



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**¿Cómo influye la transformación hacia sostenibilidad en las consultoras en la elección de empresa por parte de los estudiantes? – Aplicación al caso de Kearney**

Autor: Finn-Christian Schultze-Wolters

Profesora: Carmen Escudero Guirado

Madrid, 05 de junio de 2024

## ÍNDICE

<b>GLOSARIO</b> .....	<b>3</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.2 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 PANORAMA ACTUAL DE LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA.....	9
2.2 INTERPRETACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL: UNA VISIÓN SINTÉTICA.....	12
2.3 ESTUDIO DE CASO KEARNEY.....	15
2.3.1 Razones para una transformación sostenible.....	15
2.3.2 Objetivos y éxitos de la transformación hacia la sostenibilidad.....	17
<b>3. PERSPECTIVA DE LOS JÓVENES FRENTE A LA SOSTENIBILIDAD EN CONSULTORÍA</b> .....	<b>21</b>
3.1 ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA.....	21
3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.2.1 Estadísticas descriptivas.....	24
3.2.2 Análisis estadístico inferencial.....	31
<b>4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
<b>5. RESUMEN Y CONCLUSIÓN</b> .....	<b>38</b>
5.1 RESPONDER A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	38
5.2 LIMITACIONES.....	38
5.3 PERSPECTIVA.....	39
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>40</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>44</b>
<b>DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA</b> .....	<b>52</b>

## **Glosario**

**Emisiones de alcance 1:** Emisiones causadas directamente por las actividades de la empresa y sobre las que la empresa tiene un control directo (Kearney, 2022).

**Emisiones de alcance 2:** Emisiones causadas indirectamente por las actividades de la empresa y sobre las que la empresa tiene un control directo (Kearney, 2022).

**Emisiones de alcance 3:** Emisiones en la cadena de valor de la empresa sobre las que la empresa no tiene control o de las que no es propietaria (Kearney, 2022).

**ISO 14064-3:** La ISO 14064-3 es una norma internacional que establece requisitos para la validación y verificación de informes de gases de efecto invernadero. Garantiza que estos informes sean correctos, consistentes y transparentes. La norma ayuda a las organizaciones a ganar la confianza de sus partes interesadas demostrando la precisión de sus datos de gases de efecto invernadero (ISO, 2019).

## Lista de figuras

Figura 1. Panorama de las 10 consultoras más conocidas en España .....	8
Figura 2. Ilustración propia del modelo de sostenibilidad de Edward B. Barbier.....	11
Figura 3. Datos claves del progreso y los objetivos de sostenibilidad de Kearney .....	16
Figura 4. Hitos para la mejora de la diversidad, la equidad y la inclusión en Kearney .....	17
Figura 5. Clasificación de las características clave a la hora de seleccionar una empresa.....	20
Figura 6. Clasificación de la importancia de los factores a la hora de elegir una empresa para prácticas .....	22
Figura 7. Clasificación de la importancia de los factores a la hora de elegir una empresa de jornada completa .....	22
Figura 8. Distribución de frecuencias de la información sobre sostenibilidad en las empresas.....	23
Figura 9. Distribución de frecuencias de la importancia de certificados de sostenibilidad en las empresas .....	23
Figura 10. Distribución de frecuencias de la importancia del salario a la hora de decidirse por un empleador.....	24
Figura 11. Elección entre una consultora sostenible y una consultora que asesora de forma sostenible .....	24
Figura 12. Clasificación de la importancia de iniciativas sostenibles en empresas .....	26
Figura 13. Diferencia en la importancia de la sostenibilidad entre los antiguos becarios de consultoría y los participantes sin beca de consultoría.....	29

## 1. Introducción

En la actualidad, las empresas de consultoría se enfrentan a diversos retos en materia de dotación de personal (Tadros, 2021). Según Alex Liu, socio director de Kearney en Estados Unidos, las empresas de consultoría se enfrentan a una escasez de profesionales cualificados debido al rápido crecimiento del mercado de servicios de consultoría. El rápido crecimiento se debe al aumento de la actividad de fusiones y adquisiciones como consecuencia de acontecimientos macroeconómicos como la pandemia de coronavirus y los nuevos retos asociados para las empresas (Tadros, 2021). Mientras que la demanda de profesionales para cubrir nuevos puestos de trabajo es alta, la oferta es escasa (Tadros, 2021). La opinión de Alex Lui es compartida por otros directores generales de consultoras, y es coincidente con los resultados de una encuesta realizada en junio del 2021 por la empresa de contratación ManpowerGroup, que reveló que la escasez mundial de talentos ha alcanzado su nivel más alto en 15 años (Tadros, 2021). La escasez mundial de profesionales cualificados significa que las consultoras compiten con otras empresas, así como con empleadores públicos y privados, por el talento experto que requieren. Como consecuencia, todas las empresas se plantean nuevas estrategias de cara a atraer talento cualificado.

Al mismo tiempo, los estudiantes y los jóvenes profesionales examinan con lupa a sus posibles empleadores e intentan encontrar a su empleador perfecto basándose en criterios definidos por ellos mismos.

El tema de la sostenibilidad también podría desempeñar aquí un papel importante. Después de todo, tal y como se establece en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el tema de la sostenibilidad es de gran importancia hoy en día. No solo para los países y los gobiernos, sino también para las empresas en particular. Las consultoras, por ejemplo, se han desarrollado considerablemente en los últimos años y se esfuerzan por transformarse en empresas sostenibles. También para aumentar su atractivo para los estudiantes. No en vano, el 40% de los millennials encuestados en un estudio de 2019 señalaron que elegían activamente una empresa en función de sus credenciales de sostenibilidad (Peters, 2019). Los futuros empleados de estas empresas, es decir, los actuales estudiantes, ¿seguirán incorporando la sostenibilidad como una variable clave de elección de destino profesional o priorizarán otros factores de decisión? Responder a esta pregunta es el objetivo principal de este trabajo.

Para hacerlo, se ha seleccionado un escenario concreto de aplicación: el ámbito de la consultoría. La selección de una empresa de consultoría de gestión a menudo está influenciada por varios factores, por lo que los esfuerzos de sostenibilidad de la empresa no son el único factor decisivo. En particular, los incentivos económicos, como el elevado salario habitual en el sector o un lucrativo sistema de primas, son criterios que continúan siendo decisivos a la hora de elegir una empresa. En este contexto, este Trabajo Fin de Grado pretende investigar la influencia de las transformaciones en materia de sostenibilidad en el sector de la consultoría de gestión sobre las preferencias de los estudiantes a la hora de elegir empleador, así como determinar su importancia relativa en comparación con otros incentivos tradicionales, como el salario.

### **1.1 Objetivos y pregunta de investigación**

Como ya se ha anticipado en el epígrafe anterior, el objetivo principal de este trabajo es averiguar qué importancia la sostenibilidad tiene en comparación con otros factores en la elección de una consultora para estudiantes.

Para lograr satisfacer el objetivo anterior, este trabajo ha ido abordando una serie de objetivos secundarios que se mencionan a continuación. En primer lugar, ha resultado esencial comprender y examinar el concepto de sostenibilidad empresarial, así como su aplicación práctica en las empresas de consultoría. De manera específica, se han analizado la importancia y las razones de una transformación hacia la sostenibilidad en las empresas de consultoría, así como los avances ya logrados a día de hoy en una consultoría estratégica determinada. En segundo lugar, se acomete una reflexión sobre los factores que influyen en la elección de empresa hacia la que orientar su inserción profesional por parte de los estudiantes actuales (por ejemplo, el impacto de las iniciativas de sostenibilidad en el atractivo de las empresas de consultoría). En tercer lugar, se ha analizado el conocimiento y la percepción de la sostenibilidad en las empresas de consultoría por parte de los estudiantes, con el fin de entender cómo las consultorías de estrategia pueden utilizar el tema de la sostenibilidad para mejorar su atractivo potencial para los estudiantes. A este respecto, se ahonda también en el tipo de sostenibilidad que se considera más relevante entre los estudiantes. Finalmente, a partir de los resultados de este trabajo lo que se pretende es poder llegar a emitir un juicio de valor sobre la orientación futura y posibles acciones que las empresas de consultoría podrían tener de cara a aumentar su atractivo entre los estudiantes.

## 1.2 Metodología y estructura

En este trabajo académico, se utilizó una metodología inductiva para recopilar datos. Aunque ya existen estudios que muestran tendencias generales como la importancia de la sostenibilidad para los empleados, faltan estudios específicos en el contexto del asesoramiento y los estudiantes. Por lo tanto, el objetivo de este Trabajo Fin de Grado es utilizar la investigación independiente para derivar una teoría específica que explique esta relación con más detalle.

Para realizar las búsquedas de información generales e investigaciones bibliográficas exhaustivas para el Trabajo Fin de Grado se utilizan principalmente las bases de datos multidisciplinares como Google Scholar o EBSCO. Además, se utilizan publicaciones académicas, artículos de prensa, estadísticas o artículos publicados en sitios web científicos verificados, que se basan tanto en estudios realizados por los editores (por ejemplo, McKinsey, Kearney, Boston Consulting Group, etc.) como en fuentes con un alto grado de confiabilidad (ministerios, gobiernos, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro). Se usan esas fuentes para comprender y examinar el concepto de sostenibilidad empresarial, así como su aplicación práctica en las empresas de consultoría. Para encontrar la información necesaria se han utilizado las siguientes palabras claves: sostenibilidad, tipos de sostenibilidad, estudios de sostenibilidad, consultoría, explicación de la industria consultoría, sostenibilidad en consultoría, Kearney, sostenibilidad en Kearney, búsqueda de talentos, factores claves para elegir una empresa. Además, la distribución de los documentos utilizados es 7% libros, 35% revistas académicas, 16% informes, 19% estudios y encuestas académicos y 23% artículos.

Para ver los avances ya logrados a día de hoy en una consultoría estratégica determinada se ha seleccionado la empresa Kearney para el estudio de caso. Kearney lleva años firmemente comprometida con la sostenibilidad. La empresa ha convertido la mayoría de sus oficinas mundiales en oficinas ecológicas y tiene una estrategia clara de reducción de CO2 más allá de los alcances 1, 2 y 3. Kearney ha alcanzado incluso el 66% de sus objetivos de reducción para 2030, en lugar del objetivo original del 50% (Consulting.us, 2024). Además de los retos medioambientales, Kearney también aborda la sostenibilidad social y económica. La empresa ha creado equipos y consejos de diversidad, como Black@Kearney, y ha aplicado nuevas políticas de igualdad de oportunidades. Según Consulting.us (2024), Kearney incluso ha duplicado su compromiso con la sostenibilidad en el último año. Esto convierte a Kearney en una de las consultoras líderes en el campo de la sostenibilidad y, por tanto, fue seleccionada para este estudio de caso.

Para responder al objetivo principal del Trabajo Fin de Grado, se ha planteado una encuesta entre estudiantes. Se encuestó a 66 estudiantes de universidades internacionales de entre 18 y 30 años de España, Francia, Reino Unido, Alemania e Irlanda, con el fin de obtener una imagen significativa y representativa. Los participantes se determinaron metódicamente: Si pertenecían al grupo objetivo, estudiantes de entre 18 y 30 años, se le envió un enlace a la encuesta a través de redes sociales como LinkedIn, WhatsApp o Instagram. Durante la encuesta, también se comprobó si los participantes eran estudiantes que pudieran imaginarse incorporándose más adelante a una consultoría de gestión. Se utilizan varios tipos de preguntas (Véase Anexo), como una escala de Likert y/o preguntas abiertas, para obtener información significativa y válida. También se comparan otros criterios que pueden influir en la selección de la empresa con el aspecto de la sostenibilidad, se clasifican y luego se analizan. En la encuesta a los participantes se recogen datos demográficos que permiten realizar análisis empíricos y estadísticos, como pruebas T independientes o pruebas de contingencia, para investigar correlaciones. De este modo, se pueden analizar los datos cuantitativos y extraer conclusiones.

Este trabajo consta de cuatro capítulos. El primer capítulo del Trabajo Fin de Grado aborda los fundamentos teóricos esenciales para esta investigación. El objetivo principal es identificar estudios y conclusiones sobre el tema de la sostenibilidad en las empresas de consultoría. En primer lugar, se analizan de forma estructurada la estructura, la función y los distintos niveles de las empresas de consultoría. A continuación, se definirá el tema de la sostenibilidad para después entenderlo en el contexto de la empresa. Para ello, primero es esencial esbozar el concepto general de sostenibilidad, así como su historia y la interacción de los factores ecológicos, económicos y sociales. Una vez comprendido el concepto general, se aplica a la transformación dentro de las empresas. En la parte final de los fundamentos teóricos, se dan razones específicas para llevar a cabo una transformación de la sostenibilidad en las consultoras estratégicas y finalmente se identifican los objetivos de futuro y los éxitos ya alcanzados por la consultora estratégica global Kearney como parte de un estudio de caso. El segundo capítulo se centra en la perspectiva de los jóvenes frente a la sostenibilidad en consultoría, donde se analiza los resultados de la encuesta. En el penúltimo capítulo del artículo científico se interpretan esos resultados para poder hacer una afirmación válida sobre la pregunta de investigación. El trabajo finaliza con una conclusión en la que, por un lado, se reflexiona sobre el procedimiento y, por otro, se responde a la pregunta de investigación. Una revisión crítica del trabajo de investigación y una perspectiva sobre posibles trabajos de investigación ulteriores forman la conclusión del Trabajo Fin de Grado.



## **2. Marco teórico**

### **2.1 Panorama actual de la consultoría estratégica**

La consultoría estratégica, como forma especial de la consultoría de gestión tradicional, presta apoyo en cuestiones estratégicas tanto a empresas privadas como públicas de todos los sectores, así como a organizaciones sin ánimo de lucro y gobiernos (Schneider, 2018). Según Bamberger & Wrona (2005), las cuestiones estratégicas se describen desde una perspectiva procesual como aquellas "decisiones, acciones e interacciones que se relacionan con el desarrollo del potencial de éxito" (p. 4). En un contexto más restringido, incluyen la revisión, el desarrollo ulterior o el nuevo desarrollo de objetivos y conceptos, incluido el diseño de modelos empresariales completos (Schneider, 2018). El concepto de consultoría estratégica siempre está orientado al futuro. Tiene en cuenta aspectos externos, como los cambios del mercado, y circunstancias internas, como los objetivos específicos de la empresa asesorada. Estos incluyen tanto aspectos financieros, como el EBITDA de la empresa o los planteamientos de valor para el accionista, como características cualitativas, como la situación competitiva imperante en el sector analizado (Bamberger y Wrona, 2005).

A menudo se recurre a consultorías estratégicas para que ofrezcan una perspectiva neutral y objetiva sobre temas relevantes para la empresa e impulsen su desarrollo sostenible a largo plazo. Por un lado, se trata de revisar las estrategias existentes en cuanto a su sentido (Schneider, 2018). Por otro lado, las estrategias predefinidas se adaptan, se siguen desarrollando y, si es necesario, se optimizan para adaptarse a factores externos como la evolución dinámica del mercado o los cambios internos (Schneider, 2018). El desarrollo de nuevas estrategias también ocupa un lugar central. Por ejemplo, pueden participar también en el desarrollo de nuevas estrategias corporativas vinculadas a procesos de adquisición, fusión o y puesta en marcha de nuevas empresas (Schneider, 2018). Al mismo tiempo, un simple desarrollo ulterior de la empresa existente como la optimización de procesos, vender sus productos a más clientes o el desarrollo de nuevos productos también puede ser el motivo de una nueva estrategia definida. Según Schneider (2018), en estos casos suele ser necesaria una redefinición del objetivo corporativo general, lo que conlleva un reposicionamiento estratégico en el mercado y un ajuste de la cadena de valor.

Independientemente del tipo de cuestión estratégica, las consultorías de estrategia suelen actuar según un patrón general: en primer lugar, se realizan análisis de la situación para identificar el problema empresarial, que luego se evalúa y, por último, se derivan opciones prácticas de

actuación (Schneider, 2018). Estas se verifican y se presentan al equipo directivo. La decisión real sobre cuál de las opciones propuestas por la consultoría es la preferida depende de la propia empresa. La consultoría estratégica solo está sujeta a la función de asesoramiento y no tiene autoridad para tomar decisiones. Por un lado, se requiere un amplio espectro de conocimientos especializados y experiencia para aplicar de forma óptima el enfoque descrito de una consultoría estratégica (Schneider, 2018). Por otro lado, se requieren recursos como capital humano o capital real. La escasez parcial o total de estos requisitos previos en una empresa da lugar al punto de partida y a la necesidad múltiple de una consultoría estratégica. Nicht ohne Grund geben aktuell zahlreiche Unternehmen aus diversen Industrien Milliarden für die Beratungsdienstleistungen aus (Schwarz, 2023).

Dependiendo del reto al que se enfrente la empresa, la consultoría estratégica deberá abordar uno diferente de los tres niveles corporativos. La estrategia corporativa es el nivel corporativo más elevado y engloba los aspectos estratégicos a nivel de Grupo. Se determinan los valores fundamentales y la visión de la empresa y se cuantifican los objetivos corporativos globales. La optimización de las áreas de negocio actuales de la empresa sobre la base de la cartera de negocios también puede formar parte de la estrategia corporativa (Schneider, 2018).

La estrategia empresarial mapea el nivel de las unidades de negocio que funcionan de forma independiente dentro de la empresa (Schneider, 2018). Aquí, las unidades de negocio individuales se analizan y evalúan en términos de su posicionamiento en relación con la competencia, se evalúan los desarrollos estratégicos y su viabilidad y se cuantifican los resultados deseados en el tiempo (Schneider, 2018).

En la estrategia funcional, las decisiones se toman a nivel funcional dentro de la cadena de valor de una empresa. En términos de eficiencia, costes o compromiso de capital, pueden llegar a ser estratégicamente relevantes y crear la base para las ventajas competitivas y el diseño de modelos de negocio innovadores (Schneider, 2018). Entre las cuestiones importantes figuran la optimización de los procesos existentes o la rentabilidad en el contexto de la investigación y el desarrollo.

Las empresas que van a ser asesoradas tienen la oportunidad de elegir entre una amplia gama de consultorías de gestión que se ocupan de diversos temas, como la mejora de las prácticas de sostenibilidad de la empresa, el desarrollo de una nueva estrategia de marketing o la optimización de la cadena de suministro, entre otros múltiples enfoques. La elección de una consultoría en particular depende, entre otras cosas, de la experiencia de la consultora para resolver el problema individual de la empresa, los costes y las preferencias personales de la empresa (Farris, 2018). Sin embargo, no existe un método universal para seleccionar una consultoría de gestión (Schwarz, 2023). Para ayudar a los ejecutivos a evaluar sus opciones, Forbes, en colaboración con la empresa de investigación Statista, ha elaborado una lista de las mejores consultorías de gestión del mundo (Schwarz, 2023). Tras encuestar a clientes y ejecutivos de consultoras de 40 países, se evaluaron 229 consultoras de pequeño tamaño a nivel internacional en función de su experiencia funcional y específica del sector (Schwarz, 2023). La figura 1 muestra las diez consultoras de gestión que se consideran genéricamente atractivas en el mercado español (Consultancy.eu, 2022).

Figura 1. Panorama de las 10 consultoras más atractivas en España



Fuente: Consultancy.eu, 2022

Los proyectos realizados en el marco de estas consultas abarcan una amplia gama de ámbitos de actuación. En la actualidad, éstos se solapan en gran medida: Desde la industria aeroespacial y de defensa hasta los bienes de consumo o la energía, pasando por la automoción y las telecomunicaciones.

Un ejemplo concreto sería la asociación entre el Boston Consulting Group (BCG) y la Junta de Desarrollo de Ruanda, con el objetivo de ayudar a este país en desarrollo a crear nuevos puestos de trabajo a través de inversores. Como resultado directo, se crearon más de 9.000 empleos directos y otros 20.000 indirectos (BCG, s.f.).

Otro ejemplo es el nombramiento de Oliver Wyman para gestionar la integración de dos bancos suizos. El objetivo del servicio de consultoría tras la adquisición es garantizar que la nueva

constelación funcione de la forma más eficiente y eficaz posible (The Consulting Report, 2023). Estos ejemplos ilustran que las empresas recurren a la experiencia de las consultoras para superar retos muy diversos.

## **2.2 Interpretación de la sostenibilidad en la actividad empresarial: una visión sintética**

La terminología de sostenibilidad procede originalmente de la silvicultura y significa que nunca debe talarse más de lo que el bosque produce en nuevo crecimiento (Wiersum, 1995). Sin embargo, el primer concepto real de sostenibilidad no surgió hasta los años 60 y 70 en el contexto de las conferencias internacionales sobre el clima. Fue entonces cuando se analizaron, compararon y evaluaron por primera vez las necesidades y la consiguiente huella de carbono de la población humana con los recursos disponibles en la actualidad. Se estableció que, si la utilización seguía siendo la misma, habría escasez de recursos a largo plazo y podría producirse un cambio climático. La principal inspiración del concepto actual de sostenibilidad procede del Informe Brundtland *Our Common Future*, publicado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo en 1987, que en aquel momento sólo armonizaba dos de las tres preocupaciones actuales: el desarrollo y el medio ambiente.

Partiendo de esta base, hoy en día la sostenibilidad se considera casi siempre en tres dimensiones: sostenibilidad social, económica y medioambiental (Springett, 2009). Esto también se desprende de la idea central de las Naciones Unidas, que define el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la población actual sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

En el contexto empresarial, la trinidad de la sostenibilidad suele equipararse a la sostenibilidad corporativa. En consonancia con la teoría de las partes interesadas de Freeman et al. (2010), los científicos coinciden en que las empresas tienen responsabilidades adicionales hacia sus partes interesadas, además de los retos económicos. Entre otros, conceptos como la responsabilidad social corporativa o la ecologización de la empresa forman parte de esta responsabilidad ampliada (Farrington & Kuhlman, 2010). Las medidas de sostenibilidad siempre deben adaptarse al contexto empresarial específico. La atención se centra en los efectos de la producción sobre los propios productos y sobre todas las partes afectadas, como productores y consumidores. (Müller & Pflieger, 2014).

Desglosado, el componente económico de la sostenibilidad empresarial suele considerarse una "dimensión genérica", ya que abarca aspectos generales de una organización que, junto con los ecológicos y sociales, constituyen la base de la supervivencia a largo plazo en el mercado. Esto se debe a que los resultados rentables suelen conducir principalmente a prácticas empresariales sostenibles positivas. Los beneficios obtenidos se reinvierten en maquinaria moderna o materias primas de alta calidad para garantizar el desarrollo continuo de la empresa. Sin embargo, la maximización del beneficio no debe ser el único objetivo de las empresas.

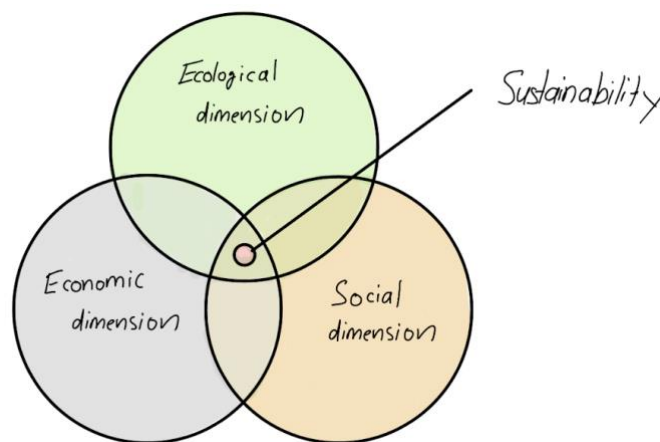
La segunda dimensión, la sostenibilidad medioambiental, se ocupa del impacto medioambiental causado por las actividades de la empresa, la llamada huella ecológica. Y es que toda empresa tiene un impacto en el medio ambiente, ya sea por la iluminación de los edificios de oficinas o por los residuos y emisiones al aire, el agua o el suelo generados durante los procesos de producción (Bansal, 2005). Además, el daño causado al medio ambiente o a la biodiversidad por el producto resultante a lo largo de su ciclo de vida desempeña un papel decisivo (Baumgartner y Ebner, 2010). Debido a la importancia de la sostenibilidad medioambiental, especialmente en relación con los objetivos climáticos de la Unión Europea para 2030 y 2045, las empresas han desarrollado una serie de taxonomías para la gestión medioambiental corporativa (Schütze & Stede, 2024). La finalidad de estas taxonomías es reducir la huella ecológica de acuerdo con los objetivos climáticos de la UE y operar de forma ecológicamente sostenible.

La última dimensión, la sostenibilidad social, se centra en el capital humano, es decir, en las personas. Dependiendo de la definición, la sostenibilidad social aborda diferentes aspectos de la dimensión. En términos generales, se centra en que las organizaciones sean conscientes de la responsabilidad de sus actos (Baumgartner y Ebner, 2010). Por tanto, las organizaciones para cumplir la responsabilidad social deben tener en cuenta las expectativas económicas, jurídicas y éticas de todas las partes interesadas (Bansal, 2005). Incluye procesos fundamentales como la gestión de las partes interesadas y la gestión de las cuestiones sociales (Wood, 1991). La gestión de las partes interesadas permite a la empresa responder a los individuos, a las organizaciones externas e incluso al entorno natural de forma que se garantice la lealtad a la empresa a largo plazo. Por ello, un aspecto importante de la gestión de las partes interesadas es establecer relaciones sólidas con ellas, por ejemplo, representando sus intereses en la toma de decisiones (Bansal, 2005).

La gestión de los asuntos sociales aborda cuestiones sociales fundamentales, como no entablar relaciones comerciales con socios poco éticos o la prohibición del trabajo.

Esta interrelación entre estos tres pilares principales de la sostenibilidad se refleja a menudo en la literatura en modelos de varios niveles. Uno de los modelos más conocidos de Barbier (1987) se esboza con tres esferas concéntricas, que simbolizan la igual importancia de cada dimensión (Véase figura 2). Por lo tanto, la sostenibilidad sólo es posible si se cumplen las tres dimensiones.

Figura 2. Ilustración propia del modelo de sostenibilidad de Edward B. Barbier



Fuente: Barbier, 1987

Uno de los mayores retos actuales para las empresas es la cuestión de la sostenibilidad. Así lo establecieron las Naciones Unidas en 2015 en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 16 de los cuales abordan los tres aspectos principales de la sostenibilidad ya mencionados: social, económico y medioambiental. Por lo tanto, se anima a las empresas a utilizar diversos marcos para evaluar el statu quo de los impactos positivos y negativos de sus actividades empresariales y, si es necesario, desarrollar acciones para impulsar estrategias de desarrollo de la sostenibilidad (Baumgartner y Ebner, 2010). La integración de los objetivos ecológicos, sociales y económicos en las decisiones empresariales es un factor clave de éxito para la transformación hacia la sostenibilidad. Es lo que se denomina transformación hacia la sostenibilidad.

Además de las condiciones marco establecidas, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o los acuerdos climáticos ratificados, como el Acuerdo de París sobre el Clima, los antecedentes económicos o la reputación de la empresa son un motivo para la transformación de la

sostenibilidad. Según BCG (2021) en su informe *Six Steps to a Sustainability Transformation*, las prácticas empresariales sostenibles pueden generar una rápida ventaja competitiva frente a la competencia y contribuir así al éxito actual y futuro de la organización. Por este motivo, se están debatiendo diversas estrategias de transformación hacia la sostenibilidad operativa en las empresas.

### **2.3 Estudio de caso Kearney**

Dado que las empresas de consultoría pueden crear el mayor impacto ayudando a sus clientes a hacer la transición hacia un futuro con bajas emisiones de carbono, así como reduciendo su propio impacto medioambiental, el tema de la sostenibilidad y la transformación de la sostenibilidad ha cobrado cada vez más importancia en las consultorías de gestión. Esto se debe a que las consultoras de gestión no sólo generan numerosas toneladas de dióxido de carbono a través de sus actividades de viajes, sino que también contribuyen al aumento de los residuos y al elevado uso de energía a través de su presencia global.

Kearney, fundada por Andrew Thomas Kearney, lleva más de 95 años en el negocio de la consultoría y está presente en más de 40 países de todo el mundo (Kearney, s.f.). Sus 4.200 consultores asesoran a miles de clientes, entre los que se encuentran más del tres cuartas partes del Fortune Global 500, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro (Kearney, s.f.). Kearney se centra en sectores como automoción, comunicaciones/medios de comunicación, comercio minorista, energía, servicios financieros, sanidad, defensa, gobierno y desarrollo económico (Kearney, s.f.). La empresa generó unos ingresos de más de 1.500 millones de dólares el año pasado y ofrece a sus clientes servicios en las áreas de creación de empresas, transformación digital, analítica, desarrollo estratégico, transacciones y sostenibilidad (Kearney, s.f.).

La siguiente sección examina más de cerca cómo puede ser una transformación de la sostenibilidad en las consultoras de gestión y las razones que la justifican. Las políticas de viajes, así como el uso de energía y la gestión de residuos, se analizan a partir de la consultoría de gestión Kearney.

#### **2.3.1 Razones para una transformación sostenible**

Consultoras de gestión como Kearney están haciendo mucho para lograr la sostenibilidad en sus empresas. Pero ¿por qué?

Algunos estudios ya realizados demuestran que un mayor compromiso con la transformación de la sostenibilidad dentro de la empresa repercute positivamente en los resultados corporativos. Por ejemplo, las consultoras de gestión obtienen mejores resultados en indicadores financieros como el rendimiento de la inversión que las empresas que no persiguen activamente la responsabilidad social corporativa (RSC). Por un lado, los clientes están dispuestos a pagar más por productos o servicios sostenibles y los prefieren a los no sostenibles (Maines y Sprinkle, 2010). Por otro lado, abordar de forma proactiva los retos empresariales medioambientales puede suponer una reducción de costes. Por ejemplo, una empresa estadounidense pudo reducir sus costes de transporte en 3,5 millones de dólares reduciendo el uso de plástico y otra pudo ahorrar 232.000 dólares reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero en un 80% (Maines & Sprinkle, 2010). En consecuencia, las empresas como Kearney que practican la RSE son las que más se benefician, porque conlleva un impacto positivo en las finanzas de la empresa. Además, Kim & Kim (2018) comentan que la RSC puede mejorar las relaciones con todo el ecosistema de grupos de interés y conseguir mejoras en la reputación y la productividad de los empleados. Esto se debe a que aumenta la credibilidad de las empresas, ya que las propias consultoras de gestión asesoran a sus clientes en cuestiones de sostenibilidad (Kearney, 2022).

Además de los aspectos económicos, la sostenibilidad en el contexto empresarial también tiene beneficios potenciales en el ámbito de la gestión de los empleados (Maines & Sprinkle, 2010). Las empresas están convencidas de que la RSE ayuda a contratar, motivar y retener a los empleados (Maines & Sprinkle, 2010). Por ejemplo, Kearney promueve programas para mejorar las competencias y habilidades de los estudiantes, ya que están convencidas de que ayuda a contratar a los mejores candidatos y a aumentar de forma sostenible la tasa de retención de los empleados de alto potencial (Maines & Sprinkle, 2010). La oportunidad de que los empleados participen como voluntarios en cuestiones sociales durante el horario laboral también ayuda a las organizaciones a atraer y retener talentos valiosos (Maines & Sprinkle, 2010). Los solicitantes potenciales de empleo han indicado que la implicación en la comunidad es una de las principales razones por las que quieren trabajar para la organización (Needleman, 2008).

Además, cada vez son más los estudiantes de empresariales y de gestión que siguen cursos sobre responsabilidad social y sostenibilidad debido a su importancia, ya que ellos mismos



pueden buscar más tarde puestos permanentes en empresas socialmente responsables (Maines & Sprinkle, 2010).

Sin embargo, ahora se utilizará una encuesta empírica entre los estudiantes para determinar si el tema de la sostenibilidad tiene realmente una prioridad alta o incluso la más alta a la hora de buscar trabajo. El objetivo es averiguar en qué medida influye la sostenibilidad en las consultorías de gestión a la hora de elegir empresa.

### **2.3.2 Objetivos y éxitos de la transformación hacia la sostenibilidad**

Debido a la importancia de la sostenibilidad en el contexto corporativo descrito anteriormente, Kearney ha sido la primera consultoría estratégica del mundo cuyos objetivos de reducción de emisiones a corto y largo plazo basados en la ciencia han sido aprobados por el SBTi en los últimos años como parte de su Estrategia Net Zero (Kearney, 2022). La Estrategia Net Zero se basa en dos pilares principales: la reducción de emisiones y la creación de oficinas verdes.

En el primer paso, las emisiones de gases de efecto invernadero de tipo 1 y 2 deben reducirse en un 50% y las de tipo 3 (viajes de negocios y el resto de las emisiones absolutas) en un 30% para 2030 (Kearney, 2022). También está previsto utilizar un 100% de fuentes de energía renovables en las oficinas de Kearney de todo el mundo para 2025 (Kearney, 2022). El segundo paso consiste en reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de tipo 1, 2 y 3 en un 90% y conseguir emisiones netas nulas de gases de efecto invernadero en toda la cadena de valor para 2050, manteniendo al mismo tiempo un crecimiento de dos dígitos (Kearney, 2022).

El objetivo de cero emisiones netas para 2050 debe alcanzarse en tres dimensiones: Descarbonización, eliminación de emisiones y restauración de ecosistemas, y movilización de todo el ecosistema de partes interesadas para actuar de forma sostenible (Kearney, 2022). Kearney utiliza rigurosos procesos de recopilación y verificación de datos para realizar un seguimiento detallado de sus actividades en materia de emisiones (Kearney, 2022).

Las actividades y los avances logrados se registran dentro de un protocolo de gases de efecto invernadero estándar de contabilidad e información corporativa y se verifican según la norma ISO14064-3 (Kearney, 2022). En el contexto de la transformación de la sostenibilidad, Kearney ya ha logrado una reducción inicial de las emisiones del 29 % (2019-2022), cambiando el modelo empresarial general para que sea más sostenible (Kearney, 2022). Las emisiones de Alcance 1 y 2 se redujeron principalmente mediante el uso de energías renovables y el uso de

sistemas de calefacción y refrigeración tecnológicamente avanzados. Dado que las emisiones de Alcance 1 y Alcance 2 representan una parte menor de la huella medioambiental global de Kearney, se han establecido iniciativas adicionales para reducir la partida más importante, las emisiones de Tipo 3.

Además del 46% de vehículos híbridos o totalmente eléctricos que ya se ha conseguido, se pretende reducir el consumo de combustible y electrificar aún más la flota (Kearney, 2022). Las directrices globales sobre viajes establecidas apoyan opciones de viaje respetuosas con el medio ambiente, como los viajes en tren o las videoconferencias, y pretenden contribuir al objetivo de reducir en un 100% las emisiones de los viajes de negocios (Kearney, 2022). Hasta la fecha, las emisiones de Alcance 3 (viajes de trabajo) se han reducido un 24% respecto a 2019 y el número de vuelos por empleado se ha reducido un 50% (Kearney, 2022).

El segundo pilar de la estrategia Net Zero son las Oficinas Verdes. Se trata de iniciativas como la eliminación del plástico de un solo uso, la instalación de grifos de agua potable, la utilización/reutilización sensata de los recursos, la mejora de la separación de residuos y la donación de equipos usados. El objetivo es conseguir oficinas 100% libres de plástico para 2025 mediante el reciclaje activo y reducir la intensidad del consumo de agua para 2030 (Kearney, 2022).

Para garantizar el éxito de la estrategia también en este caso, las oficinas han creado equipos de sostenibilidad y mecanismos de seguimiento de los avances (Kearney, 2022). Como la figura 3 muestra, hasta la fecha, el 86% de las oficinas ya cuentan con iniciativas para eliminar el plástico de un solo uso, el 43% tienen programas de movilidad y el 49% tienen edificios con certificación ecológica (Kearney, 2022).

Figura 3. Datos claves del progreso y los objetivos de sostenibilidad de Kearney

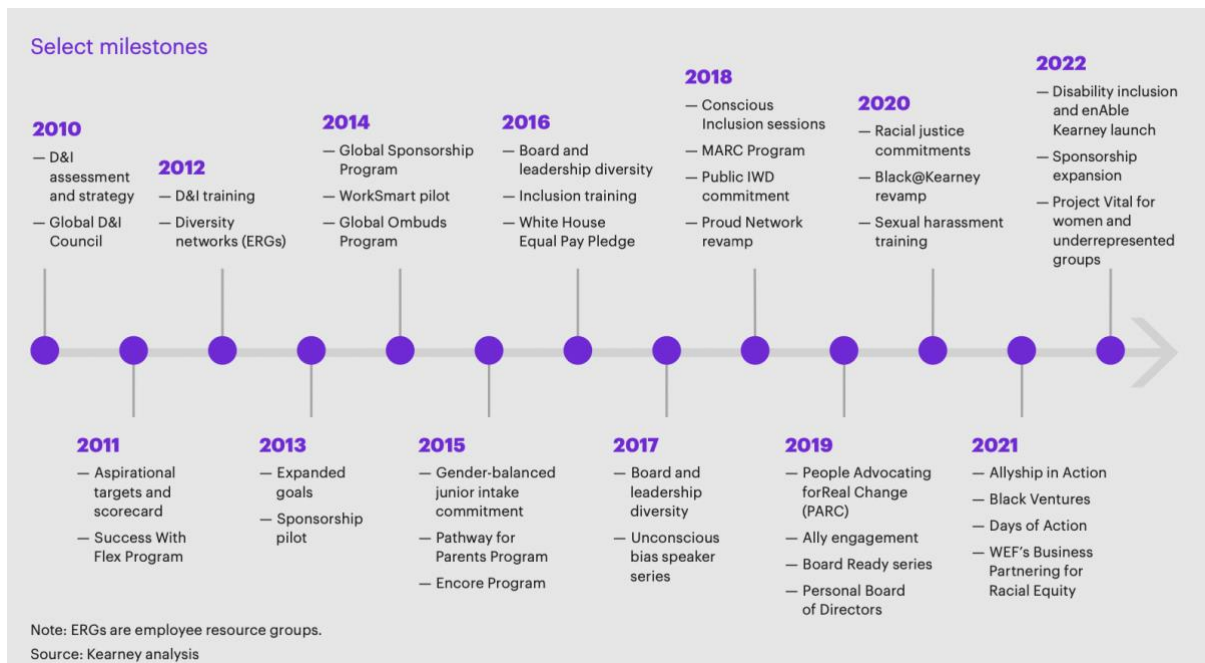
Topic	Metric and unit	2019 Baseline year	2020	2021	2022	Target	Target year
<b>Our community</b>	Number of social impact activities			120	284	Double	2025
	Days of Action (since 2020)			800	1,350	1,500	2025
	Number of pro bono projects			7	44	Double	2025
<b>Our planet</b>	<b>GHG emissions – our science-based targets</b> (’000 tCO <sub>2</sub> e)						
	Scope 1	1,376	1,402	1,621	1,173	-50%	2030
	Scope 2	3,055	524	1,205	337	-50%	2030
	Scope 3	76,757	23,052	20,155	58,112	-30%	2030
	Scope 3 (business travel)	72,145	18,549	13,988	46,461	-30%	2030
	Total (market based) <sup>15, 16, 17</sup>	81,188	24,987	22,982	59,622	-	-
	Emissions per FTE (tCO <sub>2</sub> e/FTE)	20.1	5.7	5.2	11.0	-	-
	<b>Green offices</b>						
	Renewable energy offices (% of electricity consumed)	53%	82%	85%	100%	100%	2025
	Energy consumption (GJ)	-	-	48,048	49,852	-	-
	– Renewable energy (GJ)	-	-	13,226	21,255	-	-
	– Non-renewable energy (GJ)	-	-	34,782	28,597	-	-
	Single-use plastic-free offices (% of offices with initiatives ongoing)	-	-	-	86%	100%	2025
	Offices with green mobility policy <sup>18</sup>	-	-	-	43%	100%	2025
Offices with green certifications <sup>19</sup>	-	-	-	49%	100%	2025	

Fuente Kearney, 2022

Además de los esfuerzos de sostenibilidad medioambiental, Kearney promueve y garantiza los derechos humanos, la salud de los trabajadores y el compromiso de los empleados (Kearney, 2022). Las nuevas políticas globales de trabajo y derechos humanos estipulan la igualdad de condiciones laborales, la igualdad de derechos, la igualdad de oportunidades, la diversidad (D), la equidad (E) y la inclusión (I) (Kearney, 2022). Los incentivos monetarios también están equilibrados y adaptados a las condiciones de vida de los empleados, independientemente de su sexo (Kearney, 2022).

En general, Kearney ha podido demostrar un desarrollo social muy positivo en los últimos años, que ha hecho de la empresa la consultora sostenible que es hoy (Véase figura 4). Empezando por las redes de diversidad establecidas, como Black@Kearney, Proud y Women's networks y muchos otros grupos para la inclusión activa de diversas etnias, hasta la creación de un consejo de diversidad y liderazgo (Kearney, 2022). Kearney ofrece a sus consultores innumerables oportunidades de desarrollo individual y beneficios adicionales.

Figura 4. Hitos para la mejora de la diversidad, la equidad y la inclusión en Kearney



Fuente: Kearney, 2022

Los avances ecológicos y sociales mencionados han contribuido a la rentabilidad positiva de la empresa. Gracias a ello, la consultora Kearney ha podido registrar unos ingresos constantemente elevados sin dejar de ser competitiva en ningún momento.

Otro factor decisivo para la sostenibilidad es el modelo empresarial de las consultorías de gestión. Kearney no solo se esfuerza por actuar con neutralidad climática, sino también por movilizar a sus clientes y partes interesadas hacia la sostenibilidad. Por ejemplo, Kearney apoyó a un gobierno en la elaboración de una hoja de ruta para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y esbozó una estrategia sostenible para reducir la huella de carbono de uno de los mayores minoristas de alimentación de Australia (Kearney, 2022).

### **3. Perspectiva de los jóvenes frente a la sostenibilidad en consultoría**

Para responder a la pregunta de investigación, se realizó una encuesta entre los estudiantes.

En este capítulo se describe y explica la estructura de la encuesta y se presentan y se analizan sus resultados.

#### **3.1 Estructura de la encuesta**

Como la muestra está formada por participantes internacionales, la encuesta se redactó en inglés. Consta de 22 preguntas cerradas para simplificar el análisis cuantitativo (Véase Anexo). Se complementa con cinco preguntas abiertas para poder registrar los propios pensamientos y opiniones de los estudiantes y obtener así una visión más profunda de sus puntos de vista sobre el tema encuestado (Véase Anexo). Del total de 27 preguntas, siete dependen de las respuestas previamente seleccionadas. En función de lo que se haya marcado en la pregunta anterior, se formula otra pregunta sobre el mismo tema o se pasa a la pregunta siguiente. El espectro de tipos de preguntas abarca desde preguntas con escala de Likert y clasificaciones hasta preguntas de opción única o múltiple o preguntas abiertas.

Antes de publicar la encuesta, se realizó una prueba previa para validarla y detectar posibles puntos débiles. Se seleccionó específicamente a tres participantes diferentes para que completaran la encuesta a modo de prueba. El objetivo de esta prueba previa era obtener comentarios constructivos de los participantes y realizar posibles ajustes para mejorar la calidad y el valor informativo de la encuesta. Los participantes comprobaron la comprensibilidad de las preguntas, la pertinencia de las opciones de respuesta y posibles problemas técnicos.

Para la encuesta, me puse en contacto con unos 300 estudiantes de España, Alemania e Irlanda a través de WhatsApp, Instagram o LinkedIn en el periodo comprendido entre el 06.03.2024 y el 12.03.2024, 66 de los cuales respondieron y participaron en la encuesta. Como los participantes en la encuesta podían completar las preguntas en cualquier lugar, no era posible comprobar su entorno mientras respondían al cuestionario. Los participantes en la encuesta se clasificaron en diferentes perfiles para cubrir los distintos tipos de muestra. Esto permitió lograr representatividad a pesar del reducido número de participantes.

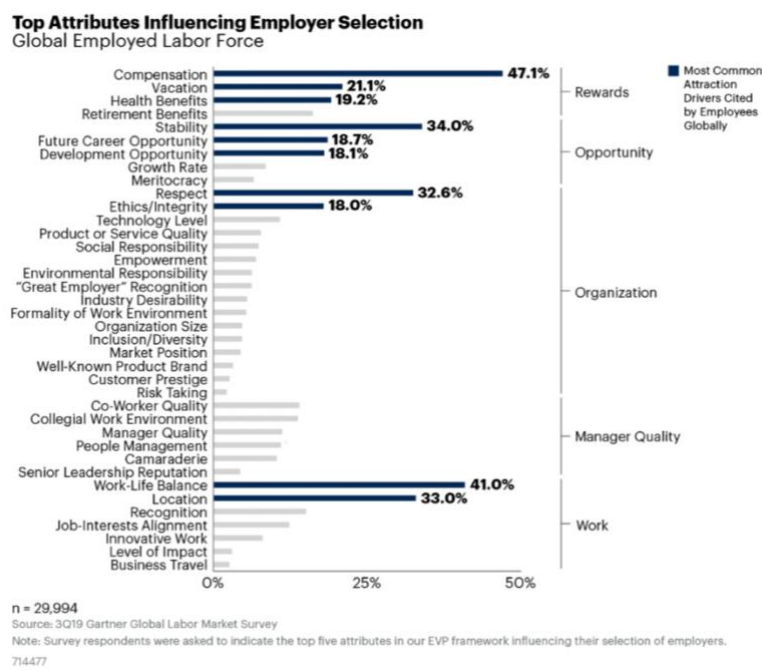
El cuestionario tenía la siguiente estructura en seis partes: En la primera sección, se presentaba brevemente el tema al encuestado como parte de la introducción a la encuesta y se le informaba

de los aspectos relativos a la recogida y protección de datos. A continuación, la encuesta comienza con preguntas demográficas generales sobre los participantes, como su edad, sexo, nacionalidad y titulación actual. Los datos recogidos se utilizan para crear los perfiles de los participantes. La pregunta sobre la edad también sirve como pregunta de control para comprobar si los participantes pertenecen al grupo objetivo. En el siguiente bloque temático, se preguntó a los encuestados sobre su elección de carrera y la propia consultoría de gestión. El objetivo era averiguar a qué posibles profesiones aspiran los estudiantes y si la consultoría es una opción válida como profesión. Mediante la formulación de preguntas específicas sobre la consultoría, se pretendía investigar qué factores determinantes influyen en la decisión a favor de una determinada profesión de consultor y si éstos difieren entre un puesto de prácticas y un puesto fijo. Una hipótesis planteada aquí es que aspectos como la sostenibilidad son menos significativos durante unas prácticas en comparación con un puesto permanente, ya que las oportunidades de aprendizaje, el salario y la cultura corporativa son de mayor importancia durante las prácticas.

A continuación, los participantes analizaron la sostenibilidad en las consultorías de gestión. Mediante preguntas sobre la información de sostenibilidad en las empresas, la importancia de los certificados de sostenibilidad o la clasificación de las iniciativas de sostenibilidad social, ecológica y económica se pretende averiguar de forma sencilla qué papel desempeña la sostenibilidad en la elección de empresa y qué tipo de sostenibilidad es más importante. Según la *12ª edición de la Encuesta Gen Z y Millennial* de Deloitte del año 2023, el 30% de los encuestados ya se fija en los certificados y las declaraciones de sostenibilidad a la hora de comprar productos. Es importante averiguar si este es también un factor decisivo a la hora de elegir una empresa.

Además, según la *12ª edición de la Encuesta Gen Z y Millennial* de Deloitte del año 2023, el 50% de los Gen Z y el 46% de los Millennials ya se esfuerzan por que sus organizaciones sean más sostenibles. Por otra parte, los 3 principales factores de atracción son el equilibrio entre la vida profesional y personal, la estabilidad y, en primer lugar, la remuneración en el lugar de trabajo (Véase la figura 5). El cuestionario pretende, por tanto, verificar la hipótesis de que el salario y la sostenibilidad son factores relevantes en la elección de consultoría por parte de los estudiantes. Además, se pretende determinar si el salario o la sostenibilidad son más importantes que el otro factor a la hora de elegir una empresa.

Figura 5. Clasificación de las características clave a la hora de seleccionar una empresa



Fuente: Gartner, 2019

Para ello, se plantean a los participantes cinco escenarios diferentes en los que se les pide que elijan entre dos ofertas de empleo. La de la Consultora A y la de la Consultora B. Ambas empresas ofrecen condiciones diferentes. Una de las dos consultoras ofrece un salario más alto, mientras que la otra ofrece iniciativas de sostenibilidad. Dependiendo del escenario, se establece un tipo diferente de sostenibilidad en relación con la remuneración monetaria. La primera tematiza una diferencia salarial significativa entre las dos ofertas (2.000 euros brutos al mes). Si se favorece la oferta monetaria, sigue una segunda pregunta en la que la diferencia de salario es menor (500 euros brutos al mes), pero con idénticas otras condiciones. La hipótesis subyacente postula que los estudiantes tienden inicialmente a preferir la oferta de la empresa con el salario más alto, pero posteriormente favorecen la oferta de la consultoría con esfuerzos de sostenibilidad en la segunda pregunta. Al mismo tiempo, hay que demostrar que los estudiantes consideran más importante la sostenibilidad ecológica y social que los aspectos puramente económicos. En uno de los escenarios, se intercambiaron las opciones A y B para analizar si los encuestados eligen sus respuestas de forma coherente o si responden a las preguntas cuidadosamente.

Antes de analizar los datos recopilados, se procedió a su clasificación, limpieza y verificación. Se excluyó de la muestra a tres participantes por estar ya empleados y no ser estudiantes. Además, una de las tres personas declaró tener 57 años. Así pues, sólo se analizaron las

respuestas de 63 de los 66 encuestados. Para analizar los datos recogidos se utilizaron tanto estadísticas descriptivas como un análisis estadístico inferencial. En este último, se utilizaron pruebas T independientes y pruebas de contingencia (pruebas chi-cuadrado), en particular para identificar diferencias sistemáticas entre el género o la experiencia previa en prácticas y los temas de sostenibilidad. En general, se utilizaron herramientas de análisis como Excel y Jamovi para obtener resultados significativos.

La fiabilidad está garantizada, ya que el cuestionario está estandarizado. Además, el desarrollo de la encuesta es válido, ya que las preguntas se formularon de forma objetiva y en relación con la pregunta de investigación. Al mismo tiempo, los encuestados no se vieron influidos al responder a la encuesta. En consecuencia, se cumplen los criterios de calidad para la realización de una investigación cuantitativa

### **3.2 Resultados de la investigación**

El análisis de los resultados de la encuesta se divide en dos secciones: Estadística descriptiva y análisis estadístico inferencial.

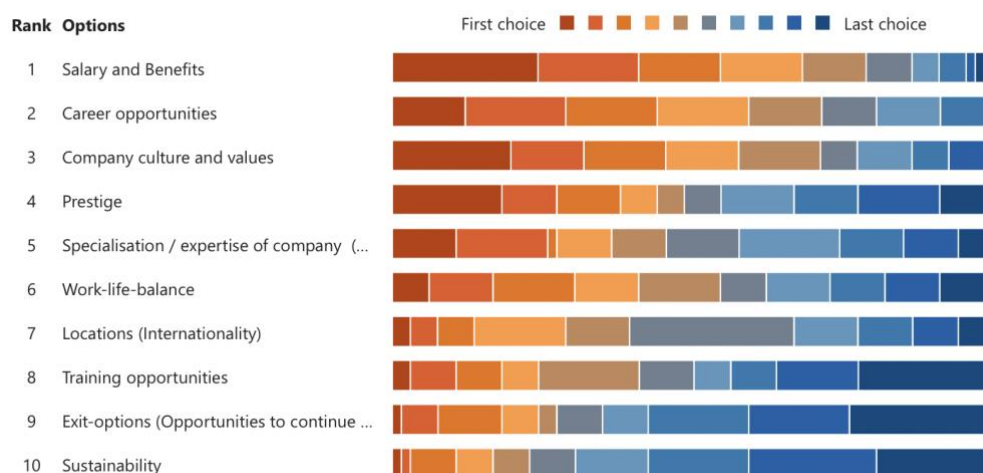
#### **3.2.1 Estadísticas descriptivas**

La importancia del factor de decisión sostenibilidad en la elección de una consultoría de gestión por parte de los estudiantes se determinó mediante una encuesta cuantitativa en línea. Se utilizó la distribución de frecuencias relativas para analizar qué factor es más importante para los estudiantes a la hora de elegir una empresa. La encuesta se realizó con una muestra de 66 participantes. El objetivo era verificar o falsar la hipótesis nula de que la sostenibilidad es el factor más importante a la hora de elegir una empresa de consultoría.

La figura 6 muestra que el salario y los posibles beneficios adicionales son los principales factores que tienen en cuenta los estudiantes a la hora de elegir una consultora para hacer prácticas. El salario fue citado como el factor más importante por el 25% de los encuestados. Le siguen las oportunidades de carrera, la cultura corporativa, el prestigio, la especialización de la empresa, el equilibrio entre vida laboral y personal, la ubicación y las oportunidades de formación. Las oportunidades de salida y la sostenibilidad ocupan los últimos puestos. Sólo el 1,5% de los encuestados citó la sostenibilidad como el factor más importante a la hora de elegir una empresa. Por lo tanto, la hipótesis inicial de que la sostenibilidad es el factor más importante para los estudiantes a la hora de elegir una empresa de consultoría quedó falseada.



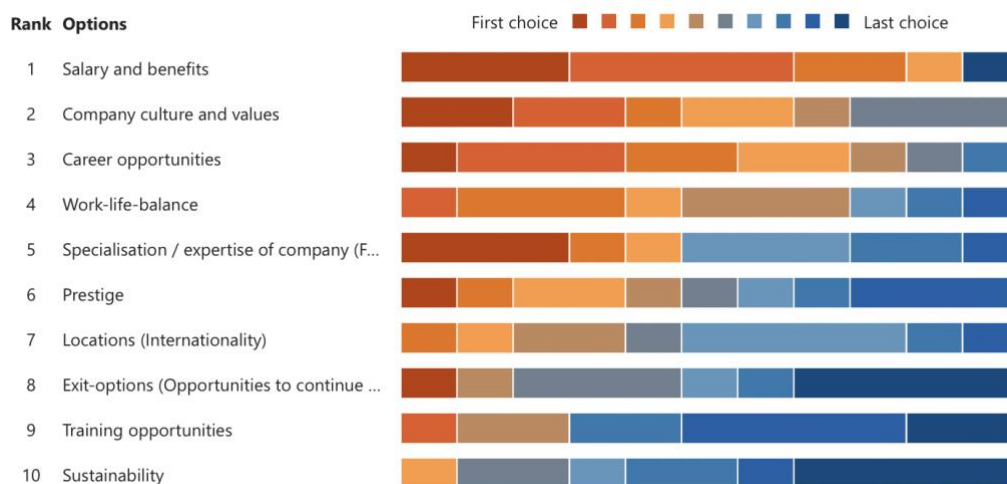
Figura 6. Clasificación de la importancia de los factores a la hora de elegir una empresa para prácticas



Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

En cuanto a las solicitudes de jornada completa, la distribución sigue siendo esencialmente similar, pero ha cambiado ligeramente para el 16,6% (11) de los participantes. La remuneración y los beneficios se mantienen en primer lugar, mientras que la sostenibilidad ocupa el último lugar. A la remuneración le siguen la cultura de empresa, las oportunidades profesionales y el equilibrio entre vida profesional y vida privada. Los participantes dieron varias razones para cambiar su decisión. Para la mayoría, el compromiso a largo plazo con la empresa es la razón principal por la que el salario y la cultura corporativa son especialmente importantes para ellos (Véase figura 7). Esto significa que la hipótesis nula antes mencionada también puede rechazarse para la entrada permanente.

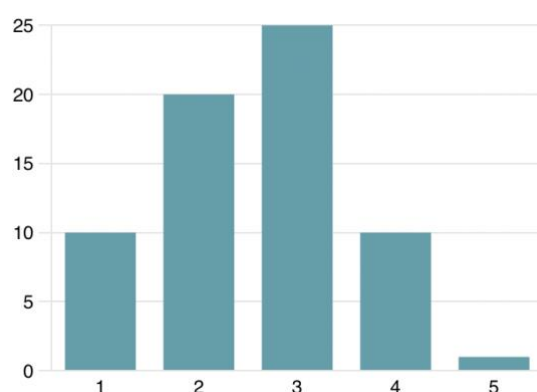
Figura 7. Clasificación de la importancia de los factores a la hora de elegir una empresa de jornada completa



Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

Se utilizaron escalas de Likert para analizar si estas conclusiones se reflejan también en otros ámbitos. Se preguntó a los participantes en qué medida se informan sobre las prácticas de sostenibilidad de las empresas y si los certificados o premios de sostenibilidad influyen en su decisión de solicitar un empleo. Los participantes podían valorar sus respuestas en una escala de Likert de 1 (nada importante) a 5 (muy importante). La figura 8 muestra que el valor medio de la información sobre sostenibilidad fue de 2,60. El 59% de los participantes marcaron la casilla correspondiente. En este caso, el 59% de los participantes marcaron el valor 3.

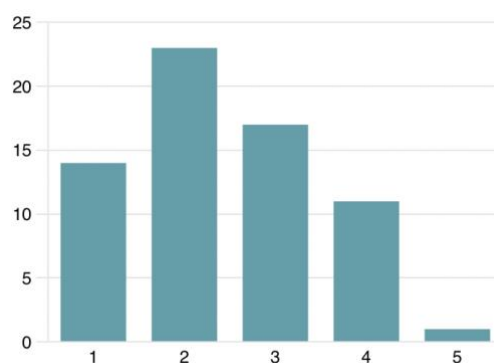
Figura 8. Distribución de frecuencias de la información sobre sostenibilidad en las empresas



Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

La figura 9 muestra la distribución de frecuencias de la importancia de los certificados o premios de sostenibilidad a la hora de elegir un servicio de asesoría. Por término medio, estos solo se valoraron con un 2,42.

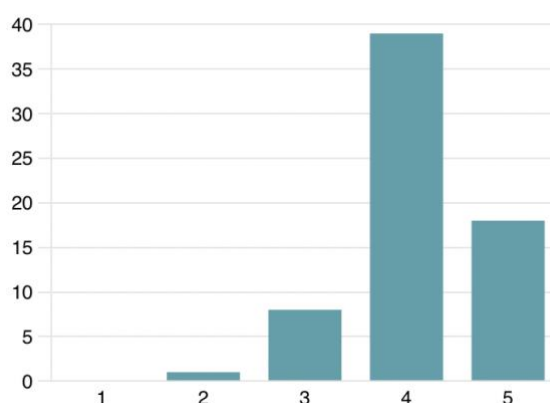
Figura 9. Distribución de frecuencias de la importancia de certificados de sostenibilidad en las empresas



Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

Basándose en estudios anteriores, también se analizó si el salario desempeña un papel clave para los estudiantes. La figura 10 muestra la distribución de frecuencias de la importancia del salario a la hora de decidirse por un posible empleador. Por término medio, los encuestados calificaron la importancia del salario con un 4,11. Por tanto, aquí se confirma una vez más la tendencia de la clasificación anterior. El salario es más importante para los estudiantes que la sostenibilidad en la consultoría.

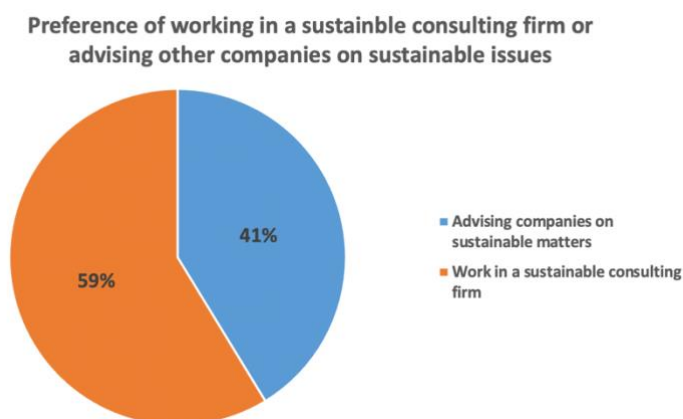
Figura 10. Distribución de frecuencias de la importancia del salario a la hora de decidirse por un empleador



Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

También se descubrió que el 59% de los estudiantes encuestados preferiría elegir una consultoría de gestión que operara de forma sostenible. En cambio, al 41% le gustaría asesorar a otras empresas en cuestiones de sostenibilidad (Véase figura 11).

Figura 11. Elección entre una consultora sostenible y una consultora que asesora de forma sostenible



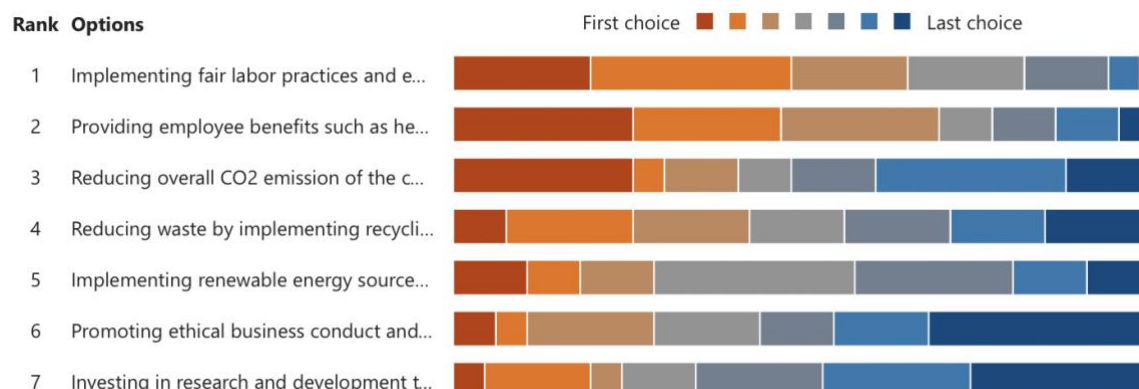
Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

El objetivo no era sólo examinar la importancia que tiene la sostenibilidad para los estudiantes a la hora de elegir un servicio de asesoramiento, sino también evaluar distintos tipos de sostenibilidad. Una hipótesis nula era que, debido a la presencia de acontecimientos climáticos actuales, la sostenibilidad ecológica es más importante para los estudiantes que la sostenibilidad económica o social.

En una pregunta abierta, se pidió a la muestra que hiciera una sugerencia sobre cómo el asesoramiento podría promover mejor la sostenibilidad desde su punto de vista. El 15% de la muestra no respondió. Del 85% restante, el 51% afirmó que las asesorías deberían centrarse en reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> mediante la prohibición de vuelos o la mejora de las políticas de viajes. Un grupo más pequeño, el 13%, opina que los aspectos sociales, como el compromiso social externo, son formas de hacer que las consultorías sean más sostenibles. Otro 7% está a favor de la gestión sostenible de la energía mediante energías renovables. Al 11% de los encuestados le gustaría que se mejorara la gestión de los residuos. En cambio, sólo el 4% considera relevantes las ideas de sostenibilidad económica. Por último, el 14% de los participantes expresaron otras ideas, como asesorar a otras empresas para apoyar sus esfuerzos de sostenibilidad. En conjunto, el 70% de los encuestados sugirió prácticas de sostenibilidad medioambiental. En consecuencia, aquí puede verificarse la hipótesis nula.

Sin embargo, a continuación se pidió a los estudiantes que clasificaran siete ejemplos concretos de distintos tipos de sostenibilidad según su importancia. La distribución de frecuencias relativas de la figura 12 indica que las iniciativas de sostenibilidad social, como una remuneración justa, la asistencia sanitaria y el equilibrio entre vida laboral y personal, son más importantes para los estudiantes en general que las iniciativas medioambientales de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, reciclaje o energía limpia. En el transcurso de este estudio, se comprobó que la sostenibilidad económica, que ocupa los puestos 6º y 7º, es de menor importancia. Cuando se analizan individualmente, tanto la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> como las prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar se identificaron con mayor frecuencia como los factores más importantes

Figura 12. Clasificación de la importancia de iniciativas sostenibles en empresas



Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

Cuando a los estudiantes se les presentaron diferentes opciones para mejorar la sostenibilidad, dieron prioridad a los aspectos sociales sobre los ecológicos y económicos. Por consiguiente, la hipótesis nula puede refutarse en esta situación concreta.

Para probar otra hipótesis inicial, la de que los estudiantes están dispuestos a sacrificar el salario para trabajar en el asesoramiento sostenible, se presentaron a los participantes cinco casos prácticos. Los escenarios se diseñaron para demostrar que la sostenibilidad sí proporciona una razón para elegir un servicio de asesoramiento en lugar de otro. En cada caso, tenían que elegir entre dos ofertas diferentes de dos asesorías. Una oferta era monetariamente más atractiva que la otra, y la segunda empresa apoyaba diferentes iniciativas de sostenibilidad en comparación con la primera. Al elegir la empresa con la oferta más lucrativa, se presentó a los participantes otra oferta en la que la diferencia de salario era de sólo 500 euros en lugar de 2.000 euros con respecto a la opción sostenible. Otra hipótesis nula afirma que, por término medio, los estudiantes prefieren la oferta económicamente más atractiva si la diferencia económica es grande, pero pueden vacilar si la diferencia es menor respecto a la oferta con iniciativas de sostenibilidad.

Los cinco escenarios son:

1 escenario: Elegir entre un coche alquilado y fomentar el uso del transporte público (sostenibilidad medioambiental)

2 escenario: Elegir entre un salario más elevado y el fomento de medidas de reciclaje (sostenibilidad medioambiental)

3 escenario: Elegir entre un salario más alto y la promoción de proyectos sociales y una buena conciliación de la vida laboral y familiar (sostenibilidad social)

4 escenario: Elegir entre un salario más elevado y el fomento de la competitividad de la empresa (sostenibilidad económica)

5 escenario: Elegir entre un salario más alto y el apoyo a la diversidad y la inclusión en la empresa (sostenibilidad social).

Los resultados muestran que, incluso antes de la presentación de la 3ª oferta en los escenarios 2º a 5º, una media del 33% optó por la iniciativa sostenible, a pesar de renunciar a 2.000 euros al mes. Si la diferencia es de sólo 500 euros al mes, el 70% ha optado por la oferta sostenible. Por consiguiente, pueden verificarse las hipótesis nulas de que los estudiantes están dispuestos a renunciar a un salario para trabajar en una consultoría sostenible y de que la sostenibilidad constituye un motivo para elegir una consultoría en lugar de otra.

Esto resultó especialmente evidente en las dos hipótesis de sostenibilidad social. Incluso con una diferencia monetaria de 2.000 euros en el 3er escenario, 37 participantes (59%) eligieron la oferta con la práctica de sostenibilidad. En el 5º escenario, el 37% eligió inicialmente la oferta sostenible. Después de pedir a los encuestados que eligieran entre la nueva oferta con una diferencia de 500 euros y la oferta de sostenibilidad, hasta el 67% de la muestra lo hizo.

En general, una media del 67% de los estudiantes eligió la oferta más lucrativa antes de que se presentara la 3ª oferta. Tras la presentación de la 3ª oferta, sólo el 30%. Por tanto, se confirmó la hipótesis de que los estudiantes tienden por término medio a aceptar la oferta más atractiva económicamente con una diferencia de 2.000 euros y a cambiar con una diferencia menor de 500 euros.

El escenario 1 se analizó por separado, ya que la situación inicial era diferente a la de los demás escenarios. No hubo diferencias sistemáticas en la hipótesis 1. Ambas opciones se eligieron de forma similar (leasing 34), (transporte público 32).

También se observó que una media del 37% de los participantes estaban dispuestos a elegir la oferta con la remuneración menos lucrativa, pero con las iniciativas de sostenibilidad en lugar de la oferta monetaria anteriormente mejor, con pocas diferencias entre los escenarios. El mayor cambio se observó en el escenario 2. Ergo, con una diferencia en las ofertas de 500 euros, sólo el 30% de los encuestados aceptaría la oferta con la mejor oferta económica, mientras que el 70% preferiría la oferta con prácticas de sostenibilidad. En consecuencia, puede verificarse la hipótesis de que los estudiantes están dispuestos a renunciar a un salario para trabajar en un servicio de asesoramiento sostenible.

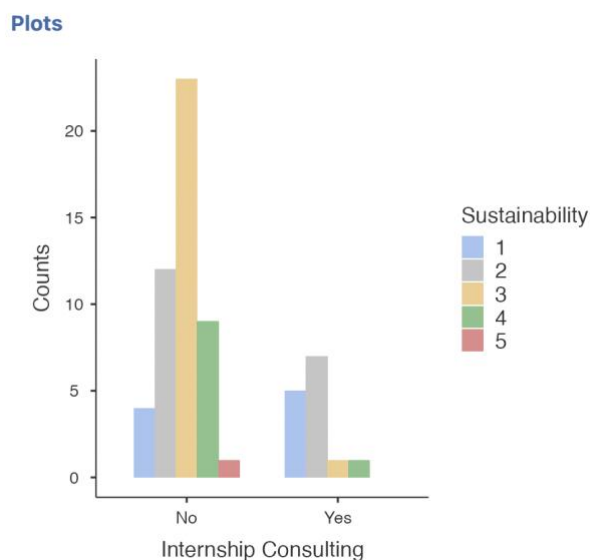
Esto también se refleja en el salario medio de los exonerados, que es de 817 euros al mes.

### **3.2.2 Análisis estadístico inferencial**

Se realizó una prueba T independiente para comprobar la hipótesis de que existe una diferencia sistemática en función del sexo a la hora de renunciar al salario mensual. El resultado muestra que no había diferencia sistemática entre la renuncia y el sexo de los sujetos de la prueba ( $p=0,869$ ), por lo que se rechazó la hipótesis. Sin embargo, sí se pudo demostrar una diferencia sistemática entre la renuncia al salario mensual y el hecho de haber realizado o no prácticas en asesoramiento. Los sujetos de prueba que han realizado prácticas están dispuestos a renunciar a una media de 427 euros al mes para trabajar en el asesoramiento sostenible. Para los que no han realizado prácticas, el valor es de 929 euros al mes. ( $p=0,046$ )

Además, hay que comprobar si existe una diferencia sistemática en la valoración de la importancia de la sostenibilidad y el salario. Una prueba de contingencia chi-cuadrado mostró que existe una diferencia sistemática en los encuestados entre antiguos becarios y no becarios con respecto a la importancia de la sostenibilidad en las consultorías,  $p=0,008$ . La media de los no becarios en la escala de Likert (2,82) es 0,96 puntos superior a la de los antiguos becarios (1,86) (Véase la figura 13).

Figura 13. Diferencia en la importancia de la sostenibilidad entre los antiguos becarios de consultoría y los participantes sin beca de consultoría.



Fuente: Encuesta propia de Microsoft Forms, 2024

No se encontró ninguna correlación sistemática entre las prácticas finalizadas o el género y la importancia del salario,  $p=0,391$ .

En el 5º escenario, se observó una asociación significativa entre el género de los participantes y su preferencia por la oferta respectiva, ya que los hombres tendían a elegir las ofertas con mayor remuneración, mientras que las mujeres se inclinaban por la oferta sostenible ( $p=0,004$ ).

En los demás escenarios, no se observó ninguna correlación sistemática entre el género y la elección de la oferta A o B. Ni el número de ofertas elegidas de la empresa A ni de la empresa B, ni el cambio de A a B mostraron una correlación estadísticamente significativa.

En general, se observó que los hombres tendían a elegir la oferta A con más frecuencia que las mujeres en los escenarios que ofrecían un salario más elevado. Sin embargo, la prueba chi-cuadrado no fue significativa, ya que  $p=0,059$ .

Además, se encontró una correlación significativa entre los participantes que habían realizado prácticas y su preferencia por la oferta A (con un salario más alto) ( $p=0,018$ ). Esto también se reflejó en el salario medio al que estaban dispuestos a renunciar. La media era de 427 euros, mientras que la diferencia mínima entre las ofertas en los escenarios era de 500 euros. Esto sugiere que, por término medio, los participantes favorecieron sistemáticamente la oferta con el salario más atractivo (sin la iniciativa de sostenibilidad).



Además, no se encontraron diferencias en cuanto a la renuncia al salario mensual en función de si querían seguir una carrera en consultoría o no. No hubo diferencias sistemáticas de media entre los que aspiran a hacer carrera en consultoría y los que no. ( $p=0,796$ ). Podría falsarse la hipótesis nula de que la parte de la muestra que aspira a trabajar en consultoría está menos dispuesta a renunciar al salario.

#### 4. Discusión de los resultados

Los resultados de la encuesta indican que los estudiantes consideran importante la sostenibilidad, pero no hasta el punto de que sustituya a otros factores de decisión a la hora de elegir una consultoría de gestión. Los estudiantes dan prioridad al salario, la cultura corporativa, las oportunidades profesionales y el prestigio de la empresa, entre otras cosas, a la hora de decidirse por una consultora. Este hallazgo no es sorprendente, ya que estudios anteriores, como el estudio de Gartner de 2019, ya han establecido que la remuneración es el factor más importante en la elección general de empresa. Además, las grandes consultoras también trabajan con las mayores empresas, gobiernos y ONG. Suele ser habitual que los consultores abandonen la consultoría al cabo de unos años para trabajar en el otro bando, el del cliente. En consecuencia, es lógico que el prestigio y las oportunidades profesionales se consideren especialmente importantes.

Sin embargo, es interesante observar que la sostenibilidad obtuvo una puntuación peor de la esperada en la encuesta. Esto se debe a que otros estudios, como los de Deloitte, muestran que los empleados dan cada vez más prioridad a la sostenibilidad y animan a sus empleadores a operar de forma más sostenible. Se suponía, por tanto, que esta tendencia podría trasladarse también a los estudiantes a la hora de elegir una consultoría de gestión, pero no pudo confirmarse. De hecho, la sostenibilidad ocupaba el último lugar por término medio como criterio de decisión. Además, los encuestados afirmaron que apenas se informaban sobre las prácticas de sostenibilidad de las asesorías y que apenas incluían los premios y distinciones de sostenibilidad en su decisión de elegir una asesoría. Especialmente en el caso de los estudiantes que ya habían realizado prácticas en consultorías de gestión, estos dos aspectos no desempeñaban ningún papel. La razón podría ser que esta parte de la muestra ya ha conocido la empresa como parte de su trabajo y, por tanto, sabe si la consultora es un posible futuro empleador o no.

Para algunos estudiantes, incluso pierde importancia cuando eligen entre unas prácticas y un puesto fijo. Esto podría deberse a que en las prácticas los estudiantes sólo trabajan temporalmente, mientras que en un puesto fijo el estudiante se compromete con la empresa a largo plazo y, por tanto, varias condiciones básicas como un salario lucrativo y adecuado o unas oportunidades profesionales atractivas ocupan un lugar central. Los factores «blandos», como el equilibrio entre la vida laboral y personal o la cultura empresarial, también desempeñan un papel importante en la elección de una consultoría cuando se trata de un puesto

permanente, ya que en el sector de la consultoría a menudo se requieren largas jornadas de trabajo. Se sabe que muchos consultores de gestión trabajan entre 50 y 80 horas semanales para cumplir los requisitos de su puesto (Consultancy.uk, s.f.). Según un estudio, el 77% de los consultores trabajan 9,3 horas semanales más de lo que figura en su contrato de trabajo (Consultancy.uk, s.f.). Por un lado, los estudiantes parecen ser conscientes de la elevada carga de trabajo y de los complejos retos que plantea la rutina diaria de un consultor, por lo que tanto una remuneración atractiva como la conciliación de la vida laboral y familiar parecen ser más importantes para ellos en cierta medida como equilibrio que, por ejemplo, la sostenibilidad. Por otro lado, los consultores trabajan a diario en equipos muy diversos, tanto en lo que respecta a sus titulaciones como culturalmente. La diversidad, que la cultura de empresa hace posible, es por tanto especialmente deseable para estimular la creatividad a la hora de encontrar soluciones entre todos. Al fin y al cabo, los asesores pasan muchas horas juntos cada día.

Aunque la sostenibilidad parece quedar relegada a un segundo plano frente a otros criterios, no es en absoluto irrelevante. El análisis de la encuesta muestra que los estudiantes están dispuestos a hacer concesiones económicas para ser sostenibles. Por término medio, están dispuestos a renunciar a hasta 817 euros al mes para trabajar en una consultoría que persiga principios de sostenibilidad. Esta conclusión implica que la sostenibilidad tiene cierta importancia para los estudiantes, a pesar de las suposiciones iniciales sobre su menor relevancia en la elección de su carrera. Sin embargo, la diferencia entre renunciar a un salario mensual y la oportunidad de trabajar en una consultoría sostenible no debe ser demasiado grande. Si la diferencia fuera demasiado grande, se pondría de relieve una vez más la posición aún dominante del salario como principal criterio de elección de carrera.

Sabiendo que la sostenibilidad puede ser sin duda relevante a la hora de elegir una empresa, se plantea ahora la cuestión de qué forma de sostenibilidad es más importante para los estudiantes. Los resultados de la encuesta mostraron que los encuestados asociaron inicialmente los retos medioambientales con el concepto de sostenibilidad. Más del 70% de los participantes creen que las consultoras deberían tomar medidas para promover la sostenibilidad medioambiental. El estudio Global Millennial and Gen Z Study de Deloitte del año 2023 apoya esta línea de pensamiento al explicar que los individuos de la Generación Z en general, y por tanto algunos estudiantes, valoran especialmente el reciclaje y evitar las emisiones de CO<sub>2</sub>.

Sin embargo, cuando a los encuestados se les presenta una selección específica de diferentes iniciativas de sostenibilidad -incluida la sostenibilidad medioambiental, económica y social-,

los aspectos sociales parecen ser los más importantes para los estudiantes. Una posible explicación radica en el hecho de que la sostenibilidad social tiene una repercusión directa en la vida cotidiana de la orientación. Estos aspectos incluyen cuestiones como una remuneración justa, iniciativas de conciliación de la vida laboral y familiar y prácticas de diversidad o inclusión, que son de gran importancia en el sector del asesoramiento y que los encuestados consideran especialmente importantes (Waldron, 2022). Un estudio afirma que el 80% de los miembros de la Generación Z cree que las organizaciones deben abordar cuestiones clave de diversidad, igualdad e inclusión, al tiempo que exigen flexibilidad, salarios justos y bienestar de los empleados (Waldron, 2022).

Según los resultados de la evaluación de escenarios, el tema de la diversidad, la igualdad y la inclusión parece interesar especialmente a las estudiantes. Esta observación también se confirma en un informe del sitio web del Foro Económico Mundial, elaborado en colaboración con los consultores de gestión McKinsey y LeanIn.org, que indica que las mujeres líderes tienen el doble de probabilidades que sus homólogos masculinos de impulsar iniciativas para promover la diversidad, la igualdad y la inclusión en el lugar de trabajo (Foro Económico Mundial, 2022). Esto sugiere que las mujeres priorizan específicamente las cuestiones sociales más que los hombres, una dinámica que también se refleja en esta muestra (Foro Económico Mundial, 2022).

Por lo tanto, puede verse que, aunque la sostenibilidad no es un criterio principal para los estudiantes a la hora de elegir una consultoría de gestión, no debe descuidarse. Debido a la importancia de este tema, los estudiantes están dispuestos a hacer sacrificios monetarios para poder trabajar en una consultoría sostenible. Por ello, las empresas deberían promover activamente iniciativas de sostenibilidad social y, en algunos casos, ecológica, como la reducción global de las emisiones de CO<sub>2</sub>, con el fin de atraer talento. Hoy en día, muchas consultorías de gestión apenas se diferencian entre sí. Esto hace que sea aún más importante para las consultorías diferenciarse y satisfacer las demandas y deseos de los estudiantes. Al fin y al cabo, ellos representan los futuros talentos potenciales de estas empresas. Si las consultorías de gestión quieren atraer a las mentes mejores y más creativas y tener así una ventaja competitiva sobre otras consultorías a la hora de contratar a estudiantes con talento, es importante promover la sostenibilidad dentro de la consultoría junto con una remuneración atractiva. Sin embargo, no basta con actuar de forma sostenible. Esto se debe a que una gran proporción de la muestra declaró que selecciona una consultoría en función de sus actividades

de consultoría sostenible para los clientes. Si las consultoras quieren atraer al mayor número posible de talentos, los proyectos de sostenibilidad y las operaciones sostenibles en el mercado son esenciales. Si las consultoras están planeando adquirir más talento femenino en el curso de la diversidad, tiene especial sentido centrarse en iniciativas sociales, ya que éstas son vistas como particularmente atractivas por las estudiantes.

También demuestra a las empresas que, si son sostenibles, tendrían que pagar menos a las estudiantes y, por tanto, tendrían un impacto positivo directo en la estructura de costes de la consultoría.

## **5. Resumen y conclusión**

### **5.1 Responder a la pregunta de investigación**

Los resultados de la investigación muestran que la sostenibilidad influye en la elección del asesoramiento por parte de los estudiantes, pero hasta ahora ha recibido poca atención académica. Por lo tanto, este Trabajo Fin de Grado de licenciatura sirve de base para futuras investigaciones en este ámbito. Aunque no se ha podido demostrar que el factor de la sostenibilidad sea un criterio principal a la hora de elegir una asesoría concreta, sí se ha podido determinar que los estudiantes están dispuestos a renunciar a parte del salario en el sector que se considera tan importante para poder trabajar en una asesoría más sostenible. Por lo tanto, en vista de la actual escasez de talentos en el sector, es cada vez más aconsejable que las consultorías aborden activamente esta cuestión. No sólo ser sostenible, sino también ofrecer un asesoramiento sostenible son elementos fundamentales para ello. Los aspectos sociales y ecológicos, en particular, ocupan un lugar central. Al fin y al cabo, esto proporciona una ventaja competitiva potencial sobre otras consultorías y también puede tener un impacto positivo en la estructura de costes de la empresa.

### **5.2 Limitaciones**

Un examen crítico del procedimiento revela varios aspectos importantes que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados de la investigación.

En primer lugar, el análisis de la correlación entre el sacrificio salarial y la importancia de la sostenibilidad no fue factible debido a la limitada disponibilidad de datos. Por eso, se centró en la utilización de las pruebas T y chi-cuadrado.

En segundo lugar, aunque la recogida de datos se realizó de forma anónima para garantizar que cada participante pudiera rellenar la encuesta sin problemas, no fue posible comprobar si los participantes estaban influidos por otros factores externos o si las respuestas eran serias y sinceras.

Por último, también existe la posibilidad de un posible sesgo de autoselección, por el que los estudiantes que muestran un interés particular por la sostenibilidad también tienden a mostrar un mayor interés por la sostenibilidad en su elección de carrera y, de este modo, mezclan los hechos.

### 5.3 Perspectiva

Aparte de los resultados obtenidos, el Trabajo Fin de Grado puede servir como base de investigación para los dos temas siguientes, con el fin de obtener una visión global más completa de los hechos.

Por un lado, un análisis en profundidad de las diferencias entre las distintas empresas consultoras en cuanto a sus estrategias e iniciativas de sostenibilidad podría mostrar qué aspectos son especialmente relevantes para los estudiantes y cómo afecta esto a sus procesos de toma de decisiones. Esto podría ayudar a identificar empresas especialmente atractivas que se consideren pioneras en sostenibilidad y que, por tanto, tengan potencialmente una ventaja competitiva sobre otras empresas. Una comparación detallada entre empresas como Kearney y sus competidores podría ayudar a identificar y comprender los enfoques de éxito y las mejores prácticas en el ámbito de la sostenibilidad.

Por otro lado, una comparación de la importancia de la sostenibilidad en la elección de las empresas de consultoría con otras industrias o sectores podría aportar datos interesantes y ayudar a comprender mejor las especificidades del mercado de la consultoría. Por ejemplo, un estudio de este tipo podría arrojar luz sobre si la percepción de la sostenibilidad difiere entre las distintas industrias y en qué medida, y qué industrias resultan especialmente atractivas para los estudiantes que valoran la sostenibilidad. Una comparación de este tipo también podría revelar posibles interacciones entre la sostenibilidad y otros criterios a la hora de elegir una empresa.

## Bibliografía

- Bamberger, I., & Wrona, T. (2005). *Strategische Unternehmensberatung–Konzeptionen, Prozesse, Methoden*. 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.  
<https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Barbier, E. B. (1987). The concept of sustainable economic development. *Environmental Conservation*, 14(2), 101–110. <https://doi.org/10.1017/S0376892900011449>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89.  
<https://doi.org/10.1002/sd.447>
- BCG. (s.f.). Six steps to a sustainability transformation. (2021, August 5). BCG Global. Recuperado 03 June 2024, de <https://www.bcg.com/publications/2021/steps-to-a-sustainability-transformation>
- Social impact & sustainability. (s.f.). BCG. Recuperado 28 May 2024, de <https://careers.bcg.com/teams/social-impact>
- Consultancy.eu. (2022). Spain's top 10 strategy and management consulting firms for graduates. Recuperado 03 June 2024, <https://www.consultancy.eu/news/7425/spains-top-10-strategy-and-management-consulting-firms-for-graduates>
- Consultancy.uk. (s.f.). Work-life balance in consulting. Recuperado 28 May 2024, de <https://www.consultancy.uk/career/work-life-balance>



- Consulting.us. (2004). Kearney nearly doubled amount of sustainability engagements in 2023. Recuperado 03 June 2024, de <https://www.consulting.us/news/10553/kearney-nearly-doubled-amount-of-sustainability-engagements-in-2023>
- Deloitte. (s.f.). Encuesta gen z y millennial 2023. Recuperado 28 May 2024, de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-genz-y-millennials-2023.html>
- Farris, J. (s.f.). Council post: Seven tips for hiring the right consulting firm. Forbes. Recuperado 28 May 2024, de <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/04/20/seven-tips-for-hiring-the-right-consulting-firm/>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. de. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Gartner. (2019). Global Talent Monitor 3Q19: Update on Workforce Activity. Recuperado 03 June 2024, de [https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/global-talent-monitor.pdf?\\_gl=1\\*17r1u74\\*\\_ga\\*MTYxNTMyNzM0OS4xNzA5OTEwMzg1\\*\\_ga\\_R1W5CE5FEV\\*MTcwOTkxMDM4NS4xLjEuMTcwOTkxMDQ1Mi41Ni4wLjA](https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/global-talent-monitor.pdf?_gl=1*17r1u74*_ga*MTYxNTMyNzM0OS4xNzA5OTEwMzg1*_ga_R1W5CE5FEV*MTcwOTkxMDM4NS4xLjEuMTcwOTkxMDQ1Mi41Ni4wLjA).
- ISO. (2019). ISO 14064-3:2019. Part 3: Specification with guidance for the verification and validation of greenhouse gas statements. Recuperado 28 May 2024, de <https://www.iso.org/standard/66455.html>
- Kearney. (s.f.). Acerca de Kearney. <https://www.es.kearney.com/about-kearney>
- Kearney. (2022). Kearney Sustainability Report 2022. Recuperado 03 June 2024, de <https://www.kearney.com/documents/291362523/295975790/Kearney+Sustainability+Report+2022.pdf>

- Kim, J., & Kim, J. (2018). Corporate sustainability management and its market benefits. *Sustainability*, 10(5), 1455. <https://doi.org/10.3390/su10051455>
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436–3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Matzner, J. (2023, May 9). Oliver wyman selected by ubs to guide credit suisse integration | the consulting report. Recuperado 03 June 2024, de <https://www.theconsultingreport.com/oliver-wyman-selected-by-ubs-to-guide-credit-suisse-integration/>
- Müller, A.-L., & Pflieger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research*, 7(2), 313–350. <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0011-y>
- Peters, A. (2019). Most millennials would take a pay cut to work at a environmentally responsible company. Recuperado 03 June 2024, de <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company>
- Schneider, D. J. (s.f.). Definition: Strategieberatung [Text]. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategieberatung-51728>. Recuperado 13 February 2024, de <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategieberatung-51728/version-274884>
- Schütze, F., & Stede, J. (2024). The EU sustainable finance taxonomy and its contribution to climate neutrality. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 14(1), 128–160. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2006129>
- Schwarz, A. (2023). The World's Best Management Consulting Firms. Recuperado 03 June 2024, de <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-management-consulting-firms/?sh=dc2dcc672904>

- Springett, D. (2009). Book review: Sustainable development & linking economy, society and environment by Tracey Strange and Anne Bayley. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4(2/3), 226.  
<https://doi.org/10.1504/IJISD.2009.028076>
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>
- Tadros, E. (2021). Consulting firms struggle to fill roles, retain staff around the globe. *Australian Financial Review*. Recuperado 13 February 2024, de <https://www.afr.com/companies/professional-services/consulting-firms-struggle-to-fill-roles-retain-staff-around-the-globe-20210906-p58p81>
- Waldron, M. (2022). 4 things gen-z wants de their employers. Seramount. Recuperado 03 June 2024, de <https://seramount.com/articles/4-things-gen-z-wants-from-their-employers/>
- Wiersum, K. F. (1995). 200 years of sustainability in forestry: Lessons de history. *Environmental Management*, 19(3), 321–329.  
<https://doi.org/10.1007/BF02471975>
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691. <https://doi.org/10.2307/258977>
- World Economic Forum. (2022). Female leaders are twice as likely as their male counterparts to drive diversity, equity and inclusion at work, report finds. Recuperado 03 June 2024, de <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/female-leaders-male-work-diversity-equity-inclusion/>

## Anexo

### Preguntas de la encuesta

1. How do you identify? (Please choose one answer)
  - a. Male
  - b. Female
  - c. Other
  - d. Prefer not to say
2. What is your age? (Please enter a valid number between 0-100 years old)
3. What is your nationality? (Please choose one answer)
  - a. German
  - b. Spanish
  - c. French
  - d. Irish
  - e. British
  - f. Other
4. What is the highest level of school or the highest degree you are currently pursuing?  
(Please choose one answer)
  - a. Highschool or equivalent
  - b. Undergraduate degree
  - c. Postgraduate degree
  - d. Already working full-time
  - e. Other
5. Which profession would you like to pursue later? (Please select a maximum of 3 professions)
  - a. Finance / Banking
  - b. Consulting

- c. Industry
  - d. Trade and retail
  - e. Start up
  - f. Service Sector
  - g. Public Sector
  - h. Other
6. Have you already completed an internship in consulting? (Please choose between yes and no)
- a. Yes
  - b. No
7. If yes, where where the last one? (Please write the name of the consultancy you worked in)
8. Which of the following factors are most important to you when choosing a consulting firm for an internship? (Please rank the answers from most important (top) to least important (bottom))
- a. Salary and Benefits
  - b. Company Culture and Values
  - c. Specialisation / expertise of company (For example: Focus on pricing or automotive sector)
  - d. Work life balance
  - e. Sustainability
  - f. Prestige
  - g. Locations
  - h. Career Opportunities
  - i. Exit-Opportunities
  - j. Training Opportunities

9. If you applied for a full-time position instead, would your preference change? Please choose between yes and no)
- a. Yes
  - b. No
10. Why does your preference change?
11. Which of the following factors are most important to you when choosing a consulting firm for a full-time position? Please rank the answers from most important (top) to least important (bottom)
- a. Salary and Benefits
  - b. Company Culture and Values
  - c. Specialisation / expertise of company (For example: Focus on pricing or automotive sector)
  - d. Work life balance
  - e. Sustainability
  - f. Prestige
  - g. Locations
  - h. Career Opportunities
  - i. Exit-Opportunities
  - j. Training Opportunities
12. What role do awards / certifications of a consulting company with regard to sustainability play in your decision to apply there? (Please click on the corresponding number)
- a. 1 (least)
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5 (most)

13. When choosing a potential employer, to what extent do you inform yourself about their sustainability efforts? (Please click on the corresponding number)

- a. 1 (least)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (most)

14. If you had to choose one thing a company could do to be more sustainable, what would it be?

15. Which of the following types of sustainability is most important to you personally in a company? (Please rank the answers from most important (top) to least important (bottom))

- a. Reducing waste by implementing recycling and composting programs
- b. Implementing fair labor practices and ensuring safe working conditions for employees
- c. Providing employee benefits such as healthcare, parental leave, and flexible work arrangements to support work-life balance.
- d. Implementing renewable energy sources such as solar or wind power
- e. Investing in research and development to innovate and remain competitive in the market.
- f. Reducing overall CO<sub>2</sub> emission of the company
- g. Promoting ethical business conduct and transparency in financial reporting

16. Would you rather work in a consultancy that operates sustainably or advises other companies on sustainability issues? (Please select one of the answers)

- a. Operates sustainably
- b. Advises other companies on sustainability issues

17. How important is the salary offered to you when deciding on a potential employer? (Please click on the corresponding number)

- a. 1 (least)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (most)

### Scenarios:

#### Scenario 1

Imagine you have two offers from two different consultancies A and B. Please choose the offer you would sign the most (Please consider each scenario individually and select one of the answers)

18. **Firm A:** provides you in their offer with a non-electric leased car worth €500 per month. **Firm B:** provides you in their offer with an additional €200/month for local public transport or the use of a bicycle
- a. Offer from firm A
  - b. Offer from firm B

#### Scenario 2

19. **Firm A:** Offers you an competitive salary(6000€/month), but hasno recycling orenergy saving initiatives  
**Firm B:** Offers a non-competitive salary(4000€/month), however has recycling and energy-saving initiatives
- a. Offer from firm A
  - b. Offer from firm B
20. **Firm A:** Now offers you only (4500€/month) and still has no recycling orenergy-saving initiatives **Firm B:** Same offer as before (4000€/month), but has recycling and energy-saving initiatives



Would you still choose firm A?

- a. Offer from firm A
- b. Offer from firm B

### Scenario 3

21. **Firm A:** Offers you an competitive salary (6000€/month), but no support for social projects and work-life balance **Firm B:** Offers a non-competitive salary (4000€/month), but offers you support for social projects and promotes work-life balance

- a. Offer from firm A
- b. Offer from firm B

22. **Firm A:** Now offers you only (4500€/month) and still has no support for social initiatives / work-life balance **Firm B:** Same offer as before (4000€/month), but supports social projects and work-life balance

Would you still choose firm A?

- a. Offer from firm B
- b. Offer from firm A

### Scenario 4

23. **Firm A:** Offers you an attractive salary (6000€/month), but doesn't invest in resource efficiency to ensure long-term competitiveness **Firm B:** Offers a non-competitive salary (4000€/month), but invests in resource efficiency to ensure long-term competitiveness

- a. Offer from firm A
- b. Offer from firm B

24. **Firm A:** Now offers you only (4500€/month) and still doesn't invest in resource efficiency to ensure long-term competitiveness **Firm B:** Same offer as before (4000€/month), but invests in resource efficiency to ensure long-term competitiveness

Would you still choose firm A?

- a. Offer from firm A
- b. Offer from firm B

### Scenario 5

25. **Firm A:** Offers you an attractive salary (6000€/month), but lacks diversity and inclusion initiatives, including representation of underrepresented groups in leadership positions and programs to foster an inclusive workplace culture **Firm B:** Offers a non-competitive salary (4000€/month), but promotes diversity and inclusion initiatives, including representation of underrepresented groups in leadership positions and programs to foster an inclusive workplace culture

- a. Offer from firm A
- b. Offer from firm B

26. **Firm A:** Now offers you only (4500€/month), but still lacks diversity and inclusion initiatives **Firm B:** Same offer as before (4000€/month), but promotes diversity and inclusion initiatives

Would you still choose firm A?

- a. Offer from firm A
- b. Offer from firm B

27. How much of your monthly salary would you be willing to give up to work in a very sustainable (ecologically, socially and economically) consulting firm? (Please enter a number between 0-6000€ / month) - Industry average salary is about 6000€ bruto / month

## **Declaración de Uso de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Finn-Christian Schultze-Wolters estudiante de E4 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "¿Cómo influye la transformación hacia sostenibilidad en las consultoras en la elección de empresa por parte de los estudiantes? – Aplicación al caso de Kearney", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 05. Junio 2024

Firma: Finn-Christian Schultze-Wolters