

¿Toca hablar de cuestiones sociales o medioambientales?

¿Qué factores llevan a las empresas a colaborar con activistas sobre cuestiones sociales y medioambientales? ¿Influye el perfil del CEO y de los accionistas? Un estudio de Horacio Rousseau, Pascual Berrone y Judith Walls expone que, a la hora de formular propuestas para el cambio, lo primero es identificar a los interlocutores adecuados.

29 de abril de 2014

"El cambio se produce cuando escuchas e inicias un diálogo con aquellas personas que consideras que están haciendo algo mal", afirmó la conocida activista Jane Goodall.

Pero cuando el agente del cambio es una organización, entablar un diálogo resulta más difícil que si se trata de personas. ¿Qué probabilidades hay de que una empresa se comprometa a dialogar sobre temas sociales o medioambientales?

Algunos aspectos son determinantes, como el perfil del CEO, el diseño de su paquete retributivo, el tiempo que lleva en el cargo y una serie de factores adicionales que han examinado el profesor del IESE [Pascual Berrone](#), Horacio Rousseau y Judith L. Walls en una [investigación](#) que les valió el galardón de la Academy of Management (ONE Division) al mejor artículo académico de 2014.

Partiendo de información empírica sobre activismo accionarial en un periodo de ocho años, los autores concluyen que, para comprender el mecanismo que conduce a los cambios sociales y medioambientales, no deberían mezclarse en la misma categoría de responsabilidad social corporativa (RSC) las cuestiones sobre bienestar social y las medioambientales.

¿Quién es más proclive al diálogo?

Los autores examinaron el activismo accionarial dentro de los sectores manufacturero y de transporte pesado en Estados Unidos mediante una base de datos que recopila las propuestas formuladas por los accionistas.

Los autores codificaron manualmente las propuestas y separaron las relacionadas con temas sociales de las ligadas a cuestiones medioambientales. Entre las propuestas sociales se incluían medidas de protección para los operarios de planta chinos, unas políticas de recursos humanos más inclusivas y antidiscriminatorias y la prohibición de los experimentos con animales. Las propuestas medioambientales tenían que ver con medidas para luchar contra la polución y el uso de materiales más sostenibles.

A continuación, comprobaron varias hipótesis para descubrir qué empresas se mostraban abiertas al diálogo con los accionistas y sobre qué tipo de cuestiones. La premisa que subyace a todo el estudio es que el diálogo constituye el primer paso para un cambio corporativo significativo. Estas fueron sus observaciones:

1. **Es más probable que las empresas accedan a dialogar con activistas que tienen poder.** Los accionistas con grandes participaciones son más proclives a captar la atención y la implicación de los directivos. Esto resulta evidente sobre todo en el caso de las propuestas sobre materias medioambientales, pero también es aplicable a las sociales, especialmente cuando se considera que estos activistas están legitimados (por sus vínculos accionariales).
2. **Los CEO con experiencia en ONG son más receptivos al diálogo sobre temas sociales.** La probabilidad de que una empresa se muestre abierta a discutir sobre temas sociales crece significativamente si su CEO tiene experiencia en ONG. En cambio, no resulta estadísticamente significativo para hablar de cuestiones relacionadas con el medio ambiente.
3. **Los CEO que forman parte del consejo de otras empresas muestran un talante más favorable al diálogo sobre temas sociales.** Esto puede tener que ver con una preocupación por su reputación, ya que los CEO que también son consejeros de otros órganos de dirección tienen más probabilidades de estar preocupados por su imagen, no solo en el mundo empresarial sino también en la esfera social. Pero, al igual que sucede con la experiencia en una ONG, ser miembro de varios consejos de administración no parece influir en la receptividad sobre cuestiones medioambientales.

4. **Los CEO que se han educado en instituciones de mayor prestigio están más abiertos a dialogar sobre temas medioambientales.** Si bien dicho factor carece de relevancia en las cuestiones sociales, contar con un CEO licenciado en una de las universidades más prestigiosas incide significativamente en la disponibilidad de la empresa a dialogar sobre temas medioambientales.
5. **Los CEO noveles tienen más probabilidades de comprometerse en cuestiones sociales y medioambientales.** Los directores generales de reciente nombramiento suelen adolecer de escasa legitimidad y poder interno, por lo que sienten mayor inclinación a participar en el diálogo como medio de fortalecer su legitimidad personal. A la inversa, los CEO veteranos y con poder parecen mostrarse más reticentes al diálogo.
6. **La retribución a largo plazo de los CEO afecta al diálogo sobre cuestiones medioambientales.** La retribución orientada al largo plazo (por ejemplo, opciones sobre acciones) pretende alinear las prioridades de los CEO con los objetivos a largo plazo de la empresa. En el estudio, la retribución a largo plazo se relaciona positivamente con el diálogo sobre temas medioambientales, aunque no con el de cuestiones sociales.
7. **Las empresas de alta visibilidad muestran mayor propensión a dialogar sobre temas medioambientales.** Contar con un perfil alto hace más probable que la empresa se muestre receptiva a tratar cuestiones asociadas al medio ambiente. En cambio, la visibilidad no tiene un efecto significativo en lo que respecta al diálogo sobre temas sociales.

Convivencia de dos tipos de lógica

Los resultados del estudio respaldan la idea de que las cuestiones medioambientales y los temas sociales se rigen por diferentes lógicas institucionales. Así, ambos aspectos no se ven afectados por los mismos factores de la misma manera pese a que muchos estudios insisten en encajarlos en una misma categoría de RSC.

Los autores han tratado de responder dos preguntas en su análisis: ¿qué factores facilitan el diálogo sobre temas sociales y medioambientales? Y, ¿cómo varía la importancia de dichos factores dependiendo de si el diálogo gira en torno a aspectos sociales o a temas medioambientales? El resultado es una visión con más matices sobre cuál es la llave para abrir las puertas al cambio en las empresas.

Por ejemplo, la preocupación sobre el maltrato animal llevó a Avon a interrumpir las pruebas

de sus productos en animales hace más de 20 años. En cambio, empresas como Koch Industries o Exxon Mobil han sido señaladas por negarse a debatir con activistas accionariales sobre cuestiones medioambientales y sociales, respectivamente. Entender las sendas que conducen al diálogo es un paso importante para comprender cuál es el mejor modo de iniciar el cambio.

www.iese.edu/es/insight