTRACT

Despite the awareness of the economic world that the change towards sustainability is essential for the survival of society, behaviors that are not very responsible towards the environment continue to be observed. The incorporation of new conditions shows that the economic benefit, even obtained with responsible business models, does not have enough power to modify the behavior of entrepreneurs. Therefore, it is especially important to understand the incentives that move people, and that explain responsible business conduct.

KEY WORDS

Sustainability, social psychology, responsible behavior, economic incentive, reputation

1. Introducción	4
1.1 Justificación del interés de la investigación	4
1.2 Objetivos del trabajo de investigación	7
1.3 Metodología	7
2. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa	9
2.1 Distintos conceptos a lo largo de la historia	9
2.2 Evolución en la implementación de prácticas responsables	16
2.2.1 Filantropía	17
2.2.2 Estrategias de marketing	19
2.2.3 Estrategia global	21
2.3 Las consecuencias de la implementación de prácticas responsables	24
3. Estudio cualitativo sobre los factores que afectan a las personas a la hora de tomar decisiones	28
4. La rentabilidad e incentivo económico en el performance empresarial	31
4.1 La ventaja competitiva de Porter y Kramer	32
4.2 La relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados económicos	34
4.3 Las actividades responsables y el valor estratégico empresariales	37
4.4 La RSC como factor determinante para la continuidad en el tiempo de la empresa	37
4.5 Aplicaciones prácticas donde las empresas obtienen beneficios económicos a partir de prácticas responsables	39
5. Los incentivos externos	42
5.1 Presión por los movimientos sociales y protestas	42
5.2 Imagen y reputación: el poder de los medios de comunicación	47
5.3 Imposición de obligaciones: el poder e influencia de los gobiernos	50
5.4 Los efectos de un líder en el entorno	54
6. Incentivos internos	56
6.1 La cultura y su papel moldeador en la conducta	56
6.2 Los valores de las personas	57
7. Conclusiones	59
8. Bibliografía	
9. Anexos	

1. Introducción

1.1 Justificación del interés del estudio

La teoría de la **Elección Racional** explica que las decisiones de las personas están basadas en la maximización de la utilidad personal. De esta forma, el individuo toma aquellas decisiones cuyos beneficios pesen más que los costes derivados de estas (Piliaving, Irving, Thornton, Gartner, & Matsueda, 1986).

La relevancia de esta teoría en el contexto actual se encuentra en que los costes de los que se habla como determinantes de la decisión de una persona no tienen el mismo peso hoy que el que tenían en el pasado. Hace varias décadas, por ejemplo, un empresario podía tomar una decisión cuyas implicaciones afectarían al medio ambiente porque el peso de ese coste no era tan grande como lo es ahora. Por lo tanto, ha sido necesario un cambio en la mentalidad de las personas y los empresarios para atribuir nuevos pesos a los costes de sus acciones.

Ya en 1971, el Comité de Desarrollo Económico afirmaba lo siguiente: *“Se está pidiendo a las empresas que asuman responsabilidades más amplias que nunca ante la sociedad y que sirvan a una gama más amplia de valores humanos. A las empresas comerciales, en efecto, se les está pidiendo que contribuyan más a la calidad de vida que solo el suministro de cantidades de bienes y servicios. En la medida en que los negocios existen para servir a la sociedad, su futuro dependerá de la calidad de la respuesta de la gerencia a las expectativas cambiantes del público”* (CED, 1971)

En efecto, la empresa, tal y como la conocieron nuestros antepasados, no se entiende de la misma forma hoy. Se espera de las corporaciones que asuman responsabilidades mucho más allá del crecimiento económico y la generación de beneficio. A causa de esto, durante los 60, economistas y académicos comienzan a preguntarse sobre cuál es este nuevo papel de las empresas, surgiendo así el concepto de responsabilidad social corporativa.

La primera definición unificada sobre este concepto es propuesta por Archie B. Carroll explicando que: “*la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado*” (Carroll A. B., A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, 1979).

Hasta ese momento, el objetivo principal de tanto gobiernos como empresas radicaba en un principio; crecer. Por nociones como la escasez de recursos para sostener este crecimiento ilimitado y por las condiciones ante las que se exponían a los trabajadores para garantizar el mayor margen de beneficio, se forma en 1968 el Club de Roma. Este fue conformado por economistas, científicos y líderes empresariales para escribir el reporte de *Los límites del crecimiento*, que defiende la evidencia de que ese crecimiento sin límites buscado por todos no es sostenible en el tiempo (The Club of Rome, 2022)

Pero, si es tan evidente esta nueva concepción de la empresa y la necesidad de atribuir nuevos pesos a las implicaciones de las decisiones ¿por qué aún no se han sumado todas las empresas a este barco? ¿por qué deben intervenir los estados de los países para imponer una serie de normas y regulaciones? ¿qué es lo que realmente mueve a las empresas, y, por lo tanto, a las personas a actuar de forma responsable?

Al responder a estas preguntas, se podría pensar que el cambio de percepción sobre la empresa y sus responsabilidades por parte de la sociedad no ha modificado los objetivos y deseos de aquellos en control de la toma de decisiones empresariales. Al menos, no lo ha hecho en su totalidad, puesto que son muchas las instituciones que siguen poniendo como prioridad el enriquecimiento de los accionistas, dejando de lado la preocupación por el impacto que esto pueda provocar en la sociedad o el medio.

Según Davis, los empresarios tienen una serie de obligaciones con la sociedad en términos económicos y de valores humanos, y al transformar esto en responsabilidad social se podrían obtener retornos económicos para la empresa (Davis, 1960); por lo que parece que, si pensáramos que el factor económico era la principal limitación, deben existir otros incentivos mucho más potentes que este para conseguir que los empresarios asuman y actúen según sus responsabilidades.

Esto es precisamente lo que en este trabajo se quiere demostrar, la relevancia del factor humano en el desarrollo sostenible de la economía. Así lo señala [Frederick](#) en su teoría sobre la responsabilidad empresarial, que se basa en los siguientes 5 requisitos para determinar las decisiones de las gerentes: tener un criterio de valor, estar basada en los últimos conceptos de administración y dirección, entender las tradiciones históricas y culturales detrás del contexto social actual, reconocer que el comportamiento de un empresario depende de su papel dentro de la sociedad y su contexto social, y admitir que el comportamiento empresarial responsable no ocurre automáticamente, sino que, por el contrario, es el resultado de esfuerzos deliberados y consistentes (Frederick, 1960).

Esta idea detrás del proceso de decisión aporta un importante marco teórico conceptual sobre muchos de los conceptos que se van a tratar a continuación.

1.2 Objetivos del trabajo de investigación

En general, lo que se busca con este trabajo es entender al factor humano y su psicología como punto principal en el marco de la responsabilidad empresarial y la sostenibilidad.

1. El primer objetivo es comprender cuáles son los factores detrás de las decisiones humanas que determinan el desarrollo empresarial y sus consecuencias en la sociedad y el medio.
2. Una vez identificados los factores determinantes en la toma de decisiones, se busca demostrar que el factor económico no es el incentivo con mayor poder en la mente del ser humano.
3. Además, se tiene el objetivo de comparar los incentivos internos y los externos a la persona para comprender cuáles tienen más peso en las decisiones de las personas.

1.3 Metodología

La metodología seguida para responder a la pregunta de investigación se dividirá en tres partes.

1. Primero se revisará la literatura existente sobre los conceptos de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad a lo largo de la historia. Para ello, nos enfocaremos en comprender la evolución de las aportaciones académicas a la definición del concepto y así tener una imagen clara y global sobre qué es exactamente lo que se espera actualmente de las empresas además de satisfacer necesidades básicas en la sociedad. También se estudiarán las distintas formas en las que las empresas han ido incorporando prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social, con el objetivo de conocer la respuesta de estas ante las nuevas expectativas de la sociedad.

2. Segundo, se llevará a cabo un estudio cualitativo con profesionales de diversas industrias relacionados con temas de sostenibilidad y responsabilidad para comprender sus puntos de vista y obtener insights que sirvan para verificar las conclusiones de este trabajo.
3. Tercero, una vez analizados los insights obtenidos a partir del estudio cualitativo de entrevistas, se llevará a cabo un análisis en profundidad de los factores seleccionados. Estos se dividirán en tres grandes grupos: el incentivo económico, los externos y los internos a la persona.

2. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa. ———

En esta parte del estudio de investigación, el objetivo es comprender los orígenes del concepto de responsabilidad social corporativa y sus implicaciones a lo largo de la historia. Lo que se busca es identificar los factores que han ido definiendo las modificaciones no solo en la definición del concepto, sino además, de la forma en que las empresas lo aplican en sus modelos de negocio.

Cobra especial relevancia para el objetivo principal del trabajo el apartado 2.2, *Evolución en la implementación de prácticas responsables* por varios motivos. Primero, para comprender cuáles son las circunstancias que favorecen a la aparición de actividades responsables por parte de las empresas, y segundo, para aportar una visión general sobre los aspectos que han movido a estas a modificar la manera en la que habían operado durante muchos años. En otras palabras, de cada fase de transformación responsable derivan sentimientos o incentivos que mueven a las personas a tomar decisiones éticas. Estas decisiones humanas son las que construyen la actividad de las corporaciones y los impactos generados, puesto que cualquier organización está liderada por seres humanos, y esta información es muy relevante para responder a las preguntas de investigación.

2.1 Distintos conceptos a lo largo de la historia ———

A partir de los años 50, el concepto de responsabilidad comienza a vincularse no solo a las entidades públicas y gubernamentales, sino también a las económicas. Desde entonces, son innumerables las perspectivas e ideas que han ido surgiendo sobre la definición del concepto de responsabilidad social corporativa. A continuación, se presentará una revisión de la literatura con las aportaciones más relevantes sobre esta terminología, con el objetivo de entender su evolución en el tiempo y descifrar los factores que unen todas estas definiciones.

[Howard R. Bowen](#) se refiere a la responsabilidad social como la obligación de los empresarios a alcanzar políticas, tomar decisiones o seguir aquellas líneas de

acción que conduzcan a los objetivos y valores de la sociedad (Bowen, 1953). Él define una lista de 10 objetivos ante los cuales cualquier persona debería aspirar a alcanzar: alto nivel de vida, progreso y estabilidad económica, seguridad personal, orden, justicia, libertad, desarrollo del individuo, mejora de la comunidad, seguridad nacional y la integridad de la persona. Mientras que estos objetos son fácilmente alcanzables individualmente, son las cualidades del ser humano las que aportan dificultad en su puesta en práctica completa.

Bowen explica en su primera obra, *Toward Social Economy*, que el ser humano tomará decisiones económicas en base a sus necesidades, invirtiendo sus capacidades primero en aquellas más importantes, y descendiendo en las siguientes con menos relevancia hasta que se hayan acabado los medios económicos de los que disponía la persona (Bowen, 1948). De la misma forma que las insuficiencias a satisfacer son distintas en cada individuo, la relevancia de los objetivos mencionados anteriormente cobra también medidas distintas. Así, los propósitos principales de unos se ponen en conflicto con los de otros, haciendo muy complejo el alcance de la lista en su conjunto.

Cabe mencionar también la aportación al concepto de la responsabilidad social comparativa en su análisis comparativo con el interés individual de las ideas liberales. Importantes referentes de la economía internacional como Smith, David Ricardo o Keynes defienden que el interés individual supone beneficios globales en los conocidos modelos económicos basados en el *laissez-faire* (Baaman & Dillman, 2019). Pero en la práctica, se ha demostrado que es necesaria la imposición de normas y leyes basados en códigos éticos para conseguir la máxima generación de beneficio para el mayor número de personas.

Sobre esta definición de responsabilidad social empresarial, se identifican limitaciones por las diferencias entre los valores éticos entre sociedades y naciones, además de la interposición de la consecución de una serie de objetivos por individuos o empresas a costa del alcance de otros a sus propios objetivos. Por ejemplo, hemos podido comprobar recientemente, que el objetivo de Rusia de asegurar su seguridad nacional ha limitado las posibilidades de Ucrania de alcanzar la prosperidad económica o seguridad personal de sus ciudadanos.

Theodore Levitt aporta una doble visión de la responsabilidad social desde las manos de la empresa y del estado. Por una parte, incita a que las entidades económicas participen en la comunidad y devuelvan todo lo que reciben de ella, y, por otra parte, aconseja que sean los gobiernos los encargados de garantizar el estado de bienestar en sus comunidades. De esta forma, para que la empresa alcance los estándares adecuados de responsabilidad, deberá especificar sus objetivos, hacerlo públicos y orientarlos a la consecución del máximo beneficio a largo plazo (Levitt, 1958).

Esta visión que incorpora el papel de los gobiernos pone en juego las limitaciones territoriales consecuentes del alcance del poder de un estado. Supone una restricción a la empresa para llevar a cabo actividades responsables que no solo signifiquen la participación en la comunidad en la que actúa, sino también en todas las que se ven afectadas por sus actividades. En otras palabras, la definición de Theodore Levitt carece de una visión internacional, donde las entidades económicas deberían no solo participar en las comunidades en las que operan, sino, además, poner en cuestión el estatus quo del papel y poder de los gobiernos de los estados en los que se ven involucrados, para incentivar el bienestar social.

Un buen ejemplo de esto es la industria textil, característica por externalizar las actividades de producción a países en desarrollo donde los gobiernos no están haciendo su parte de garantizar el bienestar. Es aquí, donde la empresa no solo debería buscar la maximización de objetivos a largo plazo, sino de cubrir las carencias de la actividad gubernamental.

En este momento, se hace tan evidente que las empresas tienen un propósito mayor que el de generar beneficios, que incluso economistas como [Milton Friedman](#), comienzan a defender la obligación de las empresas de cumplir con las normas básicas de la sociedad (Carroll & Brown, 2018). Durante gran parte de su vida profesional, él defiende a los accionistas como únicos stakeholders relevantes y, por lo tanto, objetivo principal para la empresa, pero hace evidente la necesidad de cumplir tanto con leyes como las ideas éticas de la sociedad en la que actúa la organización para garantizar su crecimiento y supervivencia.

La visión de Friedman sobre la responsabilidad social no es del todo concorde con el concepto como suele ser definido. Para él, las responsabilidades son atributos de las personas, y no de las empresas y, por lo tanto, estas no se ven obligadas a implementar prácticas socialmente responsables. La argumentación detrás de esta idea se basa en el papel del ejecutivo como persona designada en la empresa y la del accionista como dueño de esta.

Por una parte, el accionista, como persona que es, tiene responsabilidades individuales ante las cuales puede actuar y decidir destinar su dinero; pero el ejecutivo, que es un mero empleado, debe actuar conforme a los deseos de este. De esta forma, un directivo que actúa en consecuencia de responsabilidades sociales se convertiría en un actor civil ejecutando tareas que pertenecen a la responsabilidad de los gobiernos, y no de la empresa; y, por lo tanto, no podría ser designado por una corporación para ejercer su papel, sino que debería estarlo por una institución pública. (Friedman, 1970).

Esta mirada de la responsabilidad social corporativa es completamente contraria a la usual, y pone en cuestión muchos de los conceptos que argumentados. Desde este punto de vista, es importante hacer énfasis en dos aspectos.

Primero, las empresas son “entes artificiales” y por lo tanto carecen de las cualidades humanas por las que se les podría apropiar el concepto de responsabilidad, pero cualquier organización está formada por personas y es capaz de funcionar gracias a este capital humano. Es por ello, que se podría decir que se transmiten muchas de las cualidades humanas a la organización, haciendo justificable la atribución de responsabilidades.

Además, se debe dejar atrás la idea de que el bienestar de la sociedad y la protección del medio ambiente son cuestiones únicamente atribuibles al papel del estado, puesto que también deberían ser los deberes de las entidades privadas dado que son actores productores de situaciones como la desigualdad social o la contaminación del medio ambiente.

A partir de los años 60 evoluciona el paradigma de la responsabilidad social corporativa y surgen nuevas ideas donde se pone en cuestión la forma de poner en práctica este concepto por parte de la empresa. Las ideas de [Robert Ackerman y Raymond Bauer](#) se centran en lo denominado “*corporate responsiveness*” entendido como la capacidad de respuesta corporativa. Lo que tratan de explicar desde este concepto es la necesidad de demandar acciones y soluciones prácticas a las empresas, abandonando la posición de voluntad y deseos que conformaban la moda anteriormente (Carroll & Brown, 2018).

Desde su punto de vista, las empresas comienzan a tener en cuenta todas las enfermedades generadas en la sociedad que otras instituciones no han sido capaces de sanar y se proponen solucionar estos problemas, externos a la actividad de la empresa y ante los cuales no disponen de la experiencia o conocimiento necesario para solventarlos (Ackerman & Bauer, 1976).

Se exige por tanto a las entidades económicas que abandonen la perspectiva idealista y de pensamiento filosófico sobre cómo debería actuar la empresa para enfocar los esfuerzos a acciones y cambios palpables llevados a cabo por estas, para solventar todos los problemas identificados en la sociedad y el medio ambiente.

Así, nace la **capacidad de respuesta corporativa**, que explica no solo el interés de las empresas de tomar responsabilidad de sus acciones sino de los resultados obtenidos a partir de esta preocupación (Carroll & Brown, 2018). Con ella, surgen numerosas ideas que moldean el concepto de RSC.

Entre estas ideas, destacan la de **Prakash Sethi** al distinguir las responsabilidades de la empresa en tres tipos: la obligación social, la responsabilidad social y la capacidad de respuesta social. Así, a la empresa no solo se le atribuye la responsabilidad de cuidar a su empleado, sino también la de fomentar empleo y crecimiento sostenible además de ser capaz de anticipar y predecir los cambios en la sociedad para poder aportar soluciones a esta (Carroll A. B., A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, 1979).

Siguiendo la misma lógica de los tres ámbitos de responsabilidad, el conocido **Comité de Desarrollo Sostenible (CED)** desarrolla los tres círculos concéntricos.

En ellos, se explica que el primer círculo es el que engloba las responsabilidades básicas que garantizan una ejecución eficiente de la actividad económica. El segundo círculo, se refiere a la responsabilidad de adaptabilidad a los cambios de valores y prioridades de la sociedad en la que actúa. El último, que es el que engloba a los otros tres, comprende el compromiso de la empresa para mejorar la situación en la que se encuentra la sociedad, afecte o no a la actividad principal de la empresa (Levitt, 1958).



Fuente: Gráfico de elaboración propia inspirado en Comité de Desarrollo Sostenible

Archie B. Carroll profundiza aún más en esta tridimensión de la responsabilidad social de la empresa a partir de las siguientes tres secciones. Lo que trata este experto en la materia es de dar un modelo de actuación que se ajuste a cualquier empresa para ayudar a los directivos a incorporar los problemas sociales en sus preocupaciones económicas, y por lo tanto, en los procesos de solución de problemas a los que estos se enfrentan cada día en el desarrollo económico de la

organización que lideran (Carroll A. B., A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, 1979).

Primero habla de la importancia de la organización de **definir su responsabilidad social básica**. En esta definición debe identificar todos los factores que afectan a los ámbitos económicos, legales, éticos y discritenarios. De esta forma, le entidad será capaz de entender lo que se espera de ella por parte de la sociedad, para así, legitimar su existencia.

Después, demuestra la relevancia de saber **identificar los problemas que afectan en mayor medida a la empresa**, y que por lo tanto, los hacen más relevantes. Es importante que este proceso de análisis de la situación que rodea a la empresa sea continuada puesto que los problemas evolucionan y cambian con el tiempo, y de la misma forma, la empresa deberá centrarse en aquellos según corresponda.

Finalmente, Carroll engloba en su tercera dimensión del modelo, el concepto ya implementado por otros anteriormente de *social responsiveness*, donde la empresa deberá superar el esfuerzo de identificar su responsabilidad con la sociedad y los problemas que la rodean, y así poner un marco de acción en el que se destinen recursos y tiempo a solventar estos.

Expertos como **Ketih Davis, Dirk Matten o Jeremy Moon** coinciden en las últimas definiciones del concepto de responsabilidad social corporativa por su carácter práctica de dar solución a un problema social.

A lo largo del tiempo, se ha discutido en muchas ocasiones sobre qué es lo que realmente se espera de las empresas, que hagan las cosas bien o que actuen como actores filantrópicos a la hora de solventar los problemas de la sociedad.

Dirk Matten y Jeremy Moon llevan a cabo un estudio y análisis comparativo sobre las diferencias de implementación de RSC en Europa y Estados Unidos. Parten de la idea de que para que se den acciones responsables tanto por la ciudadanía como por al empresa, es imprescindible el cumplimiento de una serie de condiciones. Estas se refieren al correcto funcionamiento de las instituciones, entendidas según

Huntington como *patrones de comportamiento estables, valorados y recurrentes definidos por su adaptabilidad, autonomía y coherencia*. (Huntington, 1969)

A partir de este requisito para garantizar la existencia de RSC es desde donde los autores se preguntan por las diferencias en la forma de implementar esta en las instituciones dependiendo de la zona geográfica. Para responder a esta pregunta, identifican cuatro factores que afectan al crecimiento de las instituciones nacionales: el sistema político, el financiero, el educativo y el cultural (Matten & Moon, 2008).

Esta perspectiva es la que demuestra la necesidad de este trabajo. Así, de la misma forma que existen diferencias entre las naciones a la hora de implementar políticas de responsabilidad social, también las hay entre los individuos al decidir de forma personal sobre tomar una decisión u otra. Lo que se busca por tanto, es similar al proceso de investigación de Matten y Moon; identificar aquellos factores que determinan las decisiones de las personas para actuar o no de forma responsable.

2.2 Evolución en la implementación de prácticas responsables

Al igual que las definiciones de los conceptos de responsabilidad social corporativa han ido evolucionando en el tiempo, también lo han hecho los estilos en los que las empresas implementan prácticas responsables a sus modelos de negocio. A continuación, se analizará la historia de estas formas de implementación en tres bloques: las prácticas filantrópicas, las estrategias de marketing y las estrategias globales.

Previo a la primera definición del concepto de responsabilidad social corporativa, durante los siglos 18 y 19, la [Iglesia](#) destina recursos para paliar el contexto social en el imperio inglés; liderado por injusticia, pobreza y malas condiciones laborales para mujeres y niños (Harrison, 1966). Se podría identificar esta actividad como la primera manifestación de responsabilidad por parte de instituciones que dan noción a desequilibrios en la sociedad.

A finales de 1800 y principios de 1900, se identifica un giro en las actividades filantrópicas hacia el **paternalismo**, donde las corporaciones dan noción a las condiciones laborales de sus empleados, y actúan como protectores de estos garantizando una mejora en su calidad de trabajo.

Este papel paternalista por parte de las compañías sufre una evolución hacia un papel de respuesta ante las demandas de no solo los accionistas para obtener beneficio económico sino también de los clientes, la comunidad en la que operan y los empleados (Carrol, 2008).

Es a partir de los años 50, cuando se comienza a dar noción de la responsabilidad que arraigan las empresas por el poder que ejercen en la sociedad, y la forma en la que lo implementan de ahí en adelante podría esquematizarse en los puntos explicados a continuación.

2.2.1 Filantropía

Las contribuciones a la caridad por parte de las compañías son la forma más antigua de alcanzar un comportamiento corporativo social. El objetivo detrás de estas donaciones se encuentra en el deseo de los empresarios de distribuir la riqueza generada por el modelo de negocio a la comunidad en la que operan (Mescon & Tilson, 1987).

El crecimiento de la presencia de instituciones no lucrativas en los países aparece en las últimas décadas del siglo XX como un fenómeno espontáneo, aunque se explica en gran parte por el interés de los gobiernos de alcanzar sus objetivos y agendas sociales a través de estos instrumentos, además de explicarse también por el deseo de las empresas de demostrar su adherencia a las responsabilidades sociales (Casey, 2016).

Dadas las expectativas por parte de la sociedad de que las corporaciones donen dinero (Handelman & Arnold, 1999), estas comienzan a hacerlo de forma aleatoria y obteniendo un beneficio, algo muy criticado durante los 60 (Nevin-Gattle, 1996). Hasta que en los 80; la noción de la filantropía corporativa evoluciona hacia la

donación estratégica, donde las empresas aportan valor a causas relacionadas con sus actividades principales (Mescon & Tilson, 1987).

La razón detrás de este giro se encuentra en el problema de agencia con los accionistas debido a la falta de información sobre los donativos o receptores de estos, pudiéndoles afectar a la vocación de este grupo de interés (Atkinson & Galaskiewicz, 1988).

Consecuentemente, la forma en que las compañías aportan a la comunidad a partir de acciones filantrópicas comienza a entenderse desde una perspectiva estratégica y no tanto de donación. Así, no solo ayudan a la sociedad con cantidades de dinero, sino que también lo hacen desde los departamentos de marketing o recursos humanos al regalar servicios a aquellos más necesitados. Lo hacen a partir de asesoramiento, soporte técnico o equipos de empleados voluntarios, creando así alianzas estratégicas con instituciones no lucrativas para convertirse en actores del cambio (Smith N. C., 1994).

Además de esto, la filantropía experimenta nuevos cambios cuando este tipo de actividades solidarias se incorporan en las propias empresas donantes. Lo hacen en forma de fundaciones, desde las cuales se van entregando los servicios específicos, mucho más alineados con la estrategia empresarial de las compañías llevando a cabo estas prácticas (Smith N. C., 1994).

Para el estudio siendo llevado a cabo, es especialmente interesante comprender cuáles son los motivos que llevan a empresas y, por lo tanto, a las personas, a participar en actividades filantrópicas. A lo largo del estudio desarrollado por Arthur Gautier y Anne-Claire Pache, *Research on Corporate Philanthropy: A review and assesment*, se revisa la literatura existente para respaldar las tres razones más relevantes que afectan a las personas en este aspecto.

Primero, los empresarios se involucran en actividades filantrópicas para mejorar la imagen y reputación de la firma, y consecuentemente, incrementar los beneficios económicos de esta (Abzug & Webb, 1996).

Segundo, los directivos se dan cuenta de que pueden alcanzar una maximización de su propia utilidad a partir de prácticas solidarias, ya que, gracias a estas, ganan la aprobación y el respeto por las élites locales en las que se involucra (Atkinson & Galaskiewicz, 1988).

Por último, se identifica el motivo ético, aunque no es defendido tanto como el resto, por el cuál, se determina que los empresarios actúan solidariamente por su propia benevolencia y valores íntegros personales (Choi & Wang, 2007).

2.2.2 Estrategia de Marketing

El marketing estratégico se entiende como las decisiones de una organización al comunicar sus opciones cruciales sobre los productos, mercados o recursos en la creación de valor y su comunicación, de tal forma que se cree un intercambio de valor con los clientes y así se alcancen los objetivos diseñados por la empresa (Varadarajan, 2009).

Esta definición cobra especial relevancia por el propósito de alcanzar una serie de objetivos especificados para la compañía. De esta forma, con la aparición de conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, las actividades de marketing se convierten en principales actores para alcanzar esos nuevos objetivos que se ha propuesto la empresa.

Como resultado, aparecen diversos conceptos relacionando el marketing y la sostenibilidad, de los cuales cobra especial importancia el desarrollado por Kotler, marketing social, definido como la incorporación de consideraciones éticas y sociales en actividades de marketing (Kotler & Armstrong, 2008).

De esta forma, las empresas emplean las actividades de **marketing como actores difusores de las prácticas sostenibles** y socialmente responsables siendo desarrolladas, de tal forma que se consiga el objetivo del marketing sostenible, crear relaciones a largo plazo con los clientes (Kumara, Rahmanb, Kazmic, & Goyald, 2012).

Con este propósito, durante los primeros años de implementación de prácticas responsables, las empresas acuden a los departamentos de marketing para liderar el cambio, centrando así los esfuerzos en comunicar y no tanto en actuar.

Como consecuencia, muchos clientes perciben en ese momento a la RSC como un esfuerzo de marketing, donde se comunica mucho más de lo que realmente se está haciendo, además de tratar de fidelizar a nuevos segmentos del mercado compuestos por personas verdaderamente involucradas en conseguir el cambio (Öberseder, Schlegelmilch, & Murphy, 2013). Otros identifican que el marketing es manipulador, tortuoso, poco ético y desagradable (Brown, 1995).

Los objetivos reales detrás de la incorporación de prácticas sostenibles y responsables a partir de los departamentos de marketing son variados, pero destaca uno en especial. El uso de las herramientas y poder del marketing para persuadir a los consumidores e influenciar en sus creencias y costumbres, de tal forma que se pueda empujar a los clientes hacia un consumo más responsable. Esto se hace dada la estricta relevancia de los hábitos de consumo para liderar la transformación hacia un ecosistema más sostenible y responsable (Jones, Clarke-Hill, Comfort, & Hillier, 2008).

Este objetivo tiene bastante sentido, pero el problema de emplear el marketing como actor transformador está en su capacidad limitada de conseguir un cambio real. Además, las malas prácticas y usos de la comunicación por parte de las empresas para limpiar su imagen, ha generado un alto grado de desconfianza. Este fenómeno es el conocido como *greenwashing*, entendido como *el acto de engañar a los consumidores con respecto a las prácticas llevadas a cabo para respetar el medio ambiente* (Kenton, 2022).

Crecen exponencialmente este tipo de prácticas por parte de las compañías, disminuyendo la confianza de los grupos de interés en estas, viéndose dañada su imagen y reputación y no alcanzando el objetivo principal; conseguir un impacto positivo en el entorno.

Así lo demuestra en el informe del Departamento del Desafío de Sostenibilidad del Sector Comercial e Industrial, donde se encuentra que los equipos de marketing llevan a cabo actividades de publicidad que no se relacionan con la estrategia de la empresa y, por lo tanto, que este departamento no se respalda por el deseo de alcanzar un desarrollo sostenible.

Como consecuencia, el actor que se creía ser esencial para liderar el cambio no está cumpliendo con las expectativas de los empresarios, forzando a estos a derivar la responsabilidad a un foco mucho más amplio, explicado a continuación (Marketing, 2006).

2.2.3 Estrategia global

Cuando las empresas rectifican en su forma de ver la responsabilidad social corporativa como un vehículo para vender más a los clientes, lo hacen poniendo el punto de mira en la gestión global de la compañía.

Los inicios de la incorporación de prácticas sostenibles como estrategia global radican en la [teoría de los grupos de interés](#), donde la empresa no solo responde ante las necesidades de los accionistas, sino que también debe velar por los efectos de sus actividades en el resto de stakeholders, clientes, empleados, proveedores, y asegurar su bienestar (Freeman, 1984).

Este cambio, que es el que mejor describe la manera actual de implementar prácticas sostenibles, está respaldado por muchos investigadores que corroboran la importancia de integrar las consideraciones con el medio y la sociedad en el nivel estratégico más amplio de la compañía (Banerjee, 2002).

Cuando la responsabilidad social corporativa se incorpora como estrategia global y no como estrategia de comunicación, surgen diversos retos a confrontar por parte de los managers de la compañía. Esto se debe a que la interpretación de cada gerente sobre los retos del entorno afecta directamente a la actitud de la empresa a afrontar estos problemas (Smith, 1991).

Además, la dificultad de transformar los modelos de negocio se ve afectada por otros dos factores. Primero, la falta de atención puesta en este tema durante muchos años, cobrando siempre más importancia el paradigma económico (Banerjee, 2002), y segundo, la falta de conocimiento sobre como implementar planes de acción que aporten resultados con impacto positivo en el entorno.

Para solucionar estos problemas surgen dos puntos de gran interés, la redacción de los Objetivos del Milenio y de la Objetivos al Desarrollo Sostenible como planes de acción guía para las empresas y los medidores de performance por parte de las entidades financieras a partir del Triple Bottom Line (People, Planet and Profit) y los indicadores ESG (Environment, Social and Governance).

Dada la relevancia de cada uno de los conceptos mencionados no solo para entender la evolución del campo de la responsabilidad y sostenibilidad sino también para comprender los efectos que estos tienen actualmente en las decisiones de las personas, se explicarán algunos de los puntos más relevantes a continuación.

Los Objetivos del Milenio y los Objetivo al Desarrollo Sostenible A

Por mucho que las compañías quieran cambiar la forma de desarrollar sus actividades, es evidente la falta de experiencia y conocimiento sobre los límites entre lo legal, lo ético y lo esperado por la sociedad. En otras palabras, cuando se comienza a dar noción del impacto de las actividades económicas y de los desajustes en la sociedad, los ejecutivos no son capaces de comenzar la revolución por varios motivos, entre los que destacan la inmensidad de retos encontrados en el entorno y las inconurrencias y vacíos legales entre las regulaciones de cada país.

Como solución a esto, la Naciones Unidas desarrollan en el año 2000 una serie de objetivos para el desarrollo dentro de la Declaración del Milenio, la cual desarrolla una agenda para el 2015 (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019), donde se presentan los desajustes y retos que deben ser afrontados por las empresas para lograr un entorno global sostenible.

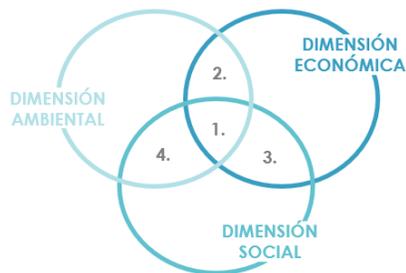
En 2015, se crea una nueva agenda de acción conocida como la Agenda 2030 con 17 Objetivos al Desarrollo Sostenibles. Estos son una llamada global para poner fin a problemas como la pobreza, el deterioro del medio ambiente o la vida de las personas.

Un reporte realizado por la propia organización de las Naciones Unidas muestra los avances alcanzados sobre cada uno de los objetivos establecidos. En este informe, se puede observar que el progreso no es el deseado para alcanzar los objetivos, pero que la agenda ha servido de guía para muchas organizaciones, ayudándolas a desarrollar modelos de negocio mejorados a partir de la minimización del impacto en el entorno. Algunos de los puntos en los que se observa una mejora son la conservación del 10% de las áreas costeras y marinas, la promoción de prácticas sostenibles para el manejo y conservación de áreas destruidas para conseguir su reforestación, el desarrollo y operabilidad global de estrategias para la empleabilidad de la juventud o el aumento del acceso a la información y la tecnología (UN, 2020).

La triple cuenta de resultados B

El triple botom line es diseñado por John Elkington como nueva alternativa de medición que trata de ir mas allá de los resultados contables y financieros de la empresa. De esta forma, además de incluir los beneficios (profit) también cuenta con los resultados medioambientales (planet) y sociales (people). El objetivo de esta nueva medición es la de informar al entorno de las actividades llevadas a cabo por la empresa con impactos en los tres ámbitos mencionados y las propuestas de actuación para minimizar sus efectos negativos.

Cobra especial relevancia las interdependencias diseñadas entre cada uno de estos tres ámbitos, mostrados en el gráfico.



1. Responsabilidad de la empresa para alcanzar un buen gobierno y comportamientos éticos.
2. La dimensión ambiental y económica se unen para garantizar procesos eficientes de tal forma que se vea afecto el medio lo mínimo posible.
3. Cuando se unen la dimensión económica y social se crea un compromiso con el desarrollo correcto de las sociedad en las que opera la empresa.
4. La conexión entre la dimensión ambiental y social genera una responsabilidad con la seguridad, la salud y el desarrollo profesional y personal de los empleados trabajando en la compañía.

Fuente: Elaboración propia

Primero, con la dimensión económica se refiere al compromiso de la firma con la creación de valor y los resultados rentables. Segundo, con la dimensión social, revela el compromiso de la empresa con la calidad del servicio prestado a los clientes. Tercero, la dimensión ambiental habla del compromiso con la protección de la biodiversidad y el entorno natural de la compañía (López, 2015).

Como resultado de esta nueva cuenta de resultados, la empresa en cuestión deberá emplear las tres dimensiones detectadas y sus interrelaciones para determinar de que forma se verán afectados cada uno de los grupos de interés. Finalmente, se crea una matriz donde es fácil establecer los impactos de la actividad empresarial en cada uno de los stakeholders, obteniendo un resultado positivo o negativo dependiendo si beneficia o perjudica a estos (López, 2015).

2.3 Las consecuencias de la implementación de prácticas responsables

Analizadas no solo las corrientes de pensamiento sobre la responsabilidad social corporativa, sino también la forma en la que las compañías han ido implementando estos nuevos conceptos, se llegan a varias conclusiones.

Lo que se buscaba con este apartado del estudio de investigación es precisamente comprender las razones detrás de los hechos que han llevado a las empresas a actuar como lo han hecho. De esta forma, somos capaces de detectar algunos de los incentivos que serán analizados más adelante.

Las conclusiones más importantes obtenidas de esta revisión de la literatura están agrupadas y organizadas en la siguiente tabla. A partir de estas, se obtiene prueba suficiente como para determinar que la imagen, reputación y presión de la sociedad son incentivos suficientemente importantes como para investigarlos más a fondo en este trabajo.

¿CUÁL ES LA MOTIVACIÓN DETRÁS DE LA IMPLEMENTACIÓN?	FORMA DE IMPLEMENTACIÓN	LIMITACIONES DE LAS PRÁCTICAS DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Se busca mejorar la reputación e imagen que la sociedad tiene de la empresa.</p> <p>Deseo de obtener la maximización de utilidad personal por parte de los ejecutivos.</p> <p>Algunos managers actúan por motivos éticos.</p>	FILANTROPÍA	La falta de alineación de las actividades filantrópicas con la estrategia empresarial no puede propiciar beneficio a largo plazo y satisfacer las demandas de todos los grupos de interés. Se crean además problemas de agencia entre los managers y los accionistas.
<p>Uno de los propósitos más potentes es el lavado de imagen.</p> <p>Obtener beneficios económicos a partir de la afiliación de nuevos clientes vinculados con los nuevos valores promovidos en la publicidad.</p> <p>Establecer relaciones a largo plazo con el entorno y modificar la conducta de los consumidores.</p>	ESTRATEGIA DE MÁRKETING	Se crea una reputación falsa de las empresas y la sociedad las castiga por mentir sobre sus actividades. Además dedican demasiados recursos a la comunicación en vez de a actividades de verdadera transformación. El greenwashing ha dañado mucho este tipo de prácticas.
<p>Se quiere dar respuesta a las nuevas demandas de todos los grupos de interés, no solo a los accionistas.</p> <p>Ninguna empresa quiere actuar en contra de la ley, y son muchas las nuevas regulaciones impuestas.</p>	ESTRATEGIA DE GESTIÓN GLOBAL	Aunque son muchas las empresas que quieren cambiar, no saben que objetivos deberían fijarse y como implementar nuevas prácticas para complacer no solo las demandas sino las imposiciones legales.

Fuente: Elaboración propia

3. Estudio cualitativo sobre los factores que afectan a las personas a la hora de tomar decisiones

La responsabilidad social corporativa es un concepto que, como hemos comprobado anteriormente, aún es relativamente reciente, y, consecuentemente, cuenta con numerosas aportaciones y perspectivas. Esta inconcurrencia en ideologías y definiciones de un mismo concepto hace que nos preguntemos por los impulsos que llevan a una empresa a cambiar la forma en la que lleva a cabo sus actividades para realizar una transformación hacia la responsabilidad.

En la misma línea, es interesante entender la naturaleza de los incentivos, puesto que han sido estos – la opinión pública – los que han obligado en un primer instante a las empresas a incorporar prácticas de responsabilidad social (Porter & Kramer, 2006). Del mismo modo que un mendigo y un corrupto no tienen iguales incentivos para robar, sus acciones serán también completamente distintas; el primero robará para comer mientras que el segundo para enriquecer su capital.

Se distinguen por tanto dos tipos de incentivos: los internos, que nacen de la consciencia del empresario o empleado por querer modificar el status quo, y los externos, que deriban de las exigencias cada vez más grandes de grupos poderosos que reclaman la asunción de responsabilidades ante problemas que se creen relacionados con la empresa.

Para comprender de primera mano los factores que más influyen en la toma de decisiones por parte de los empresarios, se ha llevado a cabo un estudio cualitativo a partir de entrevistas. Las conversaciones mantenidas se han elegido estratégicamente para obtener insights valiosos desde distintas perspectivas.

El primer entrevistado es Braulio Pareja; académico, profesor de ICADE y responsable de investigación en un fondo de inversión de impacto. Con esta entrevista se ha querido conocer el punto de vista de un profesor que [observa la personalidad de los estudiantes en dos universidades distintas](#), una española y una americana.

Además, cobran especial relevancia sus aportaciones dado que tiene experiencia en: el mundo académico, uno de los más importantes en el desarrollo del concepto de la responsabilidad social corporativa, y el mundo de la inversión responsable.

La segunda entrevista se realiza a Isabel Velasco, estudiante de diseño de moda y estilismo en el IED. Se ha elegido entrevistar a esta persona por dos motivos, el primero por ser una estudiante universitaria que aún no ha salido al mundo laboral y segundo por enfocar su vida [a una de las industrias menos responsables o sostenibles en la actualidad, la industria textil](#). Interesa por tanto conocer su punto de vista sobre la transformación a la sostenibilidad de las empresas de moda y su visión global en las nuevas generaciones adentrándose en esta.

La tercera entrevista es llevada a cabo con María José Gálvez, responsable del departamento de ESG en la consultora EY. Ella tiene un recorrido muy interesante por el mundo financiero; siempre vinculado con la responsabilidad. Su visión desde la consultoría sobre el mundo de la sostenibilidad es muy valiosa dado el papel importantísimo que están jugando estos profesionales para [ayudar a las compañías a desarrollar la transformación hacia la responsabilidad y sostenibilidad](#).

Por último, se entrevista a Lucila García, Directora Ejecutiva de Fundación SERES. Se ha querido elegir una organización del mundo filantrópico por ser estas las que funcionan con una razón de ser completamente orientada a objetivos sociales y medioambientales. Además, en esta fundación ayudan a las compañías en la transformación hacia la sostenible.

Resultados

Son muchos los insights obtenidos a partir de las entrevistas gracias a la experiencia con la que cuenta las personas con las que se ha contactado. A continuación, se enumeran las ideas más importantes.

Primero, todos los entrevistados coinciden en que los **valores** de las personas son un rasgo muy importante a la hora de determinar el tipo de decisiones que tomarán. Nos referimos a que son los valores con los que crece, y con los que se educan en las empresas los que hacen que los individuos decidan unirse al cambio y tomar una iniciativa para aportar su granito de arena. En el entrevistado número 2, se identifica un factor clave cuándo se pregunta sobre que rasgos cree que diferencian a las personas que se dejarían llevar por el dinero u otros aspectos cuando se les presenta una oportunidad de trabajo en un compañía poco responsable, y las que serán firmes a sus valores e ideales.

La persona entrevistada responde que aquellas personas pertenecientes a grupos poco representados, sobre todo el colectivo LGTBI, son aquellas que no se dejarían llevar por incentivos como el dinero o la fama. Esto es muy importante, ya que colectivos de este estilo, han tenido que luchar durante toda su vida por ser algo no común al resto de la sociedad. Así, se puede concluir que la personalidad e ideales de los individuos juegan un papel muy importante en la transformación hacia la responsabilidad y sostenibilidad.

Relacionando este factor con el de la regulación, los entrevistados 1, 3 y 4 coinciden en que, aunque la mentalidad de las personas haya cambiado, sigue siendo imprescindible la existencia de un marco legal que regule la actividad económico debido a la carencia existente de conocimiento sobre como llevar a cabo la transformación. De esta forma, se puede concluir que la regulación no actúa tanto como obligación, sino como guía o marco teórico hacia la implementación de prácticas sostenibles en un mundo donde los ejecutivos aún no tienen los conocimientos necesarios para aplicarlos.

Por otra parte, es curioso observar como el factor de la **educación** ha moldeado tanto la mentalidad de los entrevistados. Braulio asegura que su afán de querer mejorar el mundo le viene dado de su abuelo; Lucila comenta como su madre siempre le gustó ayudar a las personas y como su padre aportaba una visión global a la familia gracias a sus viajes; Maria José confiesa que su inquietud por la sostenibilidad viene dada de la influencia de un profesor experto en el tema; e Isabel

comenta que antes de cursar sus estudios, el tema social y medio ambiental le daba exactamente igual, mientras que ahora no concibe desarrollar un proyecto sin tener en cuenta los principios de la ESG.

También se ha analizado el **factor cultural** en las entrevistas, puesto que existen evidencias que demuestran que la cultura afecta a la hora de implementar una prácticas u otras. El primer entrevistado ha podido dar su opinión por impartir clases en una universidad española y otra estadounidense, confirmando que en la primera, se observa una gran preocupación por el medio ambiente, mientras que en la segunda, los problemas más relevantes son los relacionados con la ética y la moralidad de las acciones. La última entrevista también comenta que a la hora de relacionarse con otras empresas internacionales, ha podido observar cambios drásticos en la cultura de trabajo según la nacionalidad de los empleados.

Por otra parte, es importante destacar las respuestas obtenidas cuando se pregunta sobre la razón detrás de las empresas que acuden a entidades externas para llevar a cabo la transformación hacia la sostenibilidad. Tanto el entrevista 3 como el 4 defienden que aunque siempre existe la **figura de un líder** empujando al resto a tomar decisiones responsables, la **influencia de los accionistas o de los clientes** es crucial en la decisión de transformación. De esta forma, son actores externos a la empresa influenciados por ella los que le piden que mejoren el performance social y medioambiental a las compañías.

Finalmente, destacan los insights generados sobre el **cambio generacional**. Braulio afirma que en su investigación sobre el ámbito de las family business, se identifican diferencias entre las viejas y nuevas generaciones, estando las últimas mucho más concienciadas. Además, también confiesa que con el paso del tiempo, ya no tiene que justificar tanto la importancia de su asignatura, Ética empresarial y responsabilidad social de la empresa, a sus alumnos. Por otra parte, María José afirma que las nuevas generaciones con las que está trabajando están mucho más concienciadas y motivadas por alcanzar un valor común global y ayudar a las empresas a transformar sus modelos de negocio. Isabel también confirma que su

generación, es la responsable que crear el cambio en el mundo textil para hacerlo más sostenible.

4. La rentabilidad e incentivo económico en el performance empresarial

Uno de los objetivos del proyecto de investigación consiste en clasificar el incentivo económico como uno de los factores con menos influencia en la toma de decisiones de las personas y de los empresarios. Para ello, a continuación, se exponen muchos de los argumentos empleados para defender que ni la rentabilidad económica ni los intereses de los accionistas se ven afectados de forma negativa al incorporar prácticas responsables. Consecuentemente, esta declaración, que será comprobada con los próximos puntos, confirma que el incentivo económico, aunque es importante, no moldea tanto como podríamos pensar la mente de las personas y sus deseos de actuar éticamente.

Desde los inicios del concepto de responsabilidad social corporativa, son muchos los académicos y economistas que han ido aportando distintos puntos de vista e ideologías al campo, todas ellas características por su amplia diversidad.

Además de no ponerse de acuerdo en la definición final del concepto, tampoco lo hacen los especialistas en el campo sobre los beneficios que la aplicación de esta nueva tendencia puede traer a las empresas. Por una parte, se identifica la perspectiva de Friedman, quien defiende que la única responsabilidad de las compañías es con sus shareholders, y que por lo tanto deben centrarse en el beneficio económico. Por otra parte, existen numerosos académicos que tratan de establecer relaciones entre las prácticas de responsabilidad social corporativa y la obtención de valor para la firma.

Definir los efectos de un comportamiento ético en los resultados financieros de una firma no es simple puesto que los efectos del comportamiento corporativo pueden ocurrir tanto interna como externamente a la empresa, incurriendo en un alto grado de dificultad para su medición (Wood, 1994).

Consecuentemente, se van a exponer distintas teorías y estudios en los que se ha tratado de establecer una relación con la responsabilidad de las empresas y sus efectos en el beneficio económico o creación de valor.

4.1 La ventaja competitiva de Porter y Kramer

La literatura muestra que la tendencia actual de las empresas a la hora de incorporar prácticas de responsabilidad social suele estar justificada a partir de alguno de los siguientes cuatro objetivos: actuar conforme a la obligación moral de la empresa, llevar a cabo actividades sostenibles, demostrar la licencia para operar ante la sociedad o asegurar una reputación positiva ante esta.

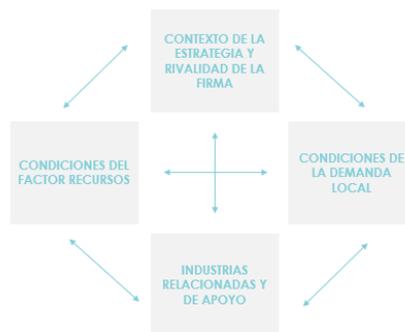
Ninguna de estas cuatro corrientes asegura la solución del problema social que se debería atacar o el beneficio económico para la empresa; causando grandes inconcurrencias y confusiones entre la sociedad. Este desconcierto, producido por las cuatro tendencias mencionadas anteriormente, tiene su origen en la perspectiva de las instituciones de entender el ecosistema económico como uno en el que la sociedad y las empresas tienen una relación de tensión; en vez de verlo como un trato de interdependencia (Porter & Kramer, 2006). Así lo expresan Porter y Kramer en la siguiente afirmación: *“Decir en términos generales que las empresas y la sociedad se necesitan mutuamente puede parecer cliché, pero también es la verdad básica que sacará a las empresas del embrollo que ha creado su actual pensamiento de responsabilidad corporativa”* (Porter & Kramer, 2006).

Estas interdependencias alcanzan toda clase de circunstancias; desde el beneficio empresarial de operar en lugares con personal educado y preparado, hasta las facilidades, incentivos y protección encontrados en estados con buenos gobiernos. Pero entonces, ¿qué ocurre con el directivo encargado de tomar decisiones en países donde los niveles de educación son altos para una empresa que también opera en estados donde siguen existiendo el analfabetismo? ¿Es la relación de interdependencia descrita por Porter y Kramer efectiva a nivel global o simplemente nacional? ¿Deberíamos pensar que, entonces, las empresas solo son responsables de los problemas sociales encontrados en el territorio en el que operan?

Como estas, son muchas las preguntas que surgen cuando pensamos en la responsabilidad de las empresas, pero lo cierto es que la mayoría de las organizaciones pondrán en marcha planes de acción siempre y cuando estos estén alineados con el modelo económico y, consecuentemente, se obtenga algún tipo de beneficio por ello.

Este beneficio, es identificado como **ventaja competitiva** por Porter y Kramer, la cual será alcanzada siguiendo su propuesta, que se explica brevemente a continuación.

Para alcanzar una ventaja competitiva gracias a la responsabilidad social corporativa, el primer paso será llevar a cabo dos tipos de análisis: la posición competitiva de la empresa respecto a su entorno, y el desarrollo de la estrategia empresarial. De esta forma, se identificarán aquellos problemas que afectan a la organización específicamente, tanto desde fuera hacia dentro, como desde dentro hacia fuera. Esta identificación se logrará a partir del análisis de los efectos causados a partir de la cadena de valor de la organización y con el marco de diamante.



Fuente: Elaboración propia inspirado en Michael Porter, *The competitive Advantage of Nations* (1990)

Después de esto, la organización deberá organizar todos los riesgos y controversias sociales y medioambientales detectadas en el primer paso, para dotar de un grado de relevancia e incorporarlas en una tabla de involucración corporativa en la sociedad. Al hacer esto, la empresa clasificará los aspectos en los que esta se ve involucrada en tres grupos: problemas sociales generales, impacto social por la cadena de valor y dimensión social del contexto competitivo (Porter & Kramer, 2006).

Ninguno de estos procesos ayudará a las instituciones a adquirir una ventaja competitiva sin la creación de una Agenda de RSC.



En el gráfico se aprecia las diferencias presentadas por Porter y Kramer sobre la metodología de acción a desarrollar según el escenario al que pertenezca el riesgo o situación social.

Finalmente, la empresa actuará de una forma u otra para solventar las situaciones en las que se ve involucrada, de tal forma que podrá dotar de las capacidades justas dependiendo de la relevancia de cada una. Como consecuencia, la organización es capaz de destinar recursos de cualquier tipo, diferenciando a esta del resto y por lo tanto, consiguiendo una ventaja competitiva.

4.2 La relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados económicos

El primer estudio sobre la relación entre el performance social y el económico es desarrollado por Milton Moskowitz, quien defiende que existe una relación positiva entre ambos, aunque las evidencias técnicas son complicadas de identificar (Moskowitz, 1972). Contrario a esta perspectiva, Stanley Vance realiza un repaso de las predicciones de Moskowitz para encontrar que existe una relación negativa entre las compañías con ratings sociales favorables y su desempeño financiero y económico (Vance, 1975).

Lo cierto es que, ninguno de los estudios expuestos se basa en técnicas de medición adecuadas, por lo que no es conveniente tener sus ideas y justificaciones como base de la hipótesis que se desea abordar.

A continuación, se presentan algunos de los estudios que trataron de establecer una relación entre el performance social y el financiero a partir de criterios más adecuados.

[Bragdon y Martin](#) emplean el criterio del retorno en ROE y establecen que cuanto mejor situada se encuentra la compañía en los índices de polución, mayor será el retorno en equity, también conocida como la ratio de rentabilidad financiera (Bragdon & Marlin, 1972). Con respecto a este criterio, [Heinz](#) también identifica una relación significativamente positiva entre las empresas socialmente responsables y su rentabilidad financiera (Heinz, 1976). [Parket y Eilbirt](#) realizan un estudio a 96 empresas consideradas como socialmente responsable, para comparar su rentabilidad con las listadas en el ranking de Fortune 500. Se concluye que 80 de ellas son más rentables que las enumeradas como las 500 fortunas (Parket & Eilbirt, 1975). [Alexander y Buchholz](#) (1978) determinan que la responsabilidad social corporativa no tiene efecto alguno en los mercados de valores y su performance (Alexander & Buchholz, 1978).

Tras las inconcurrencias encontradas en los estudios realizados hasta ese momento, [Aupperle, Carroll y Hatfield](#) tratan de desarrollar un modelo en el que se solucionen los problemas detectados hasta el momento en otros académicos. Sus conclusiones son poco más concurrentes que las de los anteriores, y determinan la complejidad de encontrar una relación entre el desarrollo social y económico de las empresas (Aupperle, Carrol, & Hatfield, 1985).

Destaca también el estudio de [Zetlin](#), donde se identifica que las empresas de Fortune 500 con una cultura y principios éticos definidos obtuvieron una ratio de crecimiento dos veces más rápido que aquellas que carecían de esto (Zetlin, 1991).

4.3 Las actividades responsables y el valor estratégico empresarial

A pesar de la falta de resultados relevantes por parte de los académicos mencionados anteriormente, en 1996 son suficientes las pruebas para confirmar que la responsabilidad social corporativa merece la pena no solo para la sociedad en general sino también para tanto la compañía como sus stakeholders (Burke & Jeanne M. Logsdon, 1996).

El problema hasta entonces radica en el deseo de establecer una relación entre la RSC y los beneficios a corto plazo. Por ello, [Burke y Logsdon](#) centran sus esfuerzos en relacionar la responsabilidad social con la estrategia empresarial, de tal forma que las prácticas relacionadas con la primera contribuyan al cumplimiento de la misión de la firma. En otras palabras, buscan responder a las preguntas de cómo y en que actividades pueden involucrarse las empresas para favorecer tanto a sus responsabilidades sociales como a las económicas (Burke & Jeanne M. Logsdon, 1996).

El proceso en el que, según estos expertos, es posible crear valor a partir de una responsabilidad social corporativa estratégica sigue los siguientes 5 pasos; explicados de forma visual en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia inspirado en Burke y Logsdon, *How RSC pays off* (1996)

- A. Centralidad, medida en base a la semejanza entre las políticas de responsabilidad social y las de la misión y objetivos de la empresa.
- B. Especificidad, habilidad de la empresa de capturar e internalizar los beneficios de los programas y prácticas de responsabilidad.
- C. Proactividad, entendida como el grado en el que el comportamiento derivado de las prácticas responsables ha sido anticipado a las condiciones macroeconómicas que podrían afectar a la empresa. De tal forma, aquellas compañías capaces de predecir cambios en el entorno serán más favorables salir beneficiadas.
- D. Voluntarismo indica el alcance de una empresa a tomar decisiones sin que estas se vean afectadas por el cumplimiento de requisitos o normas.
- E. Visibilidad, concepto que denota la capacidad de observación y análisis por parte de una compañía para obtener un reconocimiento externo de las actividades llevadas a cabo.

Identificados estas 5 fases del proceso de creación de valor para la compañía, lo que esta deberá hacer es identificar los stakeholders y temas actuales que más afecta al desarrollo de la actividad de esta, y centrarse en estos a la hora de desarrollar la estrategia de responsabilidad social corporativa (Burke & Jeanne M. Logsdon, 1996).

4.4 La RSC como factor determinante para la continuidad en el tiempo de la empresa

Otra de las relaciones establecidas con la responsabilidad social corporativa para demostrar sus consecuencias económicas para la empresa son las desarrolladas con respecto al concepto de **continuidad**; concepto entendido como la supervivencia de la compañía a lo largo del tiempo, implicando así resultados económicos positivos para esta.

Se ha demostrado que aquellas empresas con propósito y valores definidos tienen mejores actuaciones financieras y sobreviven a lo largo del tiempo en mayor medida que aquellas que carecen de estos (Collins & Porras, 1994). También tienen más probabilidad de sobrevivir aquellas compañías con una cultura fuerte a lo largo del tiempo (Kotter & Heskett, 1992).

Destaca en este campo el modelo presentado por [Homer H. Johnson](#) donde se determinan los beneficios económicos obtenidos por la empresa dependiendo del grado de adopción de responsabilidad social corporativa en el que incurren.

La tabla mostrada a continuación muestra las 5 fases en las que se pueden incluir las compañías dependiendo de cómo afronten sus responsabilidades con el entorno. Según la fase en la que se encuentren, Johnson define el grado de beneficio obtenido por la firma.



Fuente: Elaboración propia inspirado en Hommer H. Johnson, *Does it pay to be Good?* (2003)

- A. Para aquellas encontradas en la primera fase, el performance económico será negativo, especialmente a largo plazo, puesto que deberán enfrentarse a las consecuencias legales y gubernamentales por la violación de leyes y regulaciones establecidas, proceso muy costoso.
- B. En el segundo nivel, la empresa obediente no incurrirá en costes, pero tampoco se verá beneficiada por ventajas competitivas, por lo que tendrá que luchar constantemente contra su competencia.

- C. Por parte de las compañías fragmentadas, se obtendrán altos beneficios monetarios en medida que implementen las prácticas de responsabilidad social corporativa en su estrategia, y consecuentemente, enfoquen sus esfuerzos en aquellos stakeholders que mayor relación tengan con las actividades de esta.
- D. En la fase 4 es en la que se identifica la relación más fuerte entre la RSC y el éxito financiero. Esto se debe a que la empresa se enfoca en stakeholders específicos que predicen un incremento en la calidad del producto, la lealtad del empleado y su satisfacción. Este beneficio económico se explica no por razones morales sino por motivos instrumentales, aunque el resultado final es un impacto positivo en los grupos de interés de la compañía.
- E. Para las empresas de defensa social, sus actuaciones se justifican por el papel que desarrollan de actores del cambio, y no simplemente como buenos agentes, como lo hacen los otros niveles. El tamaño de estas firmas es pequeño por lo que crece la dificultad de estudiar la relación de performance social con los beneficios financieros, aunque se asume que estos se obtienen gracias a la retención de talento y satisfacción de consumidores.

En conclusión, este estudio muestra que se obtienen beneficios económicos por incorporar buenas prácticas sociales, pero que estos dependen del contexto de la empresa y su grado de involucración con la responsabilidad social corporativa (Johnson, 2003).

4.5 Aplicaciones prácticas donde las empresas obtienen beneficios económicos a partir de prácticas responsables —

Además de los modelos y teorías expuestos, también hay numerosas prácticas ya implementadas por muchas empresas que están demostrando aportar valor económico además de fomentar una transformación hacia la sostenibilidad.

Primero, se encuentran las **empresas sociales**; es decir, nacen por y para atacar un tema específico que esté afectando a la sociedad o al medio de forma negativa.

Este tipo de empresas se diferencian del mundo no lucrativo ya que obtiene sus recursos a través del mercado.

Desde el entorno internacional, y especialmente el europeo, ha crecido exponencialmente el interés por las empresas sociales por su capacidad de aumentar la cohesión social y contribuir a disminuir los desequilibrios generados por las empresas entre los distintos grupos geográficos (EC, 2011).

Para determinar cuáles son las entidades que cumplen con la definición de empresa social EMES define que deben cumplirse los siguientes requisitos. Por el lado económico deben llevar a cabo una actividad continua de producción de bienes o servicios, mantener un alto grado de autonomía y presentar un riesgo económico alto. Por el lado social, deben tener un objetivo explícito de beneficiar a la sociedad o el medio, las decisiones no pueden estar lideradas por la rentabilidad económica, involucran en la actividad a las partes afectadas por el problema que se trata de resolver y distribuyen los beneficios de forma limitada (Defourny & Nyssens, 2006).

Algunos de los ejemplos más destacados actualmente de empresas sociales son Auara o Ecoalf.

Aura nace del problema de acceso limitado a agua potable en muchos lugares del planeta y su deseo de distribuir este bien esencial a todas estas comunidades. Durante su ejercicio de 2018, la empresa alcanza unos resultados de más de 25 mil euros, demostrando por tanto su viabilidad económica.



Fuente: Página web oficial de
Auara
<https://auara.org/pages/preskit>



Fuente: LinkedIn de Ecoalf
<https://www.linkedin.com/company/ecoalf/?originalSubdomain=es>

Ecoalf nace en 2009 con el deseo de limpiar los océanos de residuos plásticos a partir de actividades de reciclaje para reutilizar estos desperdicios en prendas de ropa. Durante el 2020, la empresa factura 24 millones de euros consiguiendo su objetivo de paliar un problema en el medio ambiente.

Por otra parte, cada vez se demuestra más la teoría de que las empresas éticamente responsables mantienen tasas de **atracción y retención de talento** mucho mayores a aquellas que no lo son.

Son cada vez más los rankings los que premian a aquellas entidades que garantizan las mejores condiciones a los empleados. Esto solo se consigue si los directivos de la compañía tienen en cuenta su responsabilidad por el cuidado del trabajador y toman decisiones éticas. Algunos de los rankings más populares son los desarrollados por Forbes o Great Place to Work.

Cualquier economista o directivo coincidirá en que los costes que asumen las empresas al reclutar talento son muy altos, excesivamente elevado se podría considerar. Por ello, garantizar una cultura de trabajo ética incentivará a los empleados a quedarse en estas empresas y, por lo tanto, la compañía reducirá los costes en los que incurre cada vez que necesita reemplazar una baja.

Otro de los beneficios económicos encontrados cuando se aplican prácticas de responsabilidad social corporativa es la relacionada con [la reducción energética y eficiencia de los procesos](#). Así, cuando se establecen objetivos de reducción de consumo de recursos, la empresa también alcanza la reducción de sus propios costes (Jones, Clarke-Hill, Comfort, & Hillier, 2008).

Con estos ejemplos de prácticas siendo implementadas en el entorno económico, se observa que son muchas las formas en las que una empresa puede verse beneficiada económicamente cuando modifica los objetivos o diseño de la cadena de valor de tal forma que se tenga en cuenta factores responsables y sostenibles.

5. Los incentivos externos

En este apartado, se estudian a fondo los incentivos externos, dejando para otro momento del trabajo de investigación los internos. La razón detrás de separar estos dos conceptos radica en que lo que se quiere entender por el momento son los factores que han modificado el status quo corporativo durante la historia; mientras que con los incentivos internos, lo que se estudia es la psicología del ser humano y la sociología de este para convivir en grupos, tema en el que nos centraremos en el punto 5.

Dentro del grupo de los incentivos externos, Porter y Kramer señalan que *“los gobiernos, grupos activistas y los medios de comunicación se han vuelto expertos en hacer que las empresas rindan cuentas por las consecuencias sociales de sus actividades”* (Porter & Kramer, 2006). Por ello, a continuación se centrará la atención en entender la evolución de cada uno de estos tres grupos y el efecto que ha causado en el performance de las empresas.

5.1 Presión por los movimientos sociales y protestas.

Son muchas las veces que la sociedad se ha unido para protestar ante las injusticias sociales. Charles Tilly realiza un estudio histórico de todos los movimientos sociales presenciados a lo largo de los siglos y detecta una **relación directa entre la democracia y las protestas**, afirmando que la democratización de los gobiernos y la aparición de los parlamentos favorece la movilización de las masas. También señala una **posible relación con la tecnología**, donde la tendencia aparentemente derivará en una internacionalización de estas protestas y movimientos. (Tilly, 2004).

Los primeros movimientos identificados a lo largo de la historia son los que buscan el **fin de la esclavitud**, ocurridos en Estados Unidos e Inglaterra durante el siglo 18. Destacan también los **movimientos proletarios** donde los empleados de las fábricas reclaman **mejores condiciones de trabajo**. La protesta más significativa de este tipo es el Movimiento Chartista en Inglaterra (Tilly, 2004).

La diferencia entre esta rebelión de la sociedad y la mencionada anteriormente está en que las personas comienzan a dotar de responsabilidad a las empresas, dejando en el pasado la tendencia de únicamente culpar a los gobiernos de las injusticias sociales.

Durante los años 60, surgen sentimientos de preocupación a partir del crecimiento de la población, la contaminación o la explotación de recursos. Hasta este momento, el concepto de crecimiento y avance tecnológico había reinado los objetivos y deseos de tanto las corporaciones como los gobiernos, pero tras las guerras mundiales y los efectos que comienzan a ser notorios en la sociedad y el planeta; las personas, sobre todo [las jóvenes generaciones](#) de ese momento emplean su voz para reclamar a los gobiernos y empresas sobre su responsabilidad para cambiar el paradigma de aquel momento (Pisani, 2007).



Fuente: Post daily: news, history, music and enormous sound archive. postdaily.com/2020/12/02/trouble-knowledge-factory-berkeley-free-speech-movement-december-2-1964/

Una de las protestas más importantes por su efecto exponencial en el resto de los Estados Unidos es la ocurrida en la [Universidad de Berkeley](#); donde los estudiantes lucharon contra los líderes educativos por derribar el sistema de educación del momento, caracterizado por la falta de democracia y deshumanización en las clases y el sistema

La relevancia de esta protesta no se encuentra en los ideales de [paz, libertad de expresión o fin al imperialismo](#) que defendía, sino la analogía realizada por uno de sus mayores representantes, Mario Savio, entre la opresión de las universidades y las corporaciones. Este estudiante dijo refiriéndose al sistema educativo: *“Ahora, les pido que consideren: si esta es una empresa, y si la Junta de regentes es la junta directiva y si el presidente Kerr de hecho es el gerente, entonces les diré algo: ¡la facultad es un grupo de empleados, y nosotros somos la materia prima!”* (Waterhouse, 2017).

Los efectos de las protestas que comienzan a expandirse por todo el país estadounidense radican en la [conciencia de los líderes empresariales](#) cuando estos se dan cuenta de las consecuencias políticas y sociales de sus acciones. De esta forma, durante la década de los 60 se aprecia una respuesta por parte de las compañías en la que actúan dados de la mano del poder gubernamental para modificar las políticas y normas que lideraron hasta este momento el territorio (Waterhouse, 2017).

Destaca también durante los años 70 las [protestas estadounidenses en contra de la guerra con Vietnam](#). A pesar de ser reivindicaciones contra las decisiones políticas del país, los grupos también se enfocan en la responsabilidad de las empresas de subvencionar con producción de armas o productos financieros una guerra. El mensaje central de estas desaprobaciones radica en la base de la responsabilidad social, la crítica a las empresas de poner el beneficio por delante de las personas o el planeta (Waterhouse, 2017).

Después de esto, Charles Tilly denomina a las siguientes protestas como [nuevos movimientos sociales](#), enfocados en los derechos de las personas. Son característicos los movimientos feministas, homosexuales, indígenas o raciales y medioambientales (Domi, 2005).

Uno de los momentos más significativos en la historia de los movimientos sociales es el ocurrido tras la catástrofe de petróleo ocurrida en Santa Barbara en 1969, lo que deriva en una protesta masiva en favor al medio ambiente. Consecuentemente, se crea el [primer día internacional de la Tierra](#). Gracias a este primer reconocimiento internacional por cuidar el planeta, crece la consciencia de las personas y su preocupación por el medio ambiente, dañado en gran medida por las actividades empresariales (Earth Day, 2022).

Con el paso del tiempo, los movimientos sociales consiguen su propósito, dar voz a problemas eco sociales y obtener una respuesta por parte de tanto las empresas como los gobiernos. Así, países anglosajones imponen nuevas regulaciones a la actividad económica, especialmente relacionados con temas laborales y con el medio ambiente.

El reto aparece durante los 80, cuando el gobierno de Reagan y [Tatcher](#) reduce la presión y regulación a la actividad económica para incentivar el crecimiento y reducir la inflación (Feldstein, 2022).

Como consecuencia, la presión que había sido creada en los poderes políticos y económicos deriva todos sus esfuerzos a la dimensión empresarial, que ahora se encuentra en una situación donde ya no tiene tantas leyes que cumplir, aunque sigue existiendo un alto número de demandas por parte de los grupos de interés (Carroll, Crane, Matten, Moon, & Siegel, 2008).

Tras esta revisión sobre algunos de los acontecimientos más importantes en la historia de los movimientos sociales hacia un mundo más sostenible, se puede apreciar una evolución en su impacto por varios motivos, siendo el más poderoso los avances tecnológicos y la cooperación de los gobiernos por conseguir la transformación. De esta forma, lo que antes eran protestas ilegales, ahora son [grupos organizados](#) cuyos mensajes se propagan en cuestión de segundos a través de las redes sociales. Un claro ejemplo de esto es lo ocurrido recientemente tras el asesinato de un hombre negro en Estados Unidos por un policía local, derivando esto en un movimiento mundialmente conocido como Black Lives Matter, donde miles de personas alrededor del mundo se han ido sumando a la causa; no solo con acciones activistas, sino también mostrando su apoyo y descontento en sus propias cuentas sociales.

Además, ahora existen numerosas entidades dedicadas a la propagación de mensajes y organización de eventos para fomentar el cambio en las empresas. Una de las más poderosas es probablemente [Green Peace](#), que trabaja para detener el cambio climático, proteger la biodiversidad, fomentar la paz y prevenir la contaminación de los océanos, la tierra y el aire.

Son muchos los estudios y análisis realizados en relación con el tema siendo tratado que confirman la relevancia de los movimientos sociales como incentivos en las personas y ejecutivos a la hora de tomar decisiones.

Destaca por una parte el estudio desarrollado por [Brayden G. King](#) para identificar los factores amplificadores de los efectos de movimientos activistas. En este trabajo, se concluyen importantes ideas, a saber, el poder de una protesta se amplifica cuando esa industria o empresa ya ha sido atacado previamente en el pasado, y empresas preocupadas por su reputación tienden a responder más ante estos movimientos. Estos resultados se muestran en la tabla mostrada a continuación.

Table 2

Probit Estimates for First-stage Boycott Target Model*		
Variables	Coefficients	Robust standard error
Constant	-4.04***	.80
Past boycotts of firm	.54***	.07
Past boycotts in industry	.18***	.03
Sales decline	.02	.05
Reputation decline	-.06	.06
Logged assets	.24*	.10
Reputation	.25***	.06
Observations	6672	
Log pseudo-likelihood	-555.90	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; two-tailed tests.
* Annual time dummies are included in the model but are not shown here.

Fuente: Brayden G. King: A political mediation model of corporate response to social movement activism (2008)

Por otra parte, [Craig Smith](#) afirma que las corporaciones y sus políticas de actuación se han ido modificando como respuesta a los intereses públicos (Smith C. , 2001).

En las mismas líneas, [Porter y Kramer](#) publican su visión sobre la relación de los movimientos sociales y el desempeño ético empresarial. En sus ideas, expresan que no solo sirven estas protestas para presionar a las compañías y sus directivos, sino que además estas son [imprescindibles en el diseño de una estrategia competitiva](#). De esta forma, las compañías deben realizar dos análisis, el primero de dentro a fuera para identificar el impacto social provocado, y segundo de fuera a dentro para comprender los cambios en el contexto en el que actúan. De esta forma, los movimientos sociales ayudan a las empresas a comprender su relación con los grupos de interés y aportan información clave para que la estrategia y objetivos de estas no queden obsoletos en el tiempo (Porter & Kramer, 2006).

Concluyendo, el efecto de los movimientos sociales y de las protestas en las compañías sirve de llamada de atención, para ayudar a las empresas y gobiernos a comprender que las demandas sociales van evolucionando con el paso del tiempo; y que, de la misma forma, también lo deben hacer los objetivos de las corporaciones y las regulaciones impuestas a estas. Se establece por tanto que son un incentivo muy importante que asegura la constante transformación de las firmas y su visión global de los cambios en el contexto en el que actúan.

5.2 Imagen y reputación: el poder de los medios de comunicación

Los medios de comunicación cumplen con una función esencial, la de informar. Actualmente, las vías para acceder a la información son infinitamente más rápidas que hace varias décadas, aunque el grado de complejidad de acceder a enunciados relevantes no ha parado de crecer. Esto se debe a que la cantidad de documentación y datos existentes en internet son cada vez mayores, lo que aumenta la relevancia del papel de los medios de comunicación.

Nos referimos a que **mantenerse informado tiene un coste**; el de encontrar fuentes relevantes, contrastar y redactar de tal forma que el mensaje sea comprensible. Así, los medios de comunicación ahorran los costes en los que tiene que incurrir cualquier persona para encontrar datos, los cuales son tratados y simplificados por parte de estas entidades; facilitando así el acceso a información relevante (Dyck, Volchkova, & Zingale, 2008).

Este ahorro en costes de tiempo y esfuerzo van acompañados de un peligro inminente, el de la **ignorancia racional**. Es decir, dejando que otros agentes contrasten la información, permites que su opinión u objetivos personales afecten a tu manera de entender un evento o idea (Downs, 1957).

Es por ello que el poder de los medios de comunicación es cada vez mayor, tanto que se ha convertido en un factor determinante para la reputación de las compañías.

Por ello, dentro de los incentivos que actúan como determinantes en la toma de decisiones, se encontrarán los efectos en la reputación de la persona protagonista una vez publicados los hechos en los medios. De esta forma, ahora son uno de los stakeholders más cuidados por parte de las empresas, especialmente por aquellas cuyas actividades tratan con el cliente de forma cercana, dada la dependencia existente por adquirir consumidores leales y recurrentes.

Por parte de los ejecutivos, son muchas las razones que explican el determinante de los medios de comunicación al tomar una decisión. Principalmente, las decisiones de cualquier individuo, pero especialmente de aquellos con cargos empresariales o públicos, se verán influenciadas por el [Modelo de Becker](#).

$$E (\text{Beneficio Propio}) < E (\text{Coste reputacional}) + E (\text{Castigo})$$

En su estudio, se determina que la relevancia del beneficio personal será menor que la suma de la relevancia de los costes de reputación y de castigo de una decisión. Así, cuando una acción suponga costes reputacionales o implicaciones contra las leyes, la probabilidad de que un empresario, o cualquier individuo lleve a cabo esa acción, es muy reducida (Becker, 1968).

Mientras que el factor castigo será desarrollado más adelante al tratar el poder de la legislación, es muy importante pararnos en el segundo determinante, la reputación. Esta juega un papel importante en las decisiones de las personas, sobre todo aquellas con poder o cuyo beneficio depende de la aprobación de otros.

Estudios sobre la psicología social demuestran que la imagen que otros tenga de uno mismo es tan importante que no solo se tratará de mantener una buena reputación, sino que además se tratará de manipular lo que otros piensan a través de la gestión de impresiones y la autopresentación (Leary & Kowalski, 1990). Una clara evidencia de esto se encuentra en el [greenwashing](#) practicado por muchas empresas para causar la imagen deseada en los clientes, incluso cuando esta no es real.

La relevancia de la reputación para un ejecutivo o empleado se divide en dos campos. El primero es el defendido por [Eugene Fama y Michael Jensen](#), donde se explica la importancia para un trabajador de mantener una buena reputación de cara a futuros reclutadores o empleadores que puedan ofrecer un nuevo puesto de trabajo (Fama E. F., 1980) (Fama & Jensen, 1983). Por ello, la persona debe considerar la repercusión de sus acciones, no tanto por la ética o responsabilidad detrás de las consecuencias, sino por el propio beneficio al que podría renunciar si estas acciones afectan a su reputación negativamente.

El segundo campo es el que estudian [Douglas Diamond y Armando Gomes](#), en el que establecen una relación entre la reputación de una compañía y su atractivo financiero. De esta forma, un empresario tomará aquellas decisiones que no dañen la reputación de la empresa con la finalidad de no poner en peligro la posibilidad de explotar futuras oportunidades de inversión, y así, que el atractivo de inversión de la compañía no se vea dañado (Diamond, 1989) (Gomes, 2000).

Desde la perspectiva del individuo, existe un tercer campo de estudio sobre la reputación. Este es el relacionado con la [reciprocación indirecta](#), basada en la idea de que cuando un ser humano ayuda a otro lo hace por su reputación, y por la creencia de que al hacer esto, se recibirá de vuelta lo aportado en un futuro (Alexander R. , 1987) (Nowak & Sigmund, 1998). Por ello, se puede confirmar que muchas de las acciones llevadas a cabo por tanto los individuos como las empresas se basan en esta idea, especialmente las relacionadas con donaciones a la caridad.

Conocidos los factores que intervienen en las decisiones de las empresas para mantener una reputación positiva, interesa examinar el poder de influencia de los medios de comunicación sobre los ejecutivos y las compañías.

A pesar de que está comprobado que las noticias publicadas lo que tratan es de atraer a los lectores, poniendo el foco en compañías conocidas y fáciles de investigar (Miller, 2006), los medios de comunicación dan visibilidad a inmensidad de situaciones poco éticas o responsables.

Justice Brandeis dota de un poder de revelación a los medios de comunicación cuando define a la publicidad de la siguiente forma: *la publicidad es justamente elogiada como un remedio para las enfermedades sociales e industriales. Se dice que la luz solar es el mejor de los desinfectantes; la luz eléctrica los policías más eficientes.*

De esta forma, el papel de los medios de comunicación en múltiples ocasiones se centra en dar voz a situaciones, decisiones o actividades consideradas malicias por sus implicaciones negativas en el medio o la sociedad. En muchos casos, es tal el poder de los medios, que los escándalos publicados causan efectos tan grandes que provocan la renuncia de los responsables de las acciones de sus puestos de dirección en las empresas (Kahan, Marcel, & Rock, 2006).

5.3 Imposición de obligaciones: el poder e influencia de los gobiernos

A lo largo de la historia, el papel de los gobiernos en relación con el mundo económico ha sufrido grandes variaciones. Estas se ven influenciadas por las distintas ideologías popularizadas en cada momento. A continuación, se explican las ideas más relevantes que han determinado el papel de los gobiernos y finalmente se enumerarán las instituciones y regulaciones más importantes que han moldeado las actividades empresariales hasta el momento.

Durante los siglos XVI y XVII lideran **las ideas liberales** identificadas por el concepto de *laissez faire-laissez passer*. Esta corriente económica se explica a partir de la hipótesis defendida por célebres como Smith o David Ricardo de que, gracias a la mano invisible, las decisiones individuales siempre llevarán a un beneficio económico, y que, por lo tanto, los gobiernos deben permitir que los empresarios e individuos actúen sin la influencia de las leyes que restringen el crecimiento internacional.

Este pensamiento evoluciona dentro del entorno liberalista hasta las aportaciones de [John Stuart Mill](#) y [Keyness](#) quienes dan noción de la relevancia del gobierno y su papel para solucionar aquellos problemas provocados por el mercado, es decir, la mano visible correctora de la invisible (Baaman & Dillman, 2019).

Las ideologías liberales muestran por tanto que, para conseguir el bienestar de la sociedad, no es efectivo dar rienda suelta a las decisiones individuales, puesto que así, las empresas actúan en búsqueda de maximizar el beneficio, sin mirar las consecuencias de esto en las personas y el medio ambiente. Por ello, es necesaria la intervención de los estados para regular las acciones empresariales en busca del beneficio colectivo.

Contraria a esta vertiente, durante el siglo XX surgen las ideas estructuralistas, lideradas en gran parte por la corriente de [Karl Marx](#). En ellas se busca la revolución de las denominadas masas para modificar el status quo en el que se emplea al trabajador como medios de producción y no como personas (Baaman & Dillman, 2019).

A partir de estas ideas, surgen las teorías de dependencia y de sistema global moderno. Estas son las primeras nociones de las desigualdades e injusticias creadas a partir de la actividad empresarial, no solo en la sociedad de un estado sino en el marco internacional (Baaman & Dillman, 2019).

Actualmente, la relación del gobierno con las actividades económicas varía dependiendo del estado y las ideologías políticas en el poder, pero lo cierto es que siempre existe un rol relevante por parte de las fuerzas gubernamentales.

Lo cierto es que ningún estado niega su responsabilidad de guiar y determinar los límites de las actividades empresariales, pero durante el pasado; han sido muchos los retos que han tenido que afrontar para adquirir poder y autoridad al diseñar e imponer nuevas leyes. Este es el caso de lo ocurrido durante los 50 y los 60, cuando las regulaciones relacionadas con el medio ambiente tienen una percepción débil en la sociedad (Sale, 1993).

Estas regulaciones carecen de efecto en las políticas empresariales por un factor esencial, la ausencia de castigo en caso de incumplimiento (Davies & Davies, 1975).

Con el paso del tiempo, estas regulaciones van cobrando poder e influencia en el entorno económico, hasta que durante el gobierno de Reagan y Thatcher se decide reducir la presión en las compañías para solventar el problema de la inflación (Feldstein, 2022). A pesar de esta reducción de normas y leyes por parte de los gobiernos, las expectativas por parte del entorno siguen siendo exigentes con las corporaciones (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davíðsdóttir, 2019).

Comentado [AC1]:

Cabe destacar también los efectos de la globalización en el desempeño de las leyes y regulaciones para las actividades corporativas. Nos referimos a que, en el proceso de crecimiento global, las empresas se enfrentan a nuevas presiones y demandas, haciendo aún más complicada la adopción de una actitud responsable y de cumplimiento de las nuevas normas (Carroll, 2015).

Para solventar los vacíos legales y la falta de autoridad gubernamental, se crean una serie de instituciones con el objetivo de asegurar el correcto comportamiento de las compañías a nivel global. Algunas de estas instituciones son la Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea en 1981, La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1983, el Protocolo de Montreal por parte de las Naciones Unidas en 1987 o el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático en 1988 (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davíðsdóttir, 2019).

En conclusión, son muchas las ocasiones en las que las compañías no han seguido las reglas éticas impuestas, y esto se puede explicar a partir de algunos de los factores mencionados anteriormente: la inexistencia inicial de castigos por incumplimiento, la falta de autoridad de los gobiernos y las inconcurrencias legales entre distintos territorios.

Entonces, ¿cuál es el efecto de las nuevas leyes gubernamentales en el performance responsable de las empresas? Para responder a esta pregunta, es imprescindible revisar la literatura sobre la psicología humana y su forma de actuar en sociedad.

Conforme al primer problema de las regulaciones implementadas por los gobiernos, la **inexistencia inicial de castigos por incumplimiento** destaca la Teoría de la Disuasión. Este campo de la psicología afirma que la probabilidad de que un individuo participe en comportamientos poco éticos depende de dos factores: el riesgo percibido de ser descubierto y la severidad del castigo (Perino, 2002). Así, siguiendo las hipótesis de Williams y Hawkins, aquel empresario que identifique que sus acciones no tienen altas probabilidades de ser descubiertas, y que, de hacerlo, el castigo no es grave, tomarán decisiones poco éticas o responsables con el medio (Williams & Hawkins, 1986).

Como se menciona en la teoría de la disuasión, la aversión al riesgo es un gran determinante en las decisiones de las personas. El problema de incumplir con la ley hoy en día se encuentra en la facilidad de ser descubierto, y por consiguiente, tener que afrontar las consecuencias; asumiendo así los riesgos atribuidos al incumplimiento de la ley. Así lo expresa uno de los entrevistados del estudio, Braulio Pareja, cuando determina el inmenso impacto de las nuevas regulaciones en las compañías: *la regulación es muy importante porque nadie quiere incumplir con la ley, ya que esto implica estar fuera del sistema, lo cual significa asumir mucho riesgo.*

En la actualidad, la regulación sobre la responsabilidad y sostenibilidad impuesta por los gobiernos se caracteriza en dos aspectos. Primero, no tiene carácter nacional, sino que las leyes implantadas afectan a extensos territorios, como ocurre con el continente europeo, y segundo, se materializa en gran parte en forma de reportes. En estos informes públicos, las empresas deben presentar, como lo hacen con sus resultados económicos, las implicaciones de sostenibilidad en las que han incurrido durante su actividad.

Los efectos de esta regulación en las compañías se pueden dividir en dos tipos. Por una parte, provocan un incremento en la transparencia de las actividades desarrolladas, motivando a las empresas a hacer mejor las cosas. Por otra parte, se supone esta nueva regulación podría provocar un coste adicional en aquellas empresas con niveles de responsabilidad y sostenibilidad superiores.

Esto se debe a que la incorporación de nuevos jugadores en el campo de la sostenibilidad implica que aquellas que ya estaban dentro, deberán realizar esfuerzos superiores para mantener su ventaja competitiva sobre el resto (Ioannou & Serafeim, 2017).

La hipótesis de que la regulación implicará costes adicionales para las compañías que ya practican la sostenibilidad se rechaza tras los resultados del estudio llevado a cabo por Ioannou y Serafeim, quienes demuestran que, en general, la regulación de las empresas tiene un efecto de creación de valor y no de destrucción.

5.4 Los efectos de un líder en el entorno. ---

En 1992 se funda la asociación Business for Social Responsibility, conformando la primera institucionalización de la responsabilidad social corporativa. En sus inicios, esta asociación cuenta con 51 compañías que sirven de ejemplo al resto por mantener una estrategia y misión de liderar un cambio social positivo (Business for Social Responsibility, 2022). Las empresas incluidas en la organización se convierten en líderes del cambio, y tienen un papel de dar ejemplo a otras sobre cómo se debe dirigir una compañía.

La Comisión Europea también puede identificarse como un líder en el cambio hacia la responsabilidad. Esto lo hace al incorporar a 20 empresas en 1995 en la Declaración Europea Empresarial para acabar con la exclusión sociales (CSR Europe, 2022).

Estos casos, son muchos de los ejemplos que se podrían enumerar a la hora de determinar aquellas personas o instituciones que han jugado un rol imprescindible para liderar el cambio. La realidad es que, como bien explica el entrevistado número 1, los mercados se mueven por tendencias, y estas siempre son lideradas por individuos que demuestran los beneficios de hacer las cosas de forma diferente.

La figura del líder y los efectos de este en la toma de decisiones de las personas se explica a partir de diversas teorías psicológicas. La más relevante es la conocida como **Teoría de Aprendizaje Social**. A partir de las conclusiones de esta teoría, se establece que las observaciones sobre el comportamiento de nuestros superiores son repetidas, convirtiéndose estas personas en nuestros ejemplos a seguir, nuestros líderes (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2009).

Esta teoría, suele ser aplicada al mundo empresarial de tal forma que se confirma que los empleados observarán las actitudes de sus managers y copiarán estas. Así, si una persona con equipos a su cargo comete acciones no responsables, las probabilidades de que estas sean repetidas por los componentes del grupo son muy altas (DeConinck, 2003).

Destaca así la figura de Larry Fink, CEO de Black Rock y referente a nivel mundial en el ámbito de las finanzas. Gracias a los valores que defiende y practica al dirigir la empresa, son muchas las empresas que se han visto influenciadas para cambiar la estrategia y mejorar los valores de la empresa (Black Rock, 2022).

6. Incentivos internos

6.1 La cultura y su papel moldeador en la conducta

A partir de una simple observación al mundo, se puede observar que las distintas culturas afectan no solo a la forma de vivir de los individuos sino también a los modelos corporativos y la ética detrás de las acciones. Las increíbles diferencias en la regulación que defiende los derechos de los empleados entre el continente europeo y el asiático, por ejemplo, nos dan un claro ejemplo de que la cultura y las formas de vivir de las personas son un factor esencial para explicar el comportamiento responsable y ético de la conducta humana.

La **teoría institucional** es imprescindible para comprender las diferencias nacionales a lo largo de las corporaciones (Aguilera & Jackson, 2003). Al definir el concepto de institución resalta la idea de que estas son capaces de crear patrones de conducta estables, puesto que se conforman de actitudes individuales asociadas una a otras a partir de valores compartidos (Peters, 1999).

Estas instituciones, operan en mercados afectados por la regulación económica y legal de cada país, por lo que la forma en la que actúan se verá determinada de forma directa o indirecta por los límites establecidos en el territorio. Por ello, **Matten y Moon** defienden que, aunque actividades irresponsables ocurren también en naciones con regulaciones estrictas, no se puede establecer una relación causa y efecto radical entre la ley de un país y la relevancia de la responsabilidad social corporativa (Matten & Moon, 2008), aunque sí que se puede emplear la cultura y marco legal de un país como un determinante importante.

Son muchos los estudios realizados para comprender las diferencias en la forma de gestionar una compañía dependiendo del país, pero la mayoría coinciden en que los factores políticos, financieros y laborales afectan a la forma en la que se relacionan los grupos de interés con la compañía, incitando a esta a ser manejada de una forma u otra (Aguilera & Jackson, 2003).

De esta forma se confirma que el factor cultural es extremadamente determinante a la hora de comprender cuáles son las razones detrás de las decisiones de las personas.

6.2 Los valores de las personas

Como ya ha sido mencionado anteriormente, una de las limitaciones principales hacia la transformación a la sostenibilidad se encuentra en las distintas perspectivas que los ejecutivos y las personas tienen sobre lo que es la responsabilidad. También influyen la percepción de relevancia de las repercusiones de las actividades empresariales a la hora de tomar una decisión. De esta forma, una persona poco concienciada con el medio ambiente tendrá una probabilidad mayor de tomar decisiones que afecten a este negativamente.

Está claro que, en esta percepción, existe una clara relación entre el problema en cuestión y la situación y contexto de la persona. Por ejemplo, los individuos que habitan en zonas tropicales se ven afectados por la polución en un mayor grado que los que viven en zonas metropolitanas.

El concepto al que nos referimos es el mencionado por Adela Cortina sobre el [sentimiento de pertenencia](#). A partir de este concepto se trata de explicar que, para crear sociedades éticas, es necesaria la imposición de una serie de leyes y castigos, pero estas, únicamente serán efectivas si los ciudadanos las sienten como propias (Cortina, 1997).

Citando sus propias palabras, Adela Cortina enuncia: *Al fin y al cabo, es cada individuo quien tiene que estar convencido de que esas leyes son las que él se daría a sí mismo, aunque las haya aprendido en contexto social.*

Siguiendo el mismo hilo, para que las leyes sean aceptadas por los individuos en su conjunto, estos deben sentirse miembros de un grupo y sentirse así partícipes de ella.

Basando esta afirmación en el sentimiento de pertenencia, para que los individuos decidan actuar por el bien común, y por consiguiente, de forma responsable, es imprescindible que estos sientan que pertenecen al conjunto global de la ciudadanía, y no simplemente a los grupos cercanos.

Esto se debe a que existimos en un mundo característico por su globalización, donde nuestras acciones tienen repercusiones internacionales, a pesar de que los problemas globales no nos afecten como cercanos.

Lo que propone Adela hace ya más de una década sigue cobrando una relevancia especial. Para que el comportamiento empresarial sea ético y responsable, las personas integradas en las compañías también deben seguir esa misma actitud, y para que esto sea posible y realmente efectivo, se necesita de un sentimiento de pertenencia al mundo en su conjunto. De esta forma, las decisiones de las personas se verán afectadas por implicaciones globales, y no simplemente las más cercanas.

Para que esto sea posible, son necesarias las nuevas generaciones, características por sus nuevos valores de consciencia y de internacionalización, donde los problemas de otros continentes se viven como propios, y las injusticias de otras clases, también son su responsabilidad.

7. Conclusiones

Tras el amplio estudio sobre la literatura existente y el conocimiento aportado por los entrevistados, se puede confirmar que los resultados alcanzados son muy variados y potentes.

Primero, se ha tratado de comprender los factores detrás de las decisiones humanas que determinan el desarrollo empresarial y sus consecuencias en el entorno. Para ello, se ha investigado sobre los conceptos de responsabilidad y las formas en las que las empresas han ido implementando prácticas en sus modelos de negocio para poder ser consideradas sostenibles. Además, para investigar más a fondo, se han incluido las perspectivas de los entrevistados sobre el tema.

De esta forma, se concluye lo siguiente. Las personas se ven influenciadas por muchos factores, pero la literatura y los hechos históricos han determinado que la presión por las masas tiene un poder incontrolable sobre el comportamiento de las compañías. De la misma forma que la presión social causa efectos en las instituciones, también lo hace en las personas, quienes buscan una constante aprobación por el entorno que las rodea. Se determina así que la reputación del individuo juega un papel fundamental a la hora de tomar una decisión, y este factor se ve extrapolado a la naturaleza de las compañías, quienes buscan ser aceptadas por la sociedad debido a diversos factores.

Uno de los más importantes es el instinto de supervivencia, y la dependencia de esta de la aceptación por parte de la sociedad; que consume productos y servicios, legitimando así la razón de ser de la compañía y dotándola de los recursos necesarios para que esta sobreviva en el tiempo.

No solo la presión por parte de la sociedad es relevante, sino que también lo es la de un grupo específico, los accionistas, quienes históricamente presionan a las compañías para obtener mayores beneficios. Esta demanda antes se esperaba que fuera resuelta con el crecimiento de las ventas, pero dadas las nuevas exigencias, ahora los accionistas piden que se haga a partir de la mejora del performance social y medio ambiental. Así lo expone María José y Lucila durante las entrevistas, al

confirmar que las empresas acuden a sus compañías motivadas por las exigencias de los shareholders de querer modificar el modelo de negocio de las firmas hacia otros más sostenibles.

Es importante destacar también el papel de la ley y el miedo al castigo, incentivo que actúa con gran potencia en las decisiones empresariales. Como se ha demostrado, las leyes tienen efecto sobre la conducta de las personas cuando el incumplimiento de estas supone un castigo. Tal y como lo expresa Braulio en su entrevista, ninguna empresa quiere estar fuera de la ley, porque los riesgos actuales a los que se somete son muy pesados.

Finalmente, como último factor que explique la conducta de las personas en la toma de decisiones responsables, destacan los que vienen de dentro de la persona, los culturales y los valores que te hacen sentir que perteneces a un grupo. Como se ha demostrado en el trabajo, la cultura tiene un poder tan grande que crea grandes diferencias en la manera en la que administran las empresas las personas de cada nación.

El segundo objetivo del trabajo de investigación es demostrar que el factor económico no juega un papel esencial en la mente de las personas, o que al menos, no lo hace como pensarían muchos.

Se concluye que la relación entre los resultados económicos y la incorporación de prácticas sostenibles es positiva una vez analizada la literatura más relevante sobre este campo.

Por ello, se puede afirmar que, aunque se define como un incentivo en la toma de decisiones por parte de las personas y empresarios, el deseo de obtener mayores beneficios económicos no es el mayor factor en la mente y conductas de las personas.

Existen diversas razones que justifican el hecho de que muchas empresas aún no se hayan sumado a la transformación hacia el impacto responsable positivo.

Primero, desde la perspectiva de un inversor, destinar tus recursos a empresas parecidas por su responsabilidad social corporativa aumenta el riesgo por falta de diversificación (Boutin-Dufresne & Savaria, 2004). De esta forma, un inversor que decida depositar su dinero en empresas que utilicen energía solar se verá afectado por el riesgo de que la industria de este tipo de energía se vea dañada, afectando por tanto a su cartera de inversión, considerada poco diversificada.

Segundo, los ejecutivos en control de las firmas han sido educados en filosofías basadas en la maximización de beneficios, sin tener en cuenta aspectos como el social o medio ambiental; por lo que carecen de conocimientos amplios sobre el tema. Esta situación se ve afectada además por la falta de una clara definición de sostenibilidad, limitando esto su capacidad de acción para liderar una transformación (Adams, Thornton, & Sepheri, 2010).

Tercero, suele mencionarse la teoría de la dependencia de recursos como uno de los factores más limitantes hacia la transformación sostenible (Pfeffer & Salancik, 1978). Esta teoría determina que la organización debe velar por la supervivencia de aquellos actores propiciadores de recursos.

Concluyendo sobre las razones que incitan hacia actividades socialmente responsables y su relación con el beneficio económico, existe un último estudio de alta relevancia, que ayudará a concluir uno de los objetivos de estudio de este proyecto. Ariely, Bracha y Meier desarrollan una investigación sobre las motivaciones de las personas para mantener una actitud basada en hacer el bien, donde se enfrentan dos factores: los incentivos monetarios y el deseo de ser aceptados por otros. Las conclusiones de este estudio determinan que, efectivamente, el incentivo externo monetario no cobra tanto poder como el deseo de ser aceptado a la hora de descifrar las razones por las que una persona decide actuar éticamente (Ariely, Bracha, & Meier, 2009).

Por último, con este trabajo se ha querido comprobar cuáles son los incentivos con mayor poder en la mente de las personas, los externos o los internos a esta, para conocer el razonamiento detrás de las decisiones responsables o irresponsables.

Existe una clara diferencia en la actitud de las personas y de las empresas según de donde provenga el incentivo. Por una parte, los factores externos provocan una reacción de presión inmensurable que incitan a las instituciones a modificar sus modelos de negocio, y complacer así a las demandas del entorno. El hecho de que se necesiten imponer castigos y que se siga exigiendo a las compañías un cambio y una asunción de mayores responsabilidades puede darnos una pista sobre los efectos que estos incentivos causan en los individuos.

Por otra parte, los incentivos internos son los que configuran la personalidad de la persona, una que es muy complicado de modificar una vez ha sido establecida. El hecho de que siga existiendo crimen en las sociedades puede aconsejarnos de que aunque los incentivos externos sean muy potentes y hayan conseguido grandes cambios, estos no han sido llevados a cabo porque la persona realmente lo decidiera, sino porque ha tenido que cuidar su imagen.

Por ello, se concluye que los incentivos externos no son tan potentes como los internos.

4.6 Conclusiones sobre los efectos económicos en las decisiones éticas de los empresarios

Se concluye que la relación entre los resultados económicos y la incorporación de prácticas sostenibles es positiva una vez analizada la literatura más relevante sobre este campo.

Por ello, se puede afirmar que, aunque se define como un incentivo en la toma de decisiones por parte de las personas y empresarios, el deseo de obtener mayores beneficios económicos no es el mayor factor en la mente y conductas de las personas.

Existen diversas razones que justifican el hecho de que muchas empresas aún no se hayan sumado a la transformación hacia el impacto responsable positivo.

Primero, desde la perspectiva de un inversor, destinar tus recursos a empresas parecidas por su responsabilidad social corporativa aumenta el riesgo por falta de diversificación (Boutin-Dufresne & Savaria, 2004). De esta forma, un inversor que decida depositar su dinero en empresas que utilicen energía solar se verá afectado por el riesgo de que la industria de este tipo de energía se vea dañado, afectando por tanto a su cartera de inversión, considerada poco diversificada.

Segundo, los ejecutivos en control de las firmas han sido educados en filosofías basadas en la maximización de beneficios, sin tener en cuenta aspectos como el social o medio ambiental; por lo que carecen de conocimientos amplios sobre el tema. Esta situación se ve afectada además por la falta de una clara definición de

sostenibilidad, limitando esto su capacidad de acción para liderar una transformación (Adams, Thornton, & Sepheri, 2010).

Tercero, suele mencionarse la teoría de la dependencia de recursos como uno de los factores más limitantes hacia la transformación sostenible (Pfeffer & Salancik, 1978). Esta teoría determina que la organización debe velar por la supervivencia de aquellos actores propiciadores de recursos.

Concluyendo sobre las razones que incitan hacia actividades socialmente responsables y su relación con el beneficio económico, existe un último estudio de alta relevancia, que ayudará a concluir uno de los objetivos de estudio de este proyecto. Ariely, Bracha y Meier desarrollan una investigación sobre las motivaciones de las personas para mantener una actitud basada en hacer el bien, donde se enfrentan dos factores: los incentivos monetarios y el deseo de ser aceptados por otros. Las conclusiones de este estudio determinan que, efectivamente, el incentivo externo monetario no cobra tanto poder como el deseo de ser aceptado a la hora de descifrar las razones por las que una persona decide actuar éticamente (Ariely, Bracha, & Meier, 2009).

Bibliografía

- Abzug, R., & Webb, N. (1996). Rational and extra-rational motivations for corporate giving: complementing economic theory with organization science. *New York Law School Review*.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness. The Modern Dilema*. Reston Publishing.
- Adams, M., Thornton, B., & Sepheri, M. (2010). The impact of the pursuit of sustainability on the financial performance of the firm. *Journal of Sustainability and Green Business*.
- Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 0-23.
- Aguilera, R. V., & Jackson, T. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 447-466.
- Alexander, G., & Buchholz, R. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 479-486.
- Alexander, R. (1987). *The biology of Moral Systems*. Nueva York: Aldine de Gruyter.
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving pro-socially. *American Economic Review*, 544-555.
- Atkinson, L., & Galaskiewicz, J. (1988). Stock ownership and company contributions to charity . *Administrative Sciences Quarterly*, 82-100.
- Aupperle, K. E., Carrol, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 446-463.
- Baaman, D. L., & Dillman, B. (2019). *Introduction to International Political Economy* . Nueva York: Routledge.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism. The construct and its measurement. *Journal of Business Research* , 177-191.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 169-217.
- Black Rock. (9 de Junio de 2022). Obtenido de History: <https://www.blackrock.com/corporate/about-us/blackrock-history>
- Boutin-Dufresne, F., & Savaria, P. (2004). Corporate Social Responsibility and Financial Risk. *The Journal of Investing*, 57-66.
- Bowen, H. R. (1948). *Toward Social Economy*. Rinehart.

- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers .
- Bragdon, J., & Marlin, J. (1972). Is pollution profitable? Risk Management. *BUiness and Society Review*, 9-18.
- Brown, S. (1995). *Postmodern Marketing*. Londres: Routledge.
- Burke, L., & Jeanne M. Logsdon. (1996). How Corporate Social Responsibility pays off. *Long Range Planning*, 495-502.
- Business for Social Responsibility* . (9 de Junio de 2022). Obtenido de Our Story: <https://www.bsr.org/en/about/story>
- Carrol, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility. En A. Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (págs. 19-46). Nueva York: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1979). A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management*, 17.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 87-96.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 87-96.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate Social Responsibility: a review of current concepts, research and issues. En A. B. Carroll, & J. A. Brown, *Corporate Social Responsibility* . Emerald Publishing.
- Carroll, A. B., Crane, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*. Nueva York: Oxford University Press.
- Casey, J. (2016). Comparing Nonprofit Sectors Around the World. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 187-223.
- CED, C. f. (1971). *Social Responsibilities of Business corporations*.
- Choi, J., & Wang, H. (2007). The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 345-359.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: Succesful habits of visionary companies*. Nueva York: Harper Business.
- Cortina, A. (1997). *Ciudadanos del mundo: hacia una teoría del ciudadanía*. Madrid: Alianza Editorial.

- CSR Europe. (9 de Junio de 2022). Obtenido de CSR Europe - 20 years of business-policy interaction driving the CSR movement: <https://www.csreurope.org/library>
- Davies, C., & Davies, B. (1975). *The policies of pollution*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Davis, K. (1960). Can Business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 70-76.
- DeConinck, J. B. (2003). The effects of punishment on sales managers' outcome expectancies and responses to unethical sales force behavior. *American Business Review*, 135-140.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Social Enterprise in Europe: recent trends and developments. *EMES Network*.
- Diamond, D. W. (1989). Reputation acquisition in debt markets. *Journal of Political Economy*, 828-862.
- Domi, E. (2005). *History of Social Movements 1768-2004 (book review)*. Estambul: Academia.
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Dyck, A., Volchkova, N., & Zingale, L. (2008). The Corporate Governance Role of the Media: Evidence from Russia. *The Journal of Finance*, 1094-1135.
- Earth Day. (1 de June de 2022). Obtenido de The history of earth day: <https://www.earthday.org/about/thehistory-of-earth-day/>
- EC, E. C. (2011). *The Social Business Initiative of the European Commission*. OIB.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 301-325.
- Feldstein. (8 de Junio de 2022). *Made for Minds*. Obtenido de The Reagan-Thatcher revolution: <https://www.dw.com/en/the-reagan-thatcher-revolution/a-16732731>
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 54-61.
- Freeman. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine, the Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times*.

- Galaskiewicz, J. (1985). Social organization of an urban grants economy: A study of business philanthropy and non profit organizations. *Academic Press*.
- Gomes, A. (2000). Going public without governance: Managerial reputation effects. *Journal of Finance*, 615-646.
- Handelman, J., & Arnold, S. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appelas to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 33-48.
- Harrison, B. (1966). Philanthropy and the Victorians. En *Victorian Studies* (págs. 354-374). Indiana University Press.
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of business: company and community: 1900-1960*. Londres: Transaction Publishers.
- Heinz, D. (1976). Financial correlates of a social measure. *Akron Business and Economic Review*, 48-51.
- Huntington, S. (1969). *Political Order in Changing Societies*. Yale University Press.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *Harvard Business School Research*, 11-100.
- Johnson, H. H. (2003). Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons*, 34-40.
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 123-130.
- Kahan, Marcel, & Rock, E. (2006). Hedge funds in corporate governance and corporate control. *Institute for Law and Economic Research*, 6-16.
- Kenton, W. (22 de Marzo de 2022). *Investopedia*. Obtenido de [investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp](https://www.investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson Educación México.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. Nueva York: Free Press.
- Kumara, V., Rahmanb, Z., Kazmic, A., & Goyald, P. (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. *International Conference on Emerging Economies - Prospects and Challenges* (págs. 482-489). Uttarakhand: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two component model. *Psychological Bulletin*, 34-47.
- Levvit, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*.

López, M. J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 65-77.

Marketing, C. I. (2006). *Sustainable consumption and production: the role of markets*.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*.

Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 404-424.

Mescon, T. S., & Tilson, D. J. (1987). Corporate philanthropy: a strategic approach to the bottom-line. *California Management Review*, 49-61.

Mescon, T., & Tilson, D. (1987). Corporate philanthropy: a strategic approach to the bottom-line. *California Management Review*, 49-61.

Miller, G. S. (2006). The Press as a Watchdog for Accounting Fraud. *Journal of Accounting Research*, 1001-1033.

Miner, J. B. (2006). *Organizational behavior 2: Essential theories of process and structure*. Routledge.

Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 71-75.

Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 125-141.

Nevin-Gattle, K. (1996). Predicting the philanthropic response of corporations: Lessons from history. *Business Horizons*, 15-23.

Nowak, & Sigmund, K. (1998). Evolution of indirect reciprocity by image scoring. *Nature*, 573-577.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. C., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumers perceptions. *Journal of Business Research*, 1839-1851.

Parke, J., & Eilbirt, H. (1975). Social responsibility: The underlying factors. *Business Horizons*, 5-10.

Perino, M. A. (2002). Enron's legislative aftermath: some reflections on the deterrence aspects of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. *St. John's Law Review*, 671-698.

Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science: the new institutionalism*. Londres: Pinter.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nueva York: Harper & Row.
- Piliaving, Irving, Thornton, C., Gartner, R., & Matsueda, R. L. (1986). Crime, deterrence, and rational choice. *American Sociological Review*, 101-119.
- Pisani, D. (2007). Sustainable development - historical roots of the concept. *Environmental Science*, 83-96.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Diciembre de 2006). *Harvard Business Review*. Obtenido de hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility
- Sale, K. (1993). *The green revolution*. Nueva York: Hill and Wang.
- Smith. (1991). Doing it for mother earth. *Business Week*, 0-9.
- Smith, C. (2001). Corporate Social Responsibility: Not whether, but how. *California Management Review*, 52-76.
- Smith, N. C. (1994). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.
- The Club of Rome*. (29 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.clubofrome.org/history/>
- Tilly, C. (2004). *Social Movements, 1768-2004*. Londres: Paradigm Publishers.
- UN, U. N. (2020). *The Sustainable Development Goals Report*. Nueva York: United Nations Publications.
- Vance, S. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Management Review*, 19-24.
- Varadarajan, R. (2009). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of Academy of Marketing Science*, 119-140.
- Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s-1980s. *Financial History*, 14-17.
- Williams, K. R., & Hawkins, R. (1986). Perceptual research on general deterrence: a critical review. *Law and Society Review*, 545-572.
- Wood, D. (1994). *Business and Society*. Nueva York: Harper Collins.
- Zetlin, M. (1991). Ethics and Common Sense. *Management Review*, 59.

9. Anexos

ENTREVISTA A MARIAJOSÉ.

Básicamente lo que yo estoy estudiando es el mundo de la sostenibilidad y de la responsabilidad corporativa, pero desde una perspectiva un poco filosófica, psicológica y social; es decir, lo que yo quiero entender es que es lo que lleva a las personas a actuar de una forma u de otra. A los empresarios, a decidir tomar una decisión sostenible o responsable o no hacerlo. Yo sé que tienes mucha experiencia en ese ámbito. Si te parece nos comienzas a contar un poco sobre tu trayectoria. Estuviste mucho tiempo en el mundo financiero y ahora estas en una de las Big 4, en EY.

Yo entre en el 2001 -2002 después de un master en el CEU. Ahí tuve la suerte de dar con la primera asociación que promovía los temas de la responsabilidad social. El promotor de la responsabilidad Alberto Uriaga de Vivar, que fue el creador de "Polémica en contra de la injusticia", una figura de referencia en estos temas. Y agrupa a muchas. Tiene un repositorio de estudio y tal, y agrupa a muchas empresas españolas que están en la asociación de distintos sectores. En mi tesis aborde el tema. Empecé así. Luego empecé unas practicas de fonética con él. Y luego pase a consultoría estratégica en una consultora muy chiquitita con sede en España y México. Me fui un mes México para asesorar. Cuando volví me incorporé a Caja Madrid, Bankia y CaixaBank. En mi última etapa fue cuando me di cuenta de que me encontraba muy estancada ahí y me fui a consultoría.

Me puedes hablar un poco del momento en el que te cambiaste a EY, te distes cuentas de que no podías desarrollarte tanto como te gustaría.

Yo nunca me veía trabajando en el mundo de la consultoría, pero me atraía muchísimo conocer otros que no fueran el financiero, porque ya lo conocía suficiente por lo menos de lo que daba. Y también como estaba saliendo la regulación y todo lo que estaba saliendo todo tan rápido, el estar en una consultoría me permite estar muy al día de las cosas. No te puedes perder absolutamente nada porque tienes que ir por delante del cliente. Así que de momento esta ha sido mi carrera muy resumida. Aparte de que soy muy inquieta y estoy dando clases en Icade, en el CEU...

Yo estuve dando clases en un curso superior que había sobre la "Medición de impacto". Y luego en el CEU he dado clases en el curso de "Gobierno superior corporativo. Y luego hago alguna que otra publicación.

Me parece muy interesante todo lo que me estas contando y yo sobre todo quiero preguntarte. Me has contado lo de tu profesor que te influyo para tu tesis del master. ¿Crees que ese fue el que mas te incentivó en meterte en el mundo de la sostenibilidad? O, ¿crees que hay algo en ti que te definen como persona o que te diferencia del resto que haya echo que te decidas llevar este camino tan bonito?

Yo creo que ese fue el detonante, por que en ese tiempo en 2001 nadie podía hablar de este tema. Es cierto que luego tiras de teoría pura y ética, y es verdad que llevan muchos años, desde Adam Smith se hablan de estas cosas. Pero alguien que puede llevarlo a la práctica yo creo que eso lo descubrió Alberto. Otra cosa es que luego yo quisiera porque me parecía un camino muy interesante por cambiar las cosas desde dentro y no desde fuera.

Explícame eso de cambiar las cosas desde dentro y no desde fuera.

Al final las empresas tienen mucho poder transformador. Pues, intentar cambiar el sistema desde dentro es eso, trabajar dentro de una de esas empresas. Yo al comienzo era una loca, la gente no me hacía ni caso. Y luego resulta que ahora me dan la razón.

Me siento muy identificada. Yo viendo como estaban las empresas me di cuenta de que quería ver como era eso.

Durante la tesis me moría de la risa porque me decía que podía contar lo que me diera la gana porque no saben nada.

Solo llevas 4 meses en EY, pero antes me has comentado que estabas en una consultora estratégica también. ¿Qué diferencias puedes detectar entre los dos mundos? Y ¿cómo crees que cada uno está aportando su granito de arena para que las empresas sean luego mejores en la sociedad?

A ver, yo creo que ambos sectores tienen mucho por recorrer. Es verdad que las consultoras están teniendo y adquiriendo nuevos perfiles profesionales, con una visión más integral que luego al final lo que hacen es acompañar a las empresas, con todo aquello que sea la parte estratégica o lo que les preocupe. Por otro lado, los inversores están enfocados en no ver solo la fortaleza de las empresas, sino también verlo desde un punto de vista social. En este sentido la verdad es que las consultoras están acompañando esta transformación a las empresas y los bancos y el sector financiero también. En mi opinión un sector está muy ir regulado y el otro regulado, pero menos encorsetado. Pero yo creo que hay también hace mucho el sistema financiero en el sentido de canalizar y enfocar a proyectos más sostenibles, para mí esto es como el último mandato en la unión europea. El pacto de finanzas sostenibles. Y tiene que hacer mucho hay porque aun cuando el consumidor no demanda, tú también tienes que ofrecer. En lo que se hacía últimamente un texto de idoneidad del producto, ahora tienen que hacer un test de idoneidad en el que tienen que tener en cuenta la preferibilidad de los clientes y esto es un reto. Un reto interno, porque tienes que tener a la plantilla muy bien formada en estos temas y porque tienen que ver primero como se les y luego como se ponen en valor los productos con estas características en comparación con otros que no las tienen. Entonces, aquí hay mucho por hacer, se están comenzando a hacer préstamos para el consumo sostenible, empezando también ha abordar préstamos de banca corporativa con las grandes empresas. Todos estos temas vinculados al desempeño de la ESG, pero pueden influir directamente en el precio de ese préstamo. Esto es muy interesante por que al final ese banco es el detractor de esto, con lo cual por un lado anima al desempeño de algunas empresas y por otro lado premia a los que lo están haciendo bien. Pero bueno, ahora es cuando se esta empezando con estos temas que no están fácil. Y por otro lado, hay otro tipo de operaciones sostenibles empiezan a ser una serie de empresas acompañando a los bancos.

¿Cuál es la actitud de las empresas que quieren participar en EY para que les acompañéis a cambiar estratégicamente? Me gustaría que detectaras algún factor común entre ellas.

Primero tiene que haber una necesidad. En la mayoría de casos, es por que un inversor les ha pedido que empiecen a tener en cuenta estos temas porque esto luego puede repercutir en la valoración de la empresa o por que hayan sacado una mala puntuación en un analista, lo que quiere decir que luego no se recomiende esa empresa para invertir o luego afecte a la junta general de accionistas que voten en contra. Los accionistas tienen mucha participación ahora. La regulación está apretando mucho en este sentido. Por eso mismo que te digo que hay varios factores: inversores, clientes. Con el FastFashion que en este tema hay que incluso repensar los modelos de negocio tradicional) estos últimos vienen motivados por distintas cosas, como su creencia propia.

¿Esa creencia propia es lo que al final mueve a la empresa?

Los valores son de la persona y la empresa puede tener valores, pero al final la empresa esta formada por personas. La empresa quiere ganar dinero sí o sí porque sino no sería una empresa sino una ONG, esto es básico. Encima esta es la pirámide de Marshlow, Si la empresa no gana dinero al final, no tiene en cuenta absolutamente nada. Pero esto es como un círculo no puedes ganar dinero a costa de todo por que eso es un riesgo. La empresa cada vez más ven estos temas como riesgos que no habían tenido en cuenta. Por ejemplo: si yo no tengo en cuenta el bienestar de mis empleados y me montan una huelga general, pierdo un dinero tremendo, además del impacto en la reputación global.

Entonces dirías que las acciones que se están llevando a cabo de transformación y de mejora es para no asumir unos riesgos que pueden ser tanto reputacionales como perdida de beneficios, ¿no?

Normalmente todos esos riesgos los llamamos financieros, aunque tienen mucha repercusión económica. Pero diría que si que las empresas actúan por el propio negocio. Para ello es ideal tener a alguien arriba en el consejo de administración que tenga esa visión estratégica y que comparta que las cosas hay que hacerlas de una determinada forma. Por eso digo que la empresa son también las personas. Si en el consejo de administración tienes ahí a un kamikaze que lo que hace es especular y se la juega pues ahí obviamente no hay mucho que abordar. En mi caso yo confío en las personas en sí.

Así es como quiero terminar mi trabajo de investigación, con la conclusión de que las personas, la cultura y sus valores lo que mueven y no tanto la regulación o el tema económico. Aunque es verdad que son puntos que tiran mucho a la hora de tomar una decisión u otra. Y ¿qué me podrías decir de los equipos con los que has trabajado? ¿Qué es lo que ves en estos equipos que a lo mejor no ves en otros sectores o áreas de consultoría?

Lo que te puedo decir es que el conjunto de ellos necesita muchas Skills, entre las que tienen que estar el tener la visión global de la compañía. Al final es una función transversal. Como director de sostenibilidad puedes tanto impulsar como liderar proyectos, aunque el que lo ejecute probablemente sea otra persona de la compañía. A mí personalmente me encantan todas las tendencias, pero no todas quedan bien con la compañía, así que yo las llevo a una pizarra para ver las que mejor se puedan adaptar para seguir compitiendo y ser mejores. Por eso la función tiene que ser: transversal con alguien que tenga una mentalidad muy abierta y que sepa aprender rápidamente, que no le gusta figurar de una forma (no le importe que otras personas se pongan delante suyo). Muchas veces es importante que los que ejecuten algo se lleven el valor, tu impulsas y lideras, pero el que lo hace es otro por eso deberían llevarse el reconocimiento ellos. Como el tener mano izquierda para tener valor de justificar y defender el porque es importante hacer unas cosas y el no hacerlas.

¿Aparte de los Skills los valores de las personas ves con una perspectiva distinta? En mi experiencia personal cuando trabajé en fundación seres todo el mundo al realizar una tarea creían en los que estaban haciendo. Aunque la tarea que realizaras fuera mínima era emocionante el saber que eso pertenecía a un proyecto tan bonito. Ahora que estoy en Accentur no veo esa magia.

Yo los equipos que generacionalmente les puedo sacar 20 años, veo que están super concienciados, son gente que en su día a día practican lo que defienden. Yo cuando estaba en Bankia íbamos todos a muerte con los proyectos, pero luego cuando los presentábamos al departamento nos bajaban a la realidad. Hay que separar mucho, esto no es filantropía, antes la responsabilidad social era el impacto que podía tener en la sociedad, eso no es así. Puedes tener un impacto social positivo y ganar dinero. Se ha demonizado mucho el que las empresas ganen dinero, pero si es algo ganado lícitamente, que problema hay. Tu puedes ganar dinero la cuestión es como lo haces.

¿Hay algún valor común en los equipos?

Sí, el deseo por ayudar y transformar. Si no, uno no se dedica a consultoría, la consultoría se mueve por el deseo de ayudar a transformar a otros. Aunque claro cada uno luego es como es.

Para terminar, ¿Cómo es tu intuición respecto a cómo la nueva regulación pueda afectar a las empresas?

Ya está afectando. Desde mi punto de vista están acelerando muchísimo, tanto que cuando sacan una normativa no saben muchas veces como aplicarla. Ahora mismo yo creo que las empresas están saturadas de información regulatoria, pero de todos los sectores: unos por que tienen que repensar los modelos de negocio, en el sector financiero por que se les esta exigiendo cosas como que planifiquen escenarios de cambio climático. Desde mi punto de vista hay tanta cantidad de regulación que las entidades no son capaces de asumirla, y por eso necesitan que les ayuden con ello. Es brutal todo lo que piden en función del fondo de inversión que seas.

¿Crees que después de esta ola de locura de exceso de información va a llegar un punto en que las empresas las incorporen y que realmente actúen de manera responsable y sostenible, o piensas que siempre va a haber empresas que no quieren y se niegan?

A mí me gustaría pensar que no. Aunque seguro que en la realidad quien pueda evitar algunas cosas lo hará. Pero la regulación estará ahí y van a encontrar formas de penalizar, ya sea por vía fiscal, con impuesto como el de generación de plásticos, por ello creo que aunque haya empresas que no estén convencidas de ello van a tener que cumplirlo.

En tu opinión con la Agenda 2030, del siglo anterior crees que no era un incentivo muy fuerte para que las empresas no se hayan sumido al cambio

Yo creo que todas se han sumido al cambio. Yo pensaba de manera diferente, que tenía que ser voluntario, pero hay casos, como cuando hay una emergencia climática, que ya si no lo haces habrá que regularse.

Muchísimas gracias por tu tiempo María José.

ENTREVISTA ISABEL VELASCO

Cuéntame tu historia y lo que estás haciendo ahora mismo.

Estudio estilismo. Vengo de un bachillerato biológico, pero finalmente encontré aquí mi camino.

¿Qué me puedes decir de tu experiencia con marcas de moda, teniendo en cuenta tus trabajos de investigación, para ver como están enfocadas estas marcas al tema de la sostenibilidad? ¿Qué responsabilidad tienen las empresas en los estereotipos de la sociedad y como son las multinacionales que producen en países asiáticos sin los estándares para sus empleados que tenemos en Europa?

La sostenibilidad no es solo lo ecofriendly, también es la ética con sus trabajadores, con los clientes a los que va dirigido el producto, los valores...En moda hay que separar el fast fashion y el slow fashion. Las empresas del fast fashion son lo contrario a sostenible: no se interesan para nada en su cliente, no producen localmente, crean una necesidad en las personas, el trato a sus trabajadores y la forma de transporte no es el adecuado. Ahora se aplica el green washing en estas empresas de fast fashion; intentan hacerte creer que están realizando un cambio a la sostenibilidad. Te cuentan que el material es sostenible pero no te dicen en que condiciones se ha llegado a adquirir ese material, como son las condiciones de los trabajadores y que materias primas se han necesitado para ello. El algodón, por ejemplo, es reciclable, pero ¿cuánto pagas a las personas que lo recogen? ¿cuánto agua necesitas para su cultivo?

¿Tú crees que es posible que el precio de productos de marcas que son realmente sostenibles se podría adaptar para que los consumidores pudieran adquirir esos productos?

Hay una falsa leyenda de que ser sostenible es más caro, y no es así. Estamos acostumbrados al fastfashion, somos consumidores compulsivos, usar y tirar la ropa. Si compras productos de calidad con un coste superior al de los productos de fastfashion, ese producto te durará mucho más tiempo y estás contribuyendo a que determinadas cuestiones como el salario de los trabajadores sea el adecuado. A la larga no es más caro.

Tenemos la necesidad de satisfacción inmediata. En la Universidad ¿te han motivado para que tu generación salga con una mentalidad distinta a esto?

Totalmente. A día de hoy la carrera se denomina Diseño de Moda, pero estoy convencida que en unos años se denominará Diseño sostenible de Moda. A día de hoy, la sostenibilidad ha estado presente en toda la carrera. Desde el primer momento hemos tenido asignaturas sobre sostenibilidad y en todos los trabajos te obligan a ser sostenible, desde los materiales que se usan a la ética que se

aplica para llevar a cabo la producción. La Universidad te concientiza y dejas de ver la moda como una fábrica de crear, estamos concientizados con la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta que la industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta, ¿puedes identificar algo en aquellas personas que no aceptarían trabajos que impliquen participar en procesos de producción donde no haya una ética y un compromiso con la sostenibilidad?

Personas de colectivos minoritarios están más concientizadas con la sostenibilidad en conjunto, en general. Empatizan más con las personas que están sufriendo porque tú no apliques principios de sostenibilidad.

¿Crees que las personas que aplican la sostenibilidad en su trabajo actuarían de la misma forma en su vida personal?

Estas personas, en general, son coherentes en todos los aspectos de su vida.

¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta en tu ámbito profesional, a la hora de elegir con que empresa quieres trabajar?

Una empresa de la que yo sería cliente, el trato humano, empresas inclusivas y que te permitan desarrollar tu creatividad.

¿Crees que la industria os lo podrá proporcionar?

Lo veo muy difícil, al menos todos esos factores. Pero creo que nosotros somos la generación que va a cambiar eso. Somos una generación concientizada con la sostenibilidad.

¿Como vais a cambiar eso?

Ahora nos incorporamos en el mundo laboral, pero con el tiempo llegará el momento en que la industria de la moda tendrá que cambiar porque no encontrarán gente para trabajar que acepte la falta de compromiso con la sostenibilidad. Después de cuatro años de carrera, mi mentalidad ha cambiado totalmente, de no tener ninguna conciencia ecológica, he pasado a estar absolutamente concientizada con la sostenibilidad en todos sus ámbitos.

ENTREVISTA LUCILA

Puedes contarme un poco sobre tu trayectoria profesional y como has llegado a trabajar en Fundación SERES

Hice Dirección y Administración de Empresas y comencé a trabajar en entidades financieras. Siempre me había gustado el tema de las finanzas enfocado al trato con el cliente. Hice el Erasmus en Holanda y me llamaba mucho la atención las diferentes culturas y como las personas entendían los negocios en distintos países. Hice un Master enfocado a temas de innovación; quería saber como se podía cambiar la forma de hacer las cosas. Me gusta cambiar las cosas: cuando hay temas complejos desmontar las cosas, hacer análisis, entender cuáles son las realidades y traer nuevas soluciones y trabajar con gente que aporta soluciones diferentes a los problemas.

¿Podrías identificar algo en tu vida que te haya hecho ser así?

Mi madre es una persona muy fuera de la norma. En mi casa siempre estaba todo enfocado al conocimiento, a estudiar. Nos llamaba mucho la atención cosas que fueran distintas a nuestra realidad. Siempre intentabas ponerte en la realidad de otras personas que lo estaban pasando mal. Mi padre siempre viajó mucho, lo cual te da una perspectiva más amplia de las cosas.

Cuando estudio el Master veo que la organización en la que trabajo realiza una serie de cambios que no estaban alineados con mis valores. Unido a eso, el presidente del Banco me llama y me cuenta el proyecto de Fundación Seres, que me pareció muy interesante, aunque la sensación en ese momento era un poco un "salto al vacío". En aquel momento, hace once años, todo lo relacionado con el

impacto social no estaba desarrollado. Empezamos a construir Seres y a atraer al mundo empresarial, porque en ese momento el tema de impacto social solo se trabajaba desde entidades sociales.

Con la experiencia que tienes tanto en el banco como en la Fundación Seres, ¿crees que los valores de las personas hacen que estas se muevan o el tema económico tiene más poder que sus propios valores?

Esto ha evolucionado bastante. Las situaciones anteriores, desde la perspectiva económica, eran duras y la gente no eran tan consciente del impacto y de como la compañía tenía que alinearse con esas prioridades. Ahora eso pesa cada vez más, por un lado, las empresas hacen más patente cuáles son sus valores, hay más esfuerzo por la alineación a nivel corporativo de esos valores, es decir, que las cosas estén bien hechas, que los empleados estén alineados con esos valores y en caso de que haya algo o alguien que no los cumpla, reconducir la situación. Antes no había esa necesidad.

Ahora las personas se plantean cuestiones como: que me da esta compañía, al margen de la cuestión económica y la seguridad, también depende del modelo socioeconómico y contexto en el que estemos, porque hay países en los que esto es imposible, el poder trabajar es ya un logro, quieres saber que persigue la compañía. Además, ahora la gente cambia más de trabajo. Hay un cambio generacional, aunque también las personas más mayores participan de ese cambio, lo que implica una mayor exigencia para la compañía, hacer manifiesta tu propuesta, cuál es tu propósito como compañía, llevar esa propuesta a la valoración de sus grupos de interés, y los empleados son uno de esos grupos de interés.

¿Tu identificas que esta transformación se ve más afectada en distintas culturas?

Las empresas son el resultado de las personas que trabajan en ellas. Las empresas han evolucionado porque las personas que trabajan en ellas a todos los niveles han evolucionado. Los empleados son los que hacen el cambio en las empresas y por eso la empresa es distinta. En cuanto a la parte cultural, tiene que ver mucho con el código ético; hoy no es aceptable cosas que hace quince años si lo eran. Ahora hay mucho más esfuerzo en la transparencia y mucho más reporting. Los escándalos en muchas industrias han provocado que haya mucha más legislación, que no es el único camino, pero pone el límite a muchas actuaciones. Culturalmente son muy diferentes las formas de actuar ante la misma situación

¿Qué factores crees que nos diferencia tanto con países como los nórdicos?

Es un tema cultural, de evolución de años, religioso, son países muy pequeños y organizados. Ellos son muy individuales. Aquí somos más de grupo. Por ejemplo, en temas de comunicación no tienen tanta fluidez.

Para las empresas con carácter global es muy importante entender la parte cultural de los distintos países. Los anglosajones son muy buenos en el tema corporativo porque ellos están acostumbrados a que el impacto social se ve a través de la compañía, sin embargo, en los modelos más mediterráneos la parte social se desarrolla fuera de la compañía, en un área más privado.

¿Tu podrías identificar si las personas que trabajan en Fundación Seres tienen esos valores, que vosotros tenéis tan asentados, cuando llegan a la empresa, o es gracias a su trabajo en la fundación que los interiorizan?

Yo creo que es una mezcla de ambos. Cuando tu trabajas en una Fundación te atrae un modelo en el que trabajas y te contagias de la ilusión de los logros que se puedan tener. Tu te quedas en una compañía porque ves que los valores de la misma están alineados con los tuyos, sino terminarás yéndote.

Con el equipo que trabajas ahora mismo, ¿crees que hay un factor común que buscaban todos al empezar a trabajar en Fundación Seres?

Las ganas de contribución. Unos quieren ver más el impacto social, otros se inclinan hacia el activismo, otros la profesionalización y que todo esté organizado para que haya alguna forma de acercarse a las empresas en aspectos que no sean solo el negocio. En común tienen el esfuerzo y la dedicación para un objetivo muy ambicioso, porque lo que quieren es transformar a las empresas en el modo en que hacen sus negocios. En todos existe una gran resiliencia y ganas de cambio.

¿Qué es lo que buscan las empresas con las que trabajáis? ¿Cuál es su actitud ante el cambio? ¿Qué les incentiva?

Al principio había muy poco conocimiento sobre este tema. Nosotros nacimos porque las empresas se unieron al ver que el impacto social no era lo suficientemente rápido.

Son una serie de empresas que quieren liderar el cambio hacia el impacto social. Buscan el grupo, la innovación, que alguien pueda dedicarse a ver todas las posibilidades y formas de hacer este cambio y que sea más rápido.

¿Tu crees que en cada empresa con la que trabajáis hay un líder, alguien que hace un despertar a la sociedad?

No está claro en todos los casos. En algunas compañías sí, había personas con mucha vocación social que lo han impulsado, pero otras empresas han despertado por otros temas. Han despertado porque los clientes lo están pidiendo, porque los empleados manifiestan que si no se cumplen una serie de estándares no querrán trabajar allí, en otras son los inversores los que se interesan en ello. A veces es la presión social, otras veces un líder que siempre lo ha tenido claro y lo quiere implementar totalmente.

Las empresas ya se están dando cuenta de lo importante que es aplicar todas estas buenas prácticas y que les beneficia, pero aun así ¿Porque crees que es necesario las nuevas regulaciones?

Los cambios son complejos y las empresas son estructuras creadas hace muchos años. La gente no sabe gestionar todo esto con el modelo capitalista basado en la cuenta de resultados, y las realidades de las empresas son distintas según estén ubicadas y a que se dediquen, nunca será igual la realidad de una empresa de Boston que una de Medina del Campo. Las regulaciones sirven de guía para hacer frente a estos cambios. Las empresas que ya los están implementando estarán preparados para la regulación que sea de aplicación, teniendo una ventaja sobre las que no lo hacen todavía.

