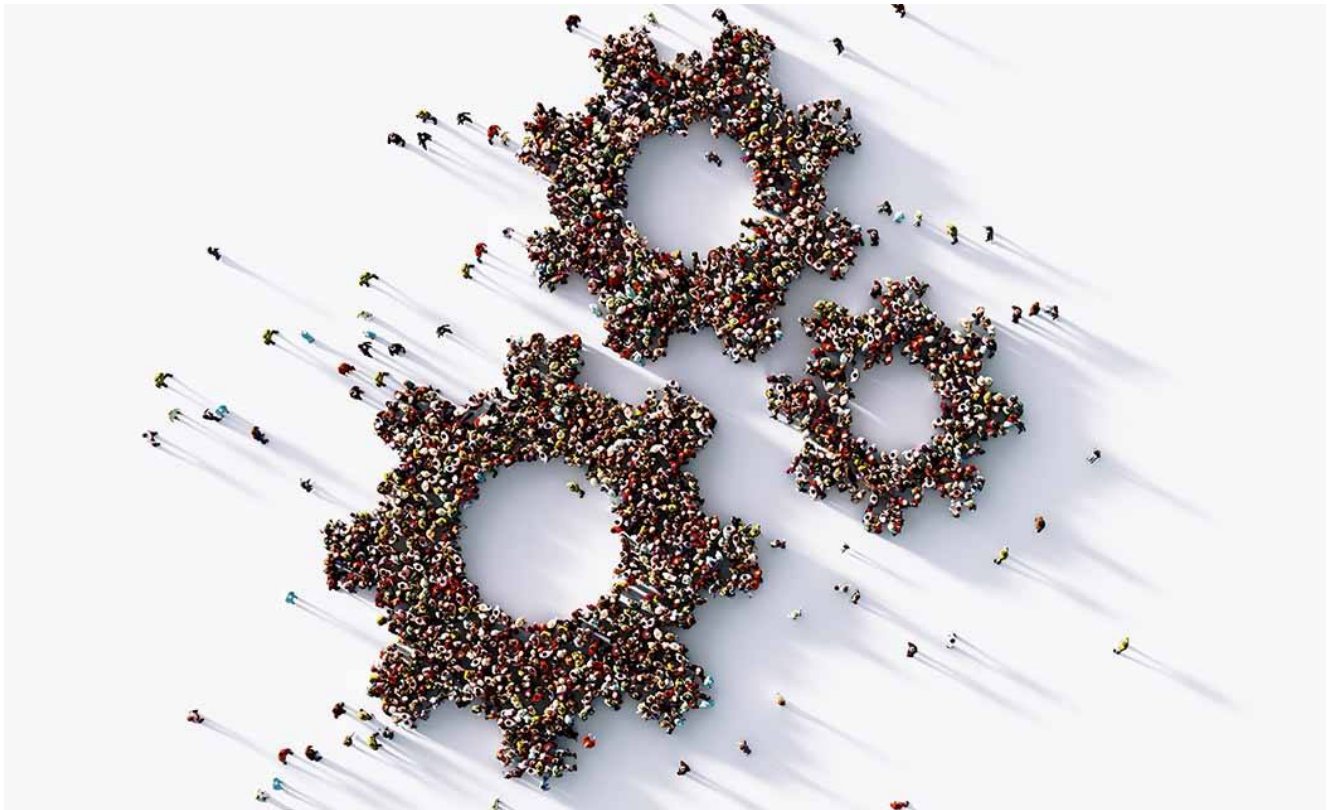


Toma el pulso a la cultura social para saber si es tu momento

Aunque se habla del cambio climático desde la década de los 80, es ahora cuando las empresas de combustibles fósiles están recibiendo presiones. ¿Por qué? Massimo Maoret analiza el rol que la cultura social juega en la regulación y la oportunidad.



4 de junio de 2020

- **Para desarrollar cualquier estrategia de negocio hay que entender las creencias y valores de la sociedad, además del contexto legal.**

- **Una ley puede ser fundamentalmente buena pero, si no es consonante culturalmente, va a ser más difícil hacerla cumplir.**
- **Existen herramientas informáticas para analizar cómo varían los temas de interés y entender hacia dónde se dirige la cultura social.**

El profesor [Massimo Maoret](#) conversa con *IESE Insight* y desgana cómo afectan a las empresas los sentimientos, creencias y valores dominantes, sobre todo en cuanto a regulación se refiere. Es el tema del [artículo](#) que ha publicado junto con Simona Giorgi y Edward J. Zajac en *Organization Science*, en el que abordan por qué la industria debe tomar el pulso a la cultura social.

IESE Insight: Vuestro artículo analiza la relación entre las empresas y su entorno legal, así como el rol que juega la consonancia cultural. ¿Qué se entiende por consonancia cultural?

Massimo Maoret: Es la idea de que la sociedad desarrolla símbolos culturales, creencias y valores específicos que pueden ser más o menos prevalentes en cada momento. Más que una cultura nacional, se trata de una cultura social. Es decir, está más relacionada con una población determinada que con una nación concreta.

En nuestro artículo analizamos un caso histórico que arroja luz sobre la actualidad: la evolución de las leyes de seguridad del automóvil en Estados Unidos entre 1966 y 1980. La Ley nacional de seguridad del tráfico y los vehículos a motor estableció por primera vez en 1966 una normativa nacional y una institución federal para gestionarla. Y se aprobó de forma unánime, algo insólito en la historia estadounidense, lo cual demuestra que la sociedad veía claramente que existía un problema de seguridad en las carreteras: se percibía como una epidemia que estaba produciendo miles de muertes evitables. La ley obligaba a los fabricantes de coches a incluir diversos elementos de seguridad, como cinturones de seguridad, por nombrar el más conocido. Los fabricantes no recibieron la noticia con agrado porque esas medidas significaban un coste extra. De modo que en los primeros años se produjo una batalla de poderes entre los reguladores federales y el sector, que luchó por minimizar los requisitos de seguridad.

Este caso es interesante porque se puede apreciar un cambio en plena batalla de poder. Entre 1967 y 1972, los reguladores fueron capaces de forzar estándares de seguridad que salvaron miles de vidas. Imperaba la idea de que la seguridad era primordial, combinada con una fe general en la ciencia tras la carrera espacial y la llegada del hombre a la Luna. La sociedad prestaba poca atención a los costes asociados y se creía que era posible "construir"

la seguridad.

Entonces las cosas cambiaron; en 1973 se produjo la crisis del petróleo y una parte de la sociedad empezó a considerar los costes. El sector automovilístico aprovechó para reclamar que la seguridad no podía desligarse del coste, y que este debía repercutirse en los clientes. Y fueron capaces de retar con éxito a los reguladores, ya que la idea de que "la ingeniería lo resolverá todo" dejó de ser el pensamiento predominante; la sociedad estaba más preocupada por las tasas de desempleo y otros costes. Se produjo un cambio en la cultura.

Nos remitimos a este ejemplo histórico porque, en retrospectiva, es fácil detectar los cambios y entender que no están relacionados con los aspectos técnicos de la ley. Es, ante todo, la historia de unos reguladores que perdieron poder debido a que la sociedad cambió su idea simbólica de la seguridad. Se producen casos similares cada día.

Monitorización de la "seguridad como diseño" y la "seguridad como coste-beneficio"



Fuente: Giorgi, S., Maoret, M. y Zajac, E. J. "On the Relationship Between Firms and Their Legal Environment: The Role of Cultural Consonance". *Organization Science*, 2019, vol. 30, nº 4.

II: En vuestro artículo describís "una batalla pendular por el poder relativo, influenciado por la consonancia cultural".

M.M.: Sí, es pendular porque el poder puede ir de un extremo a otro. Depende de cómo la sociedad lo mire. En ocasiones vemos sectores lo suficientemente fuertes como para evitar la regulación, por ejemplo, por su contribución al PIB del país. Pero otras veces la creencia popular puede ser que ese sector necesita regulación, precisamente por su importancia. Y el equilibrio de poderes puede cambiar. Dependiendo de qué prioricemos en cada momento, podemos justificar --y, lo más importante, hacer cumplir-- leyes específicas o no.

Pensemos en Facebook. Como sociedad, ¿estamos más preocupados por la privacidad o por la libertad de expresión? Si nos tira más la privacidad, será más sencillo imponer límites a Facebook. Pero quizá la creencia dominante sea que resulta más importante la libertad de expresión, la lucha contra el terrorismo o la necesidad de transparencia. Cada una de estas ideas generales determinará la capacidad del regulador para ser más o menos coercitivo con Facebook. Lo importante aquí es que no estamos hablando solo de aprobar una ley, sino de

en qué medida podremos hacerla cumplir.

Otro ejemplo: coches autónomos. ¿Son una oportunidad para mejorar la productividad y la eficiencia energética? ¿O queremos proteger los empleos de los taxistas y los sectores relacionados? En función de qué nos preocupe como sociedad, regularemos más o menos este tipo de automóviles.

Lo interesante es que esto tiene poco que ver con la regulación en sí misma. Una ley puede ser fundamentalmente buena pero, si no es consonante culturalmente, será más difícil lograr su cumplimiento.

II: ¿Qué implicaciones tiene esta investigación para las empresas?

M.M.: El primer paso para desarrollar cualquier estrategia de negocio es entender el contexto en el que te mueves. Consideramos las leyes, por supuesto, y los tipos de regulación que existen. Pero dedicamos menos tiempo a conocer la consonancia cultural, a identificar los símbolos que importan en cada momento.

Y sí, la situación económica es importante, igual que los mercados y el entorno legal. Pero también lo es la cultura social --que incluye nuestras creencias y valores--, por lo que hay que prestarle atención.

Volviendo al ejemplo de los fabricantes de automóviles, ya estuvieron presionando antes de 1972, pero realmente no sirvió de mucho hasta después porque su punto de vista no estaba alineado con el de la sociedad.

II: En vuestro artículo también habláis del sector energético.

M.M.: El mercado de la energía es muy interesante porque existen muchos prejuicios alrededor de él. ¿La energía es lo que mantiene las cosas en funcionamiento? ¿O es lo que nos permitirá salvar el mundo?

Es otro ámbito donde hemos visto un cambio en los últimos años. De pronto hemos empezado a hablar de la necesidad de energía verde. A pesar de todo lo que sabemos del planeta desde los años 80, solo ahora las empresas de petróleo y gas han empezado a verse muy presionadas. Y se debe a que los sistemas simbólicos de nuestra cultura han dado un giro de 180°.

Las emisiones de gas de efecto invernadero están disparadas, pero eso sucedía hace ya 10 años y no parecía importarle a nadie. No prestábamos atención a esos símbolos. Greta

Thunberg ha tenido un impacto mucho mayor que el de cientos de manifestaciones de Greenpeace. Este ejemplo demuestra que las empresas deben estar atentas a lo que ocurre a su alrededor. Las compañías establecidas pueden verse amenazadas, pero también surgirán muchas oportunidades para las nuevas empresas y los actores tradicionales dispuestos a abrazar el cambio.

Tomemos el caso de la empresa estatal danesa de energía Ørsted. Estaba muy centrada en el carbón, el petróleo y el gas, pero fue capaz de transformarse en apenas un par de años. Ahora es uno de los líderes mundiales en energía eólica marina. La empresa supo apreciar el cambio en el sentir general del público y virar en esa dirección, lo que le ha permitido llegar hasta donde está hoy.

II: Si reconocer estos cambios culturales supone una ventaja competitiva, ¿qué puede hacer una empresa para identificarlos?

M.M.: Existen herramientas informáticas para analizar la cultura. Hasta hace poco era complicado detectar la cultura, pero ahora existen algoritmos sofisticados que revisan enormes cantidades de texto y pueden extraer temas de interés. Aún requieren supervisión humana, por supuesto, porque debes decidir qué significan las palabras. Pero observando cómo varían los temas de discusión puedes detectar cómo están cambiando las ideas y cuáles están adquiriendo o perdiendo importancia. Eso puede darte una noción de hacia dónde nos dirigimos culturalmente.

Sobre la investigación

La investigación de Massimo Maoret ha contado con el apoyo financiero de la **Comisión Europea (beca Marie Curie de Integración en la Carrera Investigadora FP7-PEOPLE-2013-CIG-631800)**.

Nota: Esta entrevista se realizó en noviembre de 2019 y se actualizó en la primavera de 2020 por su relevancia en un momento de rápidos cambios sociales.

www.iese.edu/es/insight