



ESCUELA DE DERECHO
MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

TESIS

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL E INTERVENCIÓN ESTATAL

En ciertos contextos, la combinación de políticas de responsabilidad social empresarial e intervención estatal resulta la estrategia más eficiente para la protección de determinados bienes.

Daiana Veira
Autora

Laura Lavia
Tutora de Tesis

Ciudad de Buenos Aires, 18 de agosto de 2020

RESUMEN

Las grandes empresas habitualmente afirman que no están en el negocio solo por las ganancias, sino que también tienen la intención de servir a un propósito social mayor. Ellas pregonan sus esfuerzos para producir alimentos más saludables o vehículos más eficientes en el consumo de combustible, conservar energía y otros recursos en sus operaciones o, de otro modo, hacer del mundo un lugar mejor. Pretenden cumplir con dichos objetivos a través de una práctica corporativa denominada “responsabilidad social empresarial”, que implica un conjunto de reglas voluntarias y, por lo tanto, no vinculantes, que incorporan respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medioambiente, entre otros.

El objetivo de este trabajo es determinar si la responsabilidad social empresarial debe ser complementada con regulación estatal para aumentar sus posibilidades de éxito y, en su caso, establecer cuál es la cantidad eficiente de esa intervención gubernamental en el contexto actual del desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial genera externalidades. Estas externalidades se manifiestan en la comunidad de diferentes maneras: contaminación del ambiente, desequilibrios en el mercado laboral, inequidad social, explotación animal, entre otras.

Para afrontar dichas externalidades, la sociedad tiene la posibilidad de optar entre diferentes instituciones que cumplen propósitos similares y, en general, elegirá entre las distintas alternativas tomando en cuenta los costos y beneficios de cada una de ellas. La forma clásica de lidiar con las externalidades generadas por las empresas fue a través de la regulación. Sin embargo, desde inicios del siglo XXI, las propias empresas han empezado a tomar en cuenta estos efectos, asumiendo alguna responsabilidad al respecto.

En la actualidad, la responsabilidad social empresarial (“RSE”) se ha convertido en una práctica estándar y, sin embargo, su propósito, sus fundamentos, mecanismos y resultados aún se debaten intensamente. El concepto de RSE se encuentra envuelto en una controversia: no cae directamente en la visión convencional de los libros de texto de la economía de mercado, de acuerdo con la cual las empresas comerciales maximizan las ganancias, los gobiernos suministran bienes públicos y regulan el sector privado, mientras que la filantropía, si la hubiera, es realizada por particulares. La RSE es un patrón de comportamiento organizacional que requiere que las empresas no sólo se guíen por objetivos financieros estrictos sino también por intereses sociales más amplios.

En este trabajo analizaremos, en una primera etapa, qué es lo que actualmente se entiende por RSE, su origen, evolución y objetivos (Sección 1). Luego, en una segunda etapa, nos proponemos examinar las limitaciones de la RSE (Sección 2) y comentaremos brevemente el impacto incipiente del mercado en la RSE (Sección 3). Luego, consideraremos la regulación gubernamental como un complemento a la RSE y analizaremos las situaciones en las cuales resulta más

eficiente la intervención estatal y en las que no (Sección 4). También ilustraremos, a través de la teoría de los juegos, el nivel óptimo de intervención estatal en materias vinculadas con las externalidades generadas por la actividad empresarial (Sección 5). Por último, dedicaremos la sección final a nuestras conclusiones (Sección 6).

SECCIÓN 1 – CONCEPTO, ORIGEN Y TEORÍAS EN TORNO A LA RSE

1.1. Concepto

En términos generales, la RSE pretende ser un enfoque de negocios y un conjunto de reglas internas voluntarias y, por lo tanto, no exigibles por el Estado, de las empresas que incorpora el respeto por la ética, las personas, las comunidades, los animales y el ambiente, entre otros.

Aunque existen diferentes enfoques de la RSE, la definición más completa es la adoptada por el “Libro Verde”, entendida como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*¹. La clave de la definición de la RSE es la palabra “voluntaria”.

Asimismo, si bien la RSE tiene un valor moral obvio, también conlleva un valor económico. Este valor económico puede definirse como la cantidad total de dinero que las personas están dispuestas a pagar por, o invertir en, bienes o prácticas socialmente responsables. Este valor dependerá del retorno que puedan obtener como resultado de inversiones socialmente responsables. Volveremos sobre este punto en la Sección 5.

1.2. Origen y etapas

¹ Comisión de las Comunidades Europeas, (2001) “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. p. 7. Disponible en [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf). (consultada el 29/02/2020).

Durante los años '50 y '60, la proliferación de accidentes industriales por los cuales nadie aceptó responsabilidad provocó una gran revolución en el ámbito legal. Hace más de un siglo, según el derecho civil, la responsabilidad era esencialmente individual y derivaba del concepto de culpa. Era solo por excepción que la responsabilidad de un individuo podía ser invocada directamente sin culpa de su parte debido a ciertas cosas “puestas a su cuidado”. En esta etapa surge una especie de caridad que se conoció como “paternalismo”. Como implica la noción de patronato, algunos empleadores motivados por la fe o la moralidad sintieron que tenían responsabilidades para con sus trabajadores, comparables a las de un padre para con sus hijos. William Frederick afirmó que esta primera etapa se rigió por tres ideas centrales: (i) gerentes corporativos considerados como fideicomisarios públicos; (ii) necesidad de equilibrar los reclamos de los recursos corporativos; y (iii) aceptación de la filantropía como una manifestación de apoyo empresarial a buenas causas².

La RSE adquirió un significado completamente nuevo durante los años '60 y '70. Bajo los golpes de las crecientes protestas sociales, se esperaba que las empresas fueran más allá del altruismo voluntario (característico de la primera etapa) y tomaran medidas prácticas para ayudar a resolver los problemas de la sociedad. Se empezó a exigir que las empresas colaboraran en la resolución de los problemas que comenzaron a surgir en esa época y formaron parte de la nueva agenda social (discriminación racial y sexual en el lugar de trabajo, contaminación industrial, pobreza en las condiciones de salud y seguridad en plantas y oficinas, la idea de cobrar precios justos a los consumidores y brindar información completa a los inversionistas, evitar sobornos a los funcionarios en ejercicio y tratar a los proveedores de manera justa). Algunos consumidores condenaron la producción de armas y la especulación con la guerra. La empresa pasó de la responsabilidad pasiva (característica principal de la primera etapa) a la respuesta activa (característica principal de la segunda etapa)³.

² Alain Supiot, “Introduction”, *Prendre la responsabilité au sérieux* (París: Presses Universitaires de France, 2015), 9-35.

³ William C. Frederick, “Corporate Social Responsibility. Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future”, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (Reino Unido: Oxford University Press, 2008), 525-526.

En una tercera etapa, entre los años '80 y '90, las empresas empezaron a ser reconocidas por la calidad de su cultura corporativa, el tipo de ética que la empresa fomentaba y, en general, los principios normativos de cada empresa que guiaban tanto su política interna como sus estrategias corporativas y la toma de decisiones. Las empresas comenzaron a preocuparse por la creación de su cultura corporativa ética. Cada empresa comenzó a formar su propia cultura organizacional ejerciendo una fuerte influencia en su comportamiento, en sus objetivos y en sus empleados⁴. Además del crecimiento y la aceptación que tuvo la RSE en estos años, especialmente en la década de los '90, otra de las características de esta etapa, y que actualmente continúa en auge, es la aparición de muchas empresas que desarrollaron excelente reputación en relación con la aplicación de prácticas relacionadas con la RSE. Empresas como The Body Shop, Ben & Jerry's Ice Cream, Patagonia, Spirit de Corp, Aveda y Storyfield Farms representan algunas de las pequeñas compañías que crecieron muchísimo a causa de aplicar políticas de RSE.

Por último, aproximadamente a partir del año 2000, la idea básica fue la de aceptar y lograr la responsabilidad de la ciudadanía global. Como entidades legales, las empresas tienen los mismos deberes y obligaciones que los demás miembros de la sociedad civil: cumplir con la ley, contribuir a la comunidad, participar en la gobernanza pública y demostrar respeto por los demás ciudadanos. En esta etapa, las empresas son consideradas también "ciudadanos" y, como tales, son responsables de sus acciones, y sus dueños y directores están a cargo de la supervisión fiduciaria de las operaciones y los activos de la compañía. La globalización del comercio ha ampliado enormemente los deberes de ciudadanía de las empresas⁵.

Además, en muchos casos las empresas desarrollaron y aplicaron programas de *compliance*, tendientes a garantizar el cumplimiento de las normas obligatorias

⁴ Ibid, p. 526-527.

⁵ Ibid, p. 527-528.

y las que voluntariamente adoptó la compañía (que, de este modo, pasan a ser obligatorias para ella). Si así no lo hicieron, al menos incorporaron algunas de las herramientas propias de los mismos. Entre ellas, códigos de ética que definen los valores fundamentales que deben seguir todos los empleados y directivos, un *compliance officer* como líder del desarrollo e implementación de dichas prácticas, políticas y/o procesos para detectar, evitar y reaccionar ante acciones ilícitas -incluyendo fraudes y actos de corrupción, entre otros-, auditorías de cumplimiento, capacitaciones, líneas éticas u otros canales para reportar ilícitos o incumplimientos a las normas internas o políticas de *compliance*. Esta serie de instrumentos de política característicos de esta etapa invoca el concepto de un contrato social entre la empresa y la comunidad donde se definen responsabilidades específicas para cada lado⁶.

1.3. Teorías

Algunos autores, como Milton Friedman, entienden que la única “responsabilidad social” de las empresas es obtener ganancias y, como objetivo supremo, aumentar el valor económico de la compañía para sus accionistas. Otras actividades u objetivos sociales solo serían aceptables si están prescritos por la ley⁷.

Otros autores, como Sethi y Carroll, sostienen que las empresas deberían adaptar su comportamiento a las necesidades y demandas sociales, incluso actuando de manera proactiva y más allá de sus responsabilidades económicas y legales⁸.

En la actualidad, es indudable que viene ganando terreno la posición que sostiene que la empresa debe tener una orientación socialmente responsable.

⁶ Archie B. Carroll, “A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices”, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (Reino Unido: Oxford University Press, 2008), 39-42.

⁷ Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. *The New York Magazine* (septiembre 1970) Disponible en <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (consultada el 24/07/2020).

⁸ Domènec Melé, “Corporate Social Responsibility Theories”, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (Reino Unido: Oxford University Press, 2008), p. 47-80.

Varios organismos internacionales se han pronunciado en este sentido. Entre ellos, podemos mencionar el Foro Económico Mundial⁹, la Organización de las Naciones Unidas a través del lanzamiento del Pacto Mundial (*Global Compact*)¹⁰, la Organización Internacional del Trabajo a través de la Declaración tripartita de principios en lo concerniente a las empresas multinacionales y la política social.

Asimismo, las mismas empresas fueron plasmando voluntariamente los criterios de la RSE en sus códigos de conducta¹¹. En el mismo sentido, varios directivos de grandes compañías afirman que no están en el negocio solo por las ganancias, sino que también tienen la intención de servir a un propósito social mayor. Entre ellos encontramos, solo por nombrar a algunos, a Paul Polman (ex CEO de Unilever), quien se convirtió en una “voz crucial para la sustentabilidad”¹², y a Peter Lacy (director senior de Accenture Strategy), quien sostuvo que las empresas deberían alinear sus inversiones teniendo en cuenta los escenarios ambientales, sociales y de gobierno corporativo¹³.

⁹ Un ejemplo de pronunciamientos del Foro Económico Mundial en este sentido se puede ver en la siguiente publicación <https://es.weforum.org/agenda/2018/03/las-empresas-deben-tener-responsabilidad-social-desde-sus-inicios-aqui-se-explica-por-que/> (consultada el 24/07/2020).

¹⁰ El Pacto Mundial de Naciones Unidas (*Global Compact*) es una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, ambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Con más de 12.500 entidades adheridas en más de 160 países, es la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial en el mundo. Respaldo por los CEOs de las empresas que lo componen, el Pacto Mundial es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad empresarial, ofreciendo a sus participantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio y desarrollo sostenible.

¹¹ Los códigos de conducta son una declaración expresa que realiza una empresa de la política, valores o los principios en los que inspira su actuar o comportamiento en materias relacionadas con sus recursos humanos, su gestión ambiental y su interacción con sus clientes, consumidores y, en general, frente a toda la comunidad. Estos códigos de conducta son la manifestación de la RSE que se asume voluntariamente, por lo general apoyando iniciativas de plano social. En síntesis, los códigos de conducta son un mecanismo por el cual la empresa manifiesta cuales son los estándares básicos a los que adhiere.

¹² David Gelles, “Paul Polman, a ‘Crucial Voice’ for Corporate Responsibility, Steps Down as Unilever C.E.O.”. *The New York Times* (noviembre 2018) Disponible en <https://www.nytimes.com/2018/11/29/business/unilever-ceo-paul-polman.html> (consultada el 24/07/2020).

¹³ “Dado que la sustentabilidad es esencial para la agilidad competitiva de cada empresa, y cada vez más importante para el crecimiento, la rentabilidad y la confianza, es hora que los líderes aseguren que los Objetivos Globales estén firmemente integrados en la estrategia

SECCIÓN 2 – DESENMASCARANDO LA RSE

Como mencionamos anteriormente, la RSE busca proteger bienes como el ambiente, la ética, la biodiversidad y los derechos humanos a través de la integración voluntaria, por parte de las empresas, de ciertos principios y estándares.

Debe señalarse que, aunque una empresa decidiera integrar en su código de conducta todas aquellas cuestiones relevantes para la RSE, los problemas relacionados con su implementación pueden llevar al fracaso, pese a que se obre con las mejores intenciones. Los principios y estándares que se pretendan integrar a las políticas corporativas deben ser compatibles con la cultura organizacional de la empresa. Si contradicen dicha cultura, o si la empresa carece de las apropiadas estructuras de gobierno corporativo para ponerlos en funcionamiento, los mismos harán poca diferencia.

Al analizar propuestas referidas a la RSE y confrontarlas con los hechos concretos de los negocios, se plantean un conjunto de preguntas que pueden ser verdaderos desafíos. Suele ocurrir que las empresas que publicitan apoyo a iniciativas filantrópicas a favor de las comunidades en las que operan, son también las mismas que, paralelamente, conducen sus negocios en forma contraria a esa filantropía que pregonan. Por lo tanto, es lógico dudar si, por ejemplo, algunas de esas iniciativas no incluyen, en realidad, intentos de defender u ocultar operativas criticables, o si no estamos frente a un sostenido

corporativa y en los propósitos de la compañía. La tecnología puede jugar un papel fundamental para destrabar el progreso de los Objetivos Globales. La velocidad de las innovaciones digitales, biológicas y físicas continuará siendo muy grande en la próxima década, y las empresas deben aprovechar y alinear las inversiones con el impacto global ambiental, social y de gobierno corporativo” Traducción no oficial del siguiente extracto: “With sustainability being integral to the competitive agility of every organization — and increasingly important to growth, profitability and trust — it’s time for leaders to ensure the Global Goals are firmly embedded in corporate strategy and company purpose. Technology may hold the true key to unlocking progress on the Global Goals. The speed of digital, biological and physical innovations will continue to be enormous in the decade ahead, and business must harness and align investments with global environmental, social and governance outcomes”. Roger Trapp, “CEOs Call For More Urgency On Sustainability”. Forbes (septiembre 2019) Disponible en <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2019/09/24/ceos-call-for-more-urgency-on-sustainability/#4cfd90a37442>. (consultada el 24/07/2020).

crecimiento de la nueva industria de la RSE cuyo fin es mejorar la imagen pública de las grandes corporaciones.

A continuación, comentaremos brevemente y únicamente a modo ilustrativo, algunos casos que ocurrieron en los últimos años que parecen desafiar el éxito de la RSE. Estos casos ponen de manifiesto que, a veces, las empresas hacen un amplio uso de una retórica a favor de la RSE mientras que, paralelamente, suelen desarrollar actividades con un impacto altamente negativo, por ejemplo, en ciertas comunidades en las que han operado u operan¹⁴ y en bienes públicos, como el ambiente.

2.1. Caso Shell

Shell pregona ser una empresa muy comprometida con el ambiente y la biodiversidad. De hecho, de su página web oficial surge que los valores que la caracterizan son la honestidad, la integridad y el respeto por las personas, apoyando los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Los mencionados valores se ven reflejados en inversiones realizadas por la empresa en proyectos sociales como Earthwatch, Nature Conservancy, Wetlands International e International Union for the Conservation of Nature¹⁵.

En esta misma línea, los directores ejecutivos de Shell, desde hace ya varios años, han incluido en sus discursos múltiples referencias a problemas sociales y han atribuido al sector corporativo un rol fundamental en su solución o mejora. Solo por citar un ejemplo, el actual director ejecutivo de Shell, Ben van Beurden, sostuvo, en uno de sus últimos discursos (9 de octubre de 2019), lo siguiente: *“(...) porque, aunque el mundo todavía necesite petróleo y dinero y siempre necesitará energía. Y a pesar de que nosotros, en nuestra industria, tenemos la*

¹⁴ Christian Aid, “Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility”. Disponible en https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/app2practice-docs/CSEAR_behind-the-mask.pdf. (consultada el 24/07/2020).

¹⁵Página web oficial de Shell “Environmental and Social Partners”. Disponible en <https://www.shell.com/sustainability/our-approach/environmental-and-community-partners.html#iframe=L3dIYmFwcHMvRWFydGh3YXRjaC92MI8wLw> (consultada el 24/07/2020).

inteligencia y el conocimiento para navegar con éxito la transición energética. A pesar de todo esto, si no tenemos la inteligencia suficiente para compartir nuestro conocimiento, para abrazar la colaboración y avanzar con el cambio que ocurre a nuestro alrededor, corremos el riesgo de perder nuestro lugar en la sociedad. Y si una empresa no tiene lugar en la sociedad, no cabe en absoluto ser una empresa”¹⁶.

Claramente, Shell es una empresa que, al menos, aparenta incluir en su operatoria altos estándares sociales y filantrópicos. Sin embargo, al mismo tiempo, invierte muchísimo dinero en el desarrollo de proyectos que tienen consecuencias socialmente nefastas y comprometen, justamente, los mismos bienes que manifiesta tan abiertamente proteger a través de sus políticas internas.

Es de público conocimiento que, a lo largo de su historia, Shell se vio relacionada sistemáticamente con desastres ambientales y violaciones a los derechos humanos. Recordemos que el respeto por las personas y por el ambiente y la biodiversidad fueron y son pilares sobre los cuales, tanto ayer como hoy, esta empresa dice basar sus actividades.

En lo que concierne a los derechos humanos, en el año 2009, Shell fue denunciada ante un tribunal estadounidense como cómplice de ejecuciones ilegales llevadas a cabo por el gobierno nigeriano. Dicho gobierno, entre otras medidas de opresión, ordenó el asesinato de personas que se habían manifestado en contra del desembarco de la empresa petrolera en Nigeria. Se acusó a Shell por haber instigado, planeado y financiado violaciones, destrucción de la propiedad privada, torturas y homicidios llevados a cabo durante los años 1993 y 1994. Shell negó por años su complicidad con el gobierno nigeriano, pero,

¹⁶ Traducción no oficial del siguiente extracto: “(...) because even though the world still needs oil and money and will always need energy. And even though we, in our industry, have both the brains and the knowledge to successfully navigate the energy transition. Despite all of this, if we do not have intelligence enough to share our knowledge, to embrace collaboration and move with the change happening all around us, we risk forfeiting our place in society. And if a company has no place in society, it has no place being a company at all”. Página web oficial de Shell “Embracing Evolution” (9/20/2019). Disponible en <https://www.shell.com/media/speeches-and-articles/2019/embracing-evolution.html> (consultada el 24/07/2020).

finalmente, admitió haber financiado y provisto apoyo logístico a dicho gobierno y a su policía, facilitando la comisión de los delitos mencionados. Aún hoy siguen en curso investigaciones judiciales en torno a las violaciones de derechos humanos antes referidas¹⁷.

En 2013, la justicia brasilera condenó a Shell a pagar aproximadamente 200 millones de dólares en concepto de indemnización por los daños a la salud sufridos por sus trabajadores como consecuencia de la exposición a toxinas en el lugar de trabajo¹⁸.

En lo que concierne a desastres ambientales, Shell es responsable de haber generado la mayor contaminación de agua dulce en toda la historia. En 1999, la petrolera derramó 5.000 toneladas de petróleo en las aguas del Río de la Plata. Más recientemente, en diciembre de 2011, una fuga en la plataforma petrolífera de mar abierto de Shell en Bonga derramó 40.000 barriles de petróleo al océano Atlántico, provocando un desastre ambiental y convirtiendo a Shell en la empresa más contaminante de Nigeria. Además, la empresa que sostiene ser un buen ciudadano no realizó en tiempo y forma la limpieza de esos derrames, perjudicando la calidad de vida de las poblaciones afectadas¹⁹. Asimismo, en agosto de 2011, Shell fue responsable del derrame de petróleo en el Mar del Norte producto de dos fisuras en sus instalaciones.

Los casos mencionados más arriba son simplemente algunos ejemplos para ilustrar que Shell conduce una actividad susceptible de dañar el ambiente, la biodiversidad, las personas y la sociedad en general. Se podría argumentar que

¹⁷ Andy Rowell, "Shell faces landmark legal action over human rights & climate: 'It's time to bring an end to decades of impunity'". *OilChange International* (febrero 2019). Disponible en <http://priceofoil.org/2019/02/12/shell-faces-landmark-legal-action-over-human-rights-climate-its-time-to-bring-an-end-to-decades-of-impunity/> (consultada el 24/07/2020).

¹⁸ El País, "BASF y Shell pagarán una compensación millonaria por contaminación en Brasil" (abril 2013). Disponible en https://elpais.com/economia/2013/04/09/agencias/1365471325_795282.html. (consultada el 24/07/2020).

¹⁹ Christian Aid, "Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility". Disponible en https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/app2practice-docs/CSEAR_behind-the-mask.pdf (consultada el 24/07/2020).

la implementación de la RSE es un proceso y que, aun cuando Shell haya tenido algunos tropiezos en el camino, sus buenas intenciones están intactas. Sin embargo, aún hoy, en pleno auge de la RSE, Shell continúa tomando decisiones éticamente cuestionables.

La polémica perforación del Ártico por parte de Shell ocurrida hace pocos años atrás constituye un claro ejemplo de que Shell sigue tropezando aún en tiempos modernos. En 2012, Shell invirtió más de 7 mil millones de dólares estadounidenses para explorar el Ártico, obteniendo el permiso final para perforarlo en agosto de 2015²⁰. Si bien no es objeto de este trabajo analizar los riesgos para el hábitat y modo de vida del Ártico derivados de las actividades vinculadas con la exploración y extracción del petróleo, es importante destacar que perforar el Ártico compromete la biodiversidad y resulta una actividad muy riesgosa para el ambiente. En este sentido, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) afirmó que la aprobación del mencionado permiso “*trae consigo un nuevo nivel de riesgo para el Ártico. También trae contaminación, tráfico y ruido inaceptables al prístino hogar de los osos polares, morsas, ballenas y aves marinas*”²¹.

Greenpeace y otras organizaciones sin fines de lucro defendieron incansablemente el Ártico, generando muchísima presión²². En septiembre de

²⁰ Agencia EFE, “Shell obtiene el permiso final de EE.UU. para la perforación petrolífera en el Ártico” (agosto 2015). Disponible en <https://www.efe.com/efe/america/economia/shell-obtiene-el-permiso-final-de-ee-uu-para-la-perforacion-petrolifera-en-artico/20000011-2690238> (consultada el 24/07/2020).

²¹ Idem nota anterior.

²²En este sentido, National Geographic publicó lo siguiente: “*Shell se convirtió en el objetivo de una campaña masiva de "Shell no" que amenazaba con dañar la reputación de la compañía. Los manifestantes se colgaron de un puente en Portland, Oregon. Navegaron en kayak en el camino de un buque rompehielos de 380 pies en el puerto de Seattle, deteniéndose únicamente por orden policial. Frente a la sede de Shell en Londres, realizaron una melancólica interpretación de "Requiem for Arctic Ice"*. Traducción no oficial del siguiente extracto: “*Shell became the target of a massive 'Shell no' campaign that threatened to damage the company's reputation. Protesters dangled off a bridge in Portland, Oregon. They kayaked in the path of a 380-foot icebreaker vessel in Seattle's port, leaving only on police orders. In front of Shell's London headquarters, they performed a melancholy rendition of 'Requiem for Arctic Ice'*”. Wendy Koch, (28/09/2015). “3 Reasons Why Shell Halted Drilling In the Arctic”. *National Geographic*. Disponible en <https://news.nationalgeographic.com/energy/2015/09/150928-3-reasons-shell-halted-drilling-in-the-arctic/> (consultada el 15/03/2020).

2015, Shell anunció la finalización de sus controvertidas perforaciones en busca de petróleo.

Claro está que Shell no abandonó el proyecto por principios y estándares propios vinculados con la RSE. De hecho, la misma empresa, en su comunicado oficial, alegó que la suspensión indefinida del proyecto se debió a razones económicas. Shell afirmó que *“ha hallado indicios de petróleo y gas en el pozo Burger J, pero [que] no son suficientes para justificar más exploración”*²³.

Sin embargo, es de público conocimiento que la ambición de Shell no solo costaba dinero. La compañía perdía credibilidad y reputación, tanto a nivel empresarial como ante el público general. La campaña liderada por Greenpeace contra el proyecto en cuestión se convirtió en un símbolo para pelear contra el cambio climático. Shell estaba pagando un costo muy alto por continuar con el proyecto, dadas las circunstancias.

Nos encontramos ante un caso en el cual la RSE fracasó como método para proteger intereses sociales. Como mencionamos anteriormente, no fueron las políticas éticas, altruistas, internas y voluntarias las que motivaron a Shell a abandonar el proyecto, sino que tal decisión se adoptó únicamente atendiendo a razones económicas. Esta conclusión es invariable desde cualquier perspectiva: Shell directamente alegó que la suspensión del proyecto respondía a razones de viabilidad económica y los ecologistas, por su lado, también interpretaron que la decisión de Shell se vio motivada por razones económicas. Éstos concluyeron que el costo para Shell de continuar con el proyecto (daños en la reputación, pérdida de inversores, ganancias inciertas) era mayor que los beneficios de continuar con el proyecto.

²³ Reuters, “El anuncio se conoce seis semanas después de que obtuvo una aprobación final de Estados Unidos para explorar el área y tres meses luego de que Shell defendió el proyecto”. *América Economía* (septiembre 2015). Disponible en <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-por-que-shell-puso-fin-su-exploracion-en-el-artico> (consultada el 24/07/2020).

2.2. Caso Volkswagen²⁴

Volkswagen fabricó motores que emitían cuarenta veces más contaminación que la que debían emitir, y los directivos de esta empresa automotriz decidieron llevar a cabo ciertas prácticas a fin de que esta situación de mayor contaminación no sea ostensible cuando el motor era sometido a prueba.

En septiembre de 2015, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos advirtió que varios automóviles fabricados por Volkswagen y vendidos en Estados Unidos tenían un dispositivo electrónico instalado en sus motores que detectaba cuando el motor estaba siendo sometido a controles de emisiones contaminantes, oportunidad en la cual se activaba y falseaba los datos.

Volkswagen decidió de manera completamente consciente que no importaba contaminar el planeta emitiendo cuarenta veces más óxido de nitrógeno que la cantidad legalmente permitida, si haciéndolo obtenía un beneficio económico.

En forma simultánea a la fabricación de los motores mencionados, Volkswagen manifestaba en el informe anual de sustentabilidad (2014) su alto grado de compromiso con el medio ambiente y las políticas de RSE en general. Citamos, a modo de ejemplo, un párrafo extraído del mencionado informe: *“Desde 2002, también nos hemos comprometido con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la iniciativa de RSE más grande e importante del mundo. Más de 12.000 participantes de más de 145 países trabajan juntos para formar una economía mundial más sostenible y equitativa. El Grupo Volkswagen y sus marcas hacen una contribución significativa a esta iniciativa. Los valores del Pacto Mundial comprenden diez principios que rigen los derechos humanos, las normas laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Logramos nuevamente el nivel avanzado del Pacto Mundial en 2014 gracias a nuestro informe de progreso en la implementación de estos principios en*

²⁴ Enrique Dans, “Volkswagen And The Future Of Corporate Social Responsibility”. *Forbes* (septiembre 2015). Disponible en <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/#3eadc74f4405> (consultada el 24/07/2020).

*nuestras ubicaciones. Además, utilizamos nuestra experiencia para ayudar a otras compañías en el Pacto Mundial a asumir su responsabilidad global, por ejemplo, a través de nuestra participación activa como miembro permanente de la junta asesora para el proyecto Sustainable Supplier Chain*²⁵.

Como se advierte con la sola lectura de los párrafos precedentes, el caso Volkswagen representa, a todos los efectos, una limitación muy importante de la RSE. No hay paliativos posibles: hablamos de una manipulación consciente, conocida a todos los niveles de la compañía, intencionadamente diseñada para obtener un plus de competitividad con el que hacer frente a la pujanza de otros competidores, y que consiguió poner a la marca en el trono de su industria a nivel mundial, al tiempo que se publicitaba como una empresa ecológica pero en realidad estaba contaminando al planeta.

2.3. Otros casos similares

British American Tobacco, en sus actividades en Brasil y en Kenia, dejó desprotegida la salud de los cultivadores de tabaco al no suministrarles la vestimenta protectora adecuada, como consecuencia de lo cual dichos trabajadores han desarrollado enfermedades crónicas. Esta empresa se caracteriza por implementar políticas de RSE desde hace casi dos décadas²⁶.

²⁵ Traducción no oficial del siguiente extracto: *“Since 2002, we have also been committed to the UN Global Compact, the largest and most important CSR initiative in the world. Over 12,000 participants from more than 145 countries work together to shape a more sustainable and equitable world economy. The Volkswagen Group and its brands make a significant contribution to this initiative. The values of the Global Compact comprise ten principles governing human rights, labor standards, environmental protection and the fight against corruption. We achieved the “Global Compact Advanced Level” in 2014 again thanks to our progress report on implementing these principles at our locations. Furthermore, we use our expertise to help other companies in the Global Compact to embrace their global responsibility, for example through our active participation as a standing member of the advisory board for the “Sustainable Supplier Chain” project*. Página oficial de Volkswagen, “Corporate Social Responsibility and Sustainability” (2014). Disponible en <https://annualreport2014.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/csr-and-sustainability.html> (consultada el 24/07/2020).

²⁶ Christian Aid, “Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility”. Disponible en https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/app2practice-docs/CSEAR_behind-the-mask.pdf. (consultada el 24/07/2020).

Coca Cola, al mismo tiempo que enfatiza el uso responsable de los recursos naturales (*using natural resources responsibly*), con sus operatorias ha agotado pozos de agua en zonas en las cuales el hídrico un recurso escaso²⁷.

En la década de los '90, salió a la luz que la marca Nike tenía en Asia una serie de fábricas en las que sus empleados eran menores de edad, trabajaban más horas que las legalmente permitidas y cobraban por debajo del salario mínimo legal. Además, las condiciones laborales no eran buenas para la salud de los empleados. Nike se comprometió públicamente a revisar el tema. Sin embargo, Leila Salazar, directora de responsabilidad corporativa de Global Exchange, sostuvo en 2001 que *“durante los últimos tres años, Nike ha seguido tratando el problema de la explotación laboral como un inconveniente de sus relaciones públicas en lugar de un asunto serio de derechos humanos”* ²⁸.

SECCIÓN 3 – EL INCIPIENTE ROL DEL MERCADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE

Existe un pequeño mercado que está recompensando a aquellas empresas que deciden tomar en cuenta en sus decisiones temas sociales y relacionados con el ambiente.

En este sentido, en este último tiempo y de forma creciente, los inversores comenzaron a mirar lo que se conoce como los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (*environmental, social and governance criteria*, “ESG”). A través de estos criterios, los inversores evalúan a las empresas en las que

²⁷ Idem nota anterior.

²⁸ Traducción no oficial del siguiente extracto: *“During the last three years, Nike has continued to treat the sweatshop issue as a public relations inconvenience rather than as a serious human rights matter.”* New Idea, “Nike sweatshops: inside the scandal” (noviembre 2019). Disponible en: <https://www.newidea.com.au/nike-sweatshops-the-truth-about-the-nike-factory-scandal>. (consultada el 24/07/2020).

podrían invertir. No es posible hacer una lista exhaustiva de los ejemplos de ESG. Sin embargo, dentro de los criterios ambientales podrían nombrarse cambio climático, emisiones de dióxido de carbono, biodiversidad, deforestación, uso de la energía y uso del agua. Dentro de los criterios sociales, podemos incluir satisfacción del cliente, políticas de diversidad, protección de datos personales y privacidad, derechos humanos y condiciones laborales. Por último, dentro de los criterios de gobierno corporativo podemos ubicar políticas de anticorrupción y soborno, la composición de los órganos de administración y de fiscalización, canales para hacer denuncias sobre temas de anticorrupción, entre otros.

Recientemente, ciertos inversores concluyeron que seguir los criterios de ESG tiene un impacto práctico más allá de la ética en sí misma. Encontraron un valor económico en invertir en las empresas que siguen prácticas asociadas a dichos criterios. En este sentido, los inversores entendieron que analizando los criterios de ESG podrían evitar invertir en empresas cuyas prácticas podrían implicar un factor de riesgo que tenga como consecuencia directa que sus acciones pierdan abruptamente su valor. Por ejemplo, el escándalo de las emisiones de Volkswagen mencionado en el punto 2.2. resultó en miles de millones de dólares en pérdidas asociadas. Las acciones de dicha empresa bajaron un 20% debido al escándalo del “dispositivo manipulador”²⁹.

Sin embargo, como veremos más adelante, aun ante este escenario, entendemos que el mercado por sí solo todavía no resulta eficiente para la protección de bienes públicos.

SECCIÓN 4 - INTERVENCIÓN ESTATAL

Como vimos, la RSE promueve una nueva relación entre empresa y sociedad basada en la auto-regulación y la voluntariedad de sus obligaciones. Promueve el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el ambiente, entre otros.

²⁹ BCC Mundo, “Acciones de Volkswagen bajan un 20% debido al escándalo del ‘dispositivo manipulador’”. *BBC* (septiembre 2015). Disponible en https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150918_vw_audi_retiro_engano_polucion_ao (consultada el 24/07/2020).

Por ejemplo, el Pacto Global de la ONU propone que las empresas se adhieran voluntariamente a diez principios. Algunos de esos principios establecen que las empresas deben: (i) apoyar y respetar, dentro de su ámbito de influencia, la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente; (ii) asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos; (iii) apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción; (iv) apoyar un enfoque de precaución con respecto a los desafíos del ambiente; y (v) trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

En la Sección 2 analizamos algunos casos ilustrativos de las limitaciones de la RSE para la protección de bienes públicos y, por lo tanto, teniendo en cuenta que dichas limitaciones generan consecuencias negativas inmensas causando daños a personas y bienes fundamentales, a veces irreparables, es lógico pensar que existe una necesidad de cambiar la forma en la que se encara la protección de principios tan esenciales.

En este contexto, la intervención estatal empieza a vislumbrarse como un complemento de la RSE. Los mercados tienen una ventaja comparativa en el trato con bienes privados, al carecer de incentivos para producir cantidades eficientes de bienes públicos. Es poco probable que las inversiones de las empresas en bienes públicos sean repagadas en el corto plazo, al menos, en el contexto actual del desarrollo de la responsabilidad social empresarial. En el caso de las sociedades abiertas, los inversores esperan que el retorno de su inversión se haga efectivo en el corto plazo. De hecho, en el caso de estas empresas, cuando ellas comunican que sus resultados sufrirán una fuerte disminución de los beneficios (*"profit warning"*), la reacción del mercado ante estos sucesos suele ser muy negativa. La situación provoca fuertes descensos en el precio de cotización de los títulos de las empresas. En este contexto, invertir en cuestiones sociales, aún hoy y más allá de los comentarios de la Sección 3, termina siendo un lujo, ya que las exigencias del mercado proporcionan desincentivos para hacerlo.

La regulación gubernamental no es perfecta e, incluso, puede terminar reduciendo el bienestar público por su costo o ineficiencia. El gobierno también puede carecer de los recursos y competencias para diseñar y administrar regulaciones apropiadas, particularmente, para industrias que requieren mucho conocimiento especializado. Además, los grupos de industrias podrían encontrar maneras de influir en dicha regulación hasta el punto en que ésta sea inefectiva o, incluso, termine beneficiando a la industria por sobre la población en general. La corrupción podría empeorar la situación y, por lo tanto, los países en desarrollo podrían resultar más vulnerables.

En este sentido, podría decirse que una colaboración entre el gobierno y el sector privado es una de las formas más efectivas de mejorar los estándares nacionales de la RSE dentro de las empresas. Al establecer las bases para los estándares mínimos de la RSE y alentar a las empresas a ir más allá de este umbral, la participación del gobierno puede garantizar que se sigan los objetivos sociales fijando un piso para las iniciativas voluntarias de RSE.

Como analizamos previamente, la razón principal detrás de la RSE implica que las empresas no sólo deben servir a fines económicos, sino también sociales y ambientales. La cooperación entre las dos esferas puede promover estos objetivos más eficientemente y lograr mejoras en las prácticas de RSE dentro del negocio.

Ahora bien, lo que resta preguntarnos es cuál sería la forma más eficiente de incorporar la RSE a nuestra legislación de manera que ésta no constituya una mera estrategia de marketing y cuál sería el nivel óptimo de esa regulación.

A fin de responder los interrogantes planteados, analizaremos a continuación algunas situaciones en las cuales la colaboración gubernamental hace más eficiente a la RSE.

3.1. Existencia de determinados problemas de agencia

Un problema de agencia ocurre cuando una persona o entidad (el agente) que tiene el poder suficiente para tomar decisiones en representación de otra persona o entidad (el principal), se encuentra motivado para actuar en su propio interés, el cual es contrario al del principal.

En relación con la aplicación de la RSE, el problema de agencia podría verse plasmado en varios supuestos. Algunos llevarán a una menor aplicación de la RSE, mientras que otros a una mayor aplicación de ésta.

Un potencial conflicto podría darse cuando los accionistas de una empresa (principales) valoran un determinado bien más que los directivos de alto rango de dicha empresa (agentes). Por ejemplo, los accionistas valoran el Ártico en \$100 y los costos de implementar la RSE es de \$50. Por lo tanto, los accionistas instruirán a los agentes para que arbitren los medios para que la empresa implemente determinadas políticas de RSE. Los agentes, sin embargo, valoran también el Ártico en \$100 pero los costos de proteger el Ártico ascienden a \$150, ya que dichos costos incluyen una reducción del margen de ganancia de la sociedad, precisamente, por el impacto de la implementación de las correspondientes medidas de RSE. Ello traerá aparejado que su bono anual, fijado sobre la base de las ganancias de la empresa, se vea afectado. En este contexto, los agentes procurarán, motivados por su propio beneficio, la reducción de la cantidad de políticas socialmente responsables que llevará a cabo la empresa para proteger el Ártico.

Como mencionamos anteriormente, no en todos los casos en que exista un problema de agencia el resultado será que se invierta menos en RSE. A veces puede ocurrir que, como consecuencia de dicho problema, haya una mayor inversión en políticas socialmente responsables. Por ejemplo, en el caso en que una empresa haga oferta pública de sus acciones en los mercados de valores y sus accionistas sean difusos (principales). En este contexto, la cara visible de la empresa serían los directivos de alto rango (agentes) y, por lo tanto, es lógico pensar que los más expuestos serían, precisamente, los agentes. Si la empresa realizara una acción que resultara despreciada por la sociedad, la reputación de los agentes se vería muy dañada conllevando, por ejemplo, la pérdida de sus

puestos e imposibilidad (o, al menos, dificultad) de conseguir un cargo similar en alguna otra compañía. En este caso, los agentes estarían altamente motivados para implementar políticas de RSE para su propio beneficio (no ganar mala reputación), ya que no implementarlas, a largo plazo, sería más costoso para ellos.

Claro está, cada caso debe analizarse individualmente porque existen diversos factores a tener en cuenta. En síntesis, los agentes valorarán la RSE de acuerdo con el beneficio económico que su implementación les reporte, teniendo en cuenta también los costos de dicha implementación.

3.2. Altos costos de transacción

De acuerdo con el Teorema de Coase, cuando los costos de transacción son bajos, las partes involucradas -esto es, aquellas que generan externalidades y las que se ven afectadas-, podrían negociar en privado una solución mutuamente aceptable y eficiente (Pareto).

La mayoría de las grandes empresas se encuentran relacionadas contractualmente con varias partes que valoran ciertas actividades de RSE. En este contexto, los costos de transacción son más bajos debido a que las partes ya se encuentran relacionadas y conocen sus preferencias. Esta situación genera mayor facilidad para modificar los términos contractuales entre la empresa y tales partes, de modo que la compañía se involucrará en las actividades de RSE que las partes desean en la medida en que ambas estén dispuestas a pagar los costos incurridos por la empresa en hacerlo.

Por ejemplo, si los clientes de una empresa valoran que los productos estén hechos a partir de materiales reciclados, lo esperable es que dicha empresa venda productos hechos de material reciclado en la medida en que los clientes estén dispuestos a pagar por estos productos un precio mayor al mayor costo para la compañía por producir tales productos y, en consecuencia, el intercambio sea eficiente.

A los efectos del presente análisis consideraremos las transacciones entre la empresa, por un lado, y sus diversas contrapartes, por el otro (incluyendo clientes, empleados, proveedores, fabricantes e inversores). La suposición principal es que los seres humanos son actores racionales y que, en general, toman decisiones razonablemente pensadas para satisfacer sus preferencias. El análisis supone que las personas maximizan su bienestar en la medida en que ellas lo conciben. Si las personas tienen preferencias por ciertos temas morales, debemos esperar que, generalmente, tomen decisiones motivadas por esas preferencias, siempre sujeto a las restricciones en su capacidad de actuar que pudieran existir. Por ejemplo, las personas tienen preferencias tanto por la ganancia material y por cuestiones morales y, en ciertas situaciones, estas preferencias tienden a entrar en conflicto.

Para fines económicos, las preferencias morales deben ser tratadas como cualquier otra preferencia. La razón es que hay personas que están dispuestas a pagar más por cuestiones de RSE, por ejemplo, por productos hechos con materiales reciclados o productos veganos. Por lo tanto, las preferencias morales para las cuales existe disposición a pagar cuentan como cualquier otra preferencia a los fines de determinar qué transacciones o qué resultados son eficientes y cuáles no. Las preferencias morales son bienes propiamente económicos en la medida en que exista disposición a pagar para obtener su implementación.

Supongamos que dos partes (vendedor/comprador) tienen bajos costos de transacción y, adicionalmente, el comprador tiene una preocupación moral, por lo que tiene una disposición a pagar un mayor precio, por ejemplo, por un producto hecho con materiales reciclados, tal como mencionábamos al comienzo de este apartado. En general, el derecho relacionado con la preocupación moral del comprador es uno de esos derechos que la ley asigna al vendedor y, por lo tanto, el vendedor no tiene la obligación legal de satisfacer la preocupación del comprador. En otras palabras, en general, la ley no obliga a un vendedor a comercializar productos fabricados con materiales reciclados, sino que el vendedor es libre de comercializar cualquier producto, dentro del marco legal, obviamente.

Tenemos una situación típica coaseana: los costos de transacción entre las partes son bajos (ya que las partes tienen una relación comercial preexistente). Deberíamos esperar entonces que el derecho que le preocupa al comprador relacionado con la RSE sea asignado a la parte que lo valore más. Satisfacer al comprador conlleva mayores costos al vendedor (es más caro usar materiales reciclados en sus procesos de producción), por lo tanto, el vendedor demandará un precio mínimo para que el derecho se le asigne al comprador. Por otro lado, el comprador establecerá el precio máximo que estará dispuesto a pagar para que ese derecho le sea asignado. Si el precio último es más alto que el primero, la transferencia del derecho debería ocurrir y el resultado final debería ser eficiente.

En virtud de lo anterior, las preferencias de los clientes, inversores y empleados en torno a la RSE se verán reflejadas en la actividad de la empresa en la medida en que tales partes estén dispuestas a pagar por ello.

Como dijimos, en los casos ilustrados precedentemente los costos de transacción son bajos debido a que las otras partes (inversores, empleados y clientes) ya se encuentran relacionadas comercialmente con la empresa. Este supuesto es esencial en el Teorema de Coase debido a que los derechos relevantes serán asignados a aquellos que más los valoren (es decir, las preferencias por la RSE serán implementadas en la medida en que las partes interesadas estén dispuestas a pagar por ellas).

En cambio, si los costos de transacción no son bajos, incluso si una de las partes tiene preferencias por la RSE y está dispuesta a pagar un mayor precio para efectivizarla, podría suceder que la empresa no responda a esa demanda porque los altos costos de transacción podrían evitar la celebración de un acuerdo bajo el cual la empresa lleve a cabo actividades implementando la RSE.

Para ilustrar el caso enunciado en el párrafo anterior, es común que una organización (por ejemplo, una organización no gubernamental) que sostiene preferencias relacionadas con la implementación de la RSE pero con poca

disposición a pagar (por ejemplo, debido a la capacidad financiera de la organización) intente influir en el comportamiento de la empresa a través de medios cuasi-políticos, es decir, (i) llamando la atención sobre las políticas de la empresa que considera inmorales y (ii) intentando influenciar a las partes que ya están en una relación contractual con la compañía (generalmente consumidores), a efectos de presionarlos con el objetivo final de que éstos ajusten su comportamiento de manera tal que influyan en las políticas de la empresa para que ésta cumpla con las preferencias de la RSE de la organización.

Asimismo, si la sociedad no puede resolver adecuadamente el problema de la acción colectiva en su trato con el sector privado, la eficacia de la RSE se ve afectada. Un fracaso de la sociedad para representarse a sí misma frente a las corporaciones aumenta los costos de transacción y sería más difícil lograr resultados eficientes.

En resumen, el resultado es ineficiente cuando, en conjunto, la voluntad de las partes supera el costo para la empresa de realizar actividades de RSE pero no se produce ninguna transacción debido a los altos costos de transacción. Esto es exactamente lo que nos dice Coase: los altos costos de transacción pueden evitar asignaciones eficientes de derechos. Estos son los casos en los que no deberíamos mirar al mercado sino a la regulación para solucionar el problema. En efecto, en estas situaciones las preferencias de RSE de terceros deben ser consideradas por el Estado para llegar a un resultado más eficiente. En algunos casos, la solución podría ser incluir la obligación legal de realizar determinada actividad o utilizar determinados materiales y, en otros, podría tratarse de obtener resultados más eficientes a través de un esquema de incentivos.

Un ejemplo práctico y tangible para ilustrar lo descripto en este apartado es lo que implementó la Ciudad de Buenos Aires en el año 2016 a través de la Resolución N° 341/16 de la Agencia de Protección Ambiental. Dicha norma dispuso la prohibición a los hipermercados, supermercados y autoservicios de alimentos y bebidas de entregar bolsas plásticas livianas no biodegradables en sus líneas de caja. En este caso, no solo el costo de los supermercados es menor

(ya que, a partir de esa resolución, los supermercados no tienen que abastecerse de bolsas para sus clientes de forma gratuita), sino que además, al vender las bolsas con los materiales determinados por la normativa vigente, pueden hasta generar una ganancia que antes no tenían. El costo directo de la nueva Resolución se trasladó al consumidor quien, en definitiva, será compensado al tener un ambiente menos contaminado. Por lo tanto, para el supermercado es todo ganancia. Para el consumidor, la rentabilidad o beneficio social de tener un ambiente menos contaminado debería superar el costo de comprar las bolsas.

3.3. Asimetría en la información

Es lógico pensar que las empresas con altos niveles de RSE proveen a las partes interesadas mayor información sobre determinados temas. La RSE se convierte en una herramienta para las empresas para comunicar actitudes hacia ciertas cuestiones, políticas internas adoptadas o acciones llevadas a cabo por ellas, incluyendo, por ejemplo, temas como el impacto de la actividad de la compañía en el ambiente.

Consecuentemente, sería lógico concluir que, en virtud de lo anterior, a mayor cantidad de RSE menor cantidad de asimetría en la información. Sin embargo, esto no siempre es así debido a que, a veces, las prácticas de RSE no son totalmente transparentes.

A fin de ilustrar lo anterior, analizaremos el fenómeno denominado “*greenwashing*”. Como mencionamos anteriormente, la preocupación por el ambiente es una tendencia que no ha dejado de crecer en las últimas décadas. La facilidad para acceder a múltiple y variada información sobre los problemas ambientales, los estudios científicos que avalan un cambio climático y los grandes accidentes industriales acontecidos en las décadas de los ochenta y noventa han propiciado este nuevo paradigma. Su trascendencia ha traspasado fronteras y se ha elevado al ámbito internacional, con la consagración del término “desarrollo sostenible”, las diversas cumbres de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre medioambiente y desarrollo sustentable (Río 1992, Río+10 y Río+20) y la constante promoción de consensos y tratados globales que

persiguen frenar la degradación ambiental. A su vez, la sociedad también ha ido adquiriendo conciencia del problema climático, lo cual se refleja en un cambio de conductas y hábitos, entre los que se encuentra la preferencia, a la hora de adquirir productos, por los ecológicamente amigables o socialmente responsables. Así, ha surgido un nuevo tipo de “consumidor inteligente”.

Este cambio en las preferencias del consumidor ha hecho que, desde los años noventa, los temas ambientales sean de los más mencionados en el sector empresarial, generando un proceso de “verderización empresarial”. Esto se refleja en el aumento de las políticas de RSE de tipo ambiental, las llamadas políticas medioambientales corporativas, pero también en una creciente invasión de productos y servicios verdes. Sin embargo, esta revolución verde ha traído consigo no solo conductas positivas, sino también negativas. Una de ellas es el “*greenwashing*”, un fenómeno que viene creciendo con mucha intensidad en los últimos años.

Con el surgimiento de grandes campañas para mostrar los efectos del calentamiento global, que además aspiran a actuar contra este fenómeno y prevenir un mayor deterioro de nuestro planeta, ha surgido la tendencia a lo verde en todos los ámbitos, tanto en prácticas domésticas como en las grandes industrias. De este modo, las empresas se han visto financieramente incentivadas para mejorar su reputación social y ambiental.

Pero aplicar normativas para evitar emanar gases tóxicos, contaminar aguas o no hacer un uso excesivo de recursos naturales puede no ser tan viable desde el punto de vista económico para las empresas hoy día. Es en estos casos en los cuales suele aparecer lo que se conoce como “*greenwashing*”. El término “*greenwashing*” se atribuye a Jay Westerveld, quien lo utilizó para describir la práctica de ciertos hoteles que animaban a reutilizar toallas “por el bien del ambiente”, cuando el resto de sus prácticas dejaba de manifiesto que el cuidado del ambiente no estaba de modo alguno entre sus prioridades estratégicas.

El “*greenwashing*” es un término utilizado para describir las estrategias publicitarias que usan algunas empresas para dar a conocer sus productos o

procesos de elaboración de una forma en que parezca que no dañan o protegen el ambiente, o que se hallan comprometidos con alguna causa en particular.

Asimismo, un producto puede ser comercializado como “*eco-friendly*” por resaltar una cualidad en particular, pero puede ser que si tomamos el total del producto no sea considerado óptimo para el medio ambiente. Esto se lo conoce como “*hidden trade-offs*”.

El *greenwashing* provoca distorsiones en el mercado. Las empresas que legítimamente intentan ser menos perjudiciales para el ambiente pierden su ventaja competitiva, ante la desconfianza y el escepticismo del consumidor.

Si existe una fuerte presión institucional pero pocos incentivos económicos para implementar políticas sostenibles, la tendencia a realizar *greenwashing* será muy alta. Por eso es importante que se desarrollen medidas para prevenir esta actividad.

Como vimos, los consumidores que valoran la RSE están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto con una característica social adicional que por un producto idéntico sin esta característica. Este resultado es probable cuando los consumidores son conscientes de la existencia del atributo de RSE. Si los consumidores no conocen esta característica social adicional, elegirán el producto de menor precio. Por lo tanto, los efectos de la publicidad desempeñan un papel importante en la determinación del nivel óptimo de los atributos o productos de RSE. La legislación debería tender a regular que la publicidad no sea engañosa a fin de evitar, por ejemplo, el fenómeno del *greenwashing*.

Un asunto importante para la efectividad de la regulación estatal es la asignación de prerrogativas regulatorias entre los niveles de gobierno. Muchas cuestiones regulatorias son de naturaleza local, lo que otorga al gobierno regional y municipal al menos dos ventajas importantes sobre las autoridades centrales en el manejo de tales asuntos. En primer lugar, los gobiernos provinciales pueden ajustar sus intervenciones reguladoras a las necesidades y condiciones locales, mientras que lo mejor que puede hacer el gobierno nacional es elegir políticas

estandarizadas que sean precisas en promedio. En segundo término, los gobiernos provinciales están -o deberían estar- más cerca del pueblo y, por lo tanto, se encuentran en una mejor posición que las autoridades nacionales para manejar las asimetrías de información.

Es muy importante que, cuando el gobierno decida intervenir en algún asunto, detecte la existencia de la asimetría en la información antes de emitir sus regulaciones, ya que la mencionada falla de mercado puede complicar las tareas de los reguladores. En tales casos, la regulación puede ser errónea, mal dirigida, podría suprimir innecesariamente los incentivos del mercado o crear rentas a expensas de la sociedad y causar daños colaterales significativos.

3.4. Baja complejidad de la industria a regular

La efectividad de la regulación dependerá de la complejidad de los problemas que la misma debe abordar y de la capacidad de los organismos reguladores para manejar tales problemas.

La capacidad reguladora del Estado incluye la aptitud de elegir las herramientas reglamentarias apropiadas, la decisión de intervenir de manera oportuna e implementar esas decisiones de manera profesional e imparcial. Todo lo anterior requiere una experiencia reguladora y de formulación de políticas adecuada, un gobierno transparente y responsable, un sistema de resolución de disputas confiable y de fácil acceso, y un cuadro de funcionarios calificados y debidamente motivados.

Cuanto menos complejos son los problemas regulatorios y cuanto mayor es la capacidad de los organismos reguladores para manejar tales problemas, mejores son, en igualdad de condiciones, las posibilidades de que la regulación estatal presente una alternativa viable.

Por otro lado, hay casos en los que las empresas y otras partes interesadas están mejor informadas que el gobierno sobre la naturaleza del problema y los hechos relevantes del asunto y, por lo tanto, están en una mejor posición para

manejar dicho problema. Es en estos casos en los cuales la aplicación de la RSE resultaría más eficiente que la intervención estatal.

En conclusión, la regulación estatal, especialmente en los países en desarrollo y en transición, funciona bien solo si se trata de asuntos relativamente sencillos que requieren herramientas regulatorias simples. Por ejemplo, condiciones básicas de salubridad en una fábrica, duración de la jornada laboral, modo de clasificar residuos, incentivos para reciclar, estándares de calidad para alimentos, medicamentos, etc. Esto es, reglas generales y básicas que tienden a asegurar la protección de determinados derechos, que no requieran mayor investigación ni exijan demasiados conocimientos propios de las industrias a las cuales se aplicarían.

3.5. Objetivos comerciales y sociales no alineados

Apple, Intel y Microsoft en 20 años crearon una industria que afecta a todos en el mundo desarrollado, cambiando vidas y negocios, creando miles de millones de dólares en valor para los accionistas y decenas de miles de nuevos puestos de trabajo. Contribuyeron masivamente a la sociedad, y lo hicieron con el objetivo de ganar dinero para sus accionistas.

Por otro lado, las compañías tabacaleras venden un veneno de acción lenta y adictivo, por lo que pueden ganar dinero mientras matan a sus clientes. ¿Qué pasa con las compañías automotrices y petroleras, que nos ayudan a experimentar la libertad por medio de la movilidad personal, mientras contaminan el ambiente e influyen en el cambio climático? ¿Qué diferencia hay entre el sector tecnológico del tabaco, el petróleo y los automóviles?

Para entender esto, tenemos que ver cuándo los intereses de las corporaciones están totalmente alineados con los de la sociedad en su conjunto y cuándo están en conflicto. A tales fines, tenemos que remitirnos a los conceptos de costos privados y sociales.

Los mercados funcionan bien para la sociedad, alineando los intereses corporativos y sociales, cuando los costos privados y sociales de una empresa son los mismos, que es más o menos el caso del sector tecnológico, al menos en un inicio. Sin embargo, cuando los intereses corporativos y sociales no están alineados, los mercados no hacen un buen trabajo, como es el caso del tabaco y, en menor medida, del petróleo y los automóviles. Esto explica el conflicto entre las corporaciones y la sociedad en estos sectores.

Los mercados pueden ser eficientes, pero no se presume que sean justos. En este sentido, en sectores en los cuales surgen inconsistencias entre las ganancias corporativas y los objetivos sociales es donde la intervención estatal comienza a visualizarse como una solución a este desequilibrio.

Para que la RSE funcione cuando los objetivos económicos y sociales no están alineados, debería existir un compromiso real con la RSE que implique metas a largo plazo y ciertos valores que deberían prevalecer, incluso cuando estos objetivos se encuentren conflictuados. Como vimos anteriormente, este compromiso no se ve muy a menudo y, es por ello, que hemos concluido que la RSE tiende a fracasar.

Esto no significa que no podamos encontrar ejemplos de negocios que persigan ganancias de una manera ética, pero, como una totalidad institucional, las empresas lo hacen cuando encuentran incentivos económicos para desarrollarse de esa manera. Por ejemplo, una medida de RSE llevada a cabo con el fin de reducir costos (aunque su implementación traiga aparejado algún beneficio social), constituye un supuesto muy diferente al caso en el cual el compromiso es motivado por razones puramente sociales. Esto es así porque cuando dichos intereses no se encuentran alineados (es decir, cuando la implementación de una acción con el objetivo de reducir costos no traiga aparejado un beneficio social) es muy posible que en el *trade-off* termine perdiendo la cuestión social.

Por ejemplo, si un proveedor de cajas de cartón decide hacer las cajas con menos material para ahorrar costos y, accidentalmente, esto también se traduce en beneficios ambientales (menos tala de árboles) podríamos decir que no

importa que el motor de tomar dicha medida sea la reducción de costos ya que, de todas maneras, hay un impacto ambiental positivo. Si por alguna razón en el futuro los materiales para hacer cajas se vuelven muy baratos, la empresa abandonaría su “campaña pro-ambiental” y volvería a fabricar las cajas como lo hacía originariamente, salvo que encuentre algún incentivo económico para no hacerlo. Por el contrario, si una empresa está comprometida realmente con las prácticas de la RSE muy probablemente continuaría haciendo las cajas más ecológicas independientemente de que los precios varíen.

El problema es que la RSE simplifica algunos argumentos bastantes complejos y no reconoce que, en última instancia, se deben concretar ciertos *trade-offs* entre la rentabilidad económica de una empresa y los resultados éticos.

La limitación de la efectividad de la RSE analizada en este apartado se ve motivada también porque las externalidades negativas provocadas por la actividad empresarial son difusas, es decir, los costos sociales generados por las empresas son soportados por toda la sociedad, mientras que los beneficios económicos se encuentran un poco más concentrados. En otras palabras, los mayores beneficios económicos de la actividad empresarial son absorbidos por la empresa misma mientras que sus costos sociales (externalidades negativas) son soportados por todos en una proporción casi similar.

3.6. Existencia de límites a la autorregulación

Vinculado en algunos aspectos a lo expuesto en el apartado anterior, es necesario tener en cuenta que existe un límite natural a la autorregulación. Los *trade-offs* que las empresas estarán dispuestas a realizar se encuentran estrechamente vinculados con la valoración que ellas tengan de determinados bienes. Es razonable pensar que Shell valora la biodiversidad. Es por ello que invierte dinero para su protección (como mencionamos anteriormente) y que toma algunos recaudos para disminuir las externalidades negativas de su accionar, entre otras cuestiones. La pregunta sería ¿cuánto está Shell dispuesta a invertir para proteger la biodiversidad?

Por ejemplo, si para los accionistas de Shell no perforar el Ártico vale \$100, pero el beneficio de perforarlo vale \$200, es razonable pensar que Shell iniciará las acciones necesarias en búsqueda de petróleo en dicha zona. Para que estas acciones no se lleven a la práctica, la sociedad debe valorar el Ártico en más de \$200. De esta manera, la sociedad, a través del Estado, impondrá cierta regulación a fin de evitar o, al menos desincentivar, la mencionada perforación.

Con el mismo razonamiento, se puede concluir que existen bienes que son muy poco valorados por las empresas y por el Estado. En estos casos, no sería eficiente que el Estado interviniera para regular la actividad empresarial.

Conforme surge de nuestra historia, aparentemente la sociedad valora mucho más a los delfines que a los atunes. En la década de los '90, Estados Unidos impuso restricciones a las importaciones de atún mexicano al considerar que sus métodos de pesca afectaban a los delfines. Un reciente fallo de la OMC (2018)³⁰ sostuvo que si México no modifica sus métodos de pesca de atún no podrá obtener la etiqueta de *dolphin safe* (pescado sin lanzar redes sobre delfines) que otorga Estados Unidos. Claramente, los delfines son más valorados por la sociedad que los atunes, ya que se permite que se dañe la misma cantidad de atunes siempre y cuando se usen métodos que aseguren que los delfines no se verán afectados. Quizás yendo un poco más lejos, los delfines también estarían más valorados por la sociedad que las vacas y los cerdos. En este sentido, por ejemplo, la matanza de miles de millones de animales para satisfacer la demanda de las personas omnívoras estaría siendo considerada como una externalidad negativa aparentemente tolerable por la sociedad actual, mientras que dañar a los delfines para pescar atún fue motivo de controversia durante décadas.

Por lo tanto, si se trata de proteger delfines, probablemente sea eficiente que el Estado intervenga porque es un bien valorado por la sociedad, al menos en Estados Unidos. En cambio, si se trata de defender vacas, cerdos, corderos y

³⁰ WT/DS381/AB/RW/USA WT/DS381/AB/RW2. Disponible en <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/DS/381ABRWUSA.pdf&Open=True> (consultada el 21/07/2014).

conejos, sería más eficiente que el Estado tenga un rol más pasivo, ya que la valoración de esos animales por parte de la empresa y del Estado es muy bajo. Probablemente se invierta poco para mantener en mejores condiciones a las vacas en comparación con los delfines. Ahora bien, si tenemos que analizar la intervención estatal en otro país, por ejemplo, en India, probablemente sea eficiente que el Estado intervenga para proteger a las vacas y quizás no lo sea que intervenga para proteger a los corderos o a los pollos. En general, los animales que son consumidos como alimentos por las diferentes poblaciones son poco valorados como individuos. Es por ello que la eficiencia de la intervención del Estado en cuestiones de RSE puede variar de país en país.

SECCIÓN 5 – NIVEL ÓPTIMO DE RSE E INTERVENCIÓN ESTATAL

Tal como se ha analizado a lo largo del presente, la escala y eficiencia de la RSE dependen de la capacidad de la sociedad para articular y proteger su interés en el trato con las empresas. Dicha capacidad, a su vez, depende de si los consumidores y otras partes interesadas valoran el ambiente limpio, el desarrollo sostenible, el comportamiento ético, etc., si están suficientemente informados sobre cómo las empresas manejan tales asuntos y si están dispuestos a actuar en consecuencia.

También pueden surgir discrepancias sobre cuestiones de equidad. Aunque existe un pequeño mercado que está recompensando proactivamente el negocio ético, para la mayoría de los consumidores la ética es algo relativo.

Es por ello que, dependiendo de los factores mencionados anteriormente, en algunas situaciones la existencia de una regulación más o menos abarcativa será más eficiente para los objetivos sociales que la RSE promete proteger.

En este sentido, para aumentar las posibilidades de que la RSE cumpla con los objetivos que pregona tener, es necesario dotarla de una base teórica a través del desarrollo de políticas públicas y un marco jurídico, de tal forma que se facilite su desarrollo y aplicación por parte de las empresas. Es probable que la capacidad del gobierno de proporcionar un marco para la regulación y los medios

para monitorear el cumplimiento eleven los estándares de RSE y alienten a las grandes y pequeñas empresas a mejorar su desempeño.

De cualquier manera, es importante tener en cuenta que la intervención estatal en la RSE tiene costos elevados. Implicaría regular, controlar y sancionar a quienes no cumplen, lo cual se vería reflejado en los precios.

Si el Estado opta por intervenir por medio de incentivos (en vez de por medio de sanciones a los que no cumplen), los costos de monitoreo del Estado no varían. El Estado, de igual manera, debería verificar si las empresas cumplen con lo establecido para recibir el beneficio, por ejemplo, pagar menos impuestos.

Asimismo, la intervención estatal a través de incentivos también impactaría en los precios. Para que un incentivo sea verdaderamente un incentivo, la aplicación de éste debe redundar en un beneficio para la empresa a la cual se le aplica. En consecuencia, el esquema a seguir sería el siguiente: si una empresa que fabrica cajas tiene un costo de \$100 para fabricar una caja con materiales no reciclables y de \$200 para fabricar una caja con materiales reciclables, el incentivo debe ser tal que a la empresa le salga menos fabricar una caja con materiales reciclables que hacerlo con materiales no reciclables. En este sentido, el incentivo debería ser mayor a \$100.

Ante esta situación, la empresa enfrentaría una reducción de costos (menos impuestos para pagar). Esta reducción de costos podría generar dos situaciones: (i) una reducción del precio de la caja; o (ii) mismo precio por caja pero mayor margen de ganancia para la empresa.

En un mercado competitivo, es más razonable pensar que la empresa, a corto o mediano plazo, optará por reducir sus precios por haber logrado reducir costos, lo cual implicaría tener más demanda de productos (los consumidores elegirán comprar las cajas a este fabricante, porque el precio es más barato, y no al competidor porque el precio es más caro). Asumiendo siempre que la calidad del producto es la misma y que se está ante consumidores racionales, es altamente probable que si existe este incentivo disponible los competidores traten de

acceder a él y, por lo tanto, con que uno de los productores de cajas baje los precios, hará que los otros también lo hagan para poder seguir compitiendo. En razón de lo anterior, entendemos que la intervención del Estado a través de los incentivos tendría también un impacto en los precios, que sería trasladado al consumidor como precios más bajos, mientras que la intervención del Estado a través de su facultad de monitorear y sancionar, se vería trasladada al consumidor como precios más altos.

La ley de oferta y demanda implica que hay un nivel óptimo de acciones de RSE a ser provistas por las empresas dependiendo de la demanda de estas acciones y el costo de llevarlas a cabo.

Proponemos analizar la cantidad eficiente de intervención estatal en la RSE a través de la teoría de los juegos³¹.

a) Presupuestos del modelo:

Primero: Hay dos participantes en el modelo: una empresa y el Estado.

Segundo:

- La empresa es económicamente racional (maximización de ganancias) y no tiene ningún entusiasmo en implementar medidas socialmente responsables.
- El Estado es un representante del bien público. Por una parte, el Estado puede promover el crecimiento económico y, por otra, puede soportar la presión del pueblo y ser compelido por la sociedad para que intervenga y supervise que las empresas cumplan con sus políticas de RSE, por ejemplo, cuidar el ambiente.

³¹ Weixiao Zhu, Hongyan Li, "CSR Based on Game Theory" *American Journal of Industrial and Business Management* (2013). Disponible en <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.37071>. (consultada el 24/07/2020).

Tercero: Como se muestra en el Cuadro 1 más abajo, la empresa tiene dos opciones: afrontar el costo de la RSE o no afrontarlo.

- M es el costo de la empresa por implementar RSE que es igual al beneficio que obtiene el Estado cuando la empresa cumple³²
- N es el costo para el Estado de la supervisión/monitoreo
- F es la multa
- F es mayor que N

Cuarto: Si la empresa no cumple con la RSE y el Estado supervisa y detecta el incumplimiento, la empresa deberá cumplir y pagar la multa, por lo tanto, la empresa deberá hacerse cargo de M + F.

Quinto: p es la probabilidad de que el gobierno supervise y q es la posibilidad de que la empresa implemente RSE.

Para una determinada q, el beneficio del Estado de supervisar es p=1 y sin supervisión es p=0.

b) Conclusiones:

- Si el Estado supervisa, el beneficio social esperado es:

$$W_1(1, q) = (M - N) \cdot q + (M + F - N) \cdot (1 - q).$$

La primera parte de la ecuación refleja el beneficio que tiene el Estado porque la empresa cumplió RSE (M) menos lo que gastó el Estado en supervisar (N) a la empresa que cumplió espontáneamente.

³² Por cuestiones de simplicidad, se asume que el costo para la empresa es igual al beneficio para el Estado.

La segunda parte de la ecuación refleja lo que tiene que pagar la empresa por no cumplir (costos + multa, es decir, $M + F$) menos lo que gastó el Estado en supervisar a la empresa que no cumplió espontáneamente.

- Si el Estado no supervisa, el beneficio esperado es:

$$W_2(0,q) = M \cdot q + 0 \cdot (1 - q).$$

La primera parte de la ecuación es el beneficio que obtuvo el Estado porque la empresa implementó RSE (M) por las posibilidades de cumplimiento espontáneo (q) y la segunda parte de la ecuación es 0 en tanto el Estado no supervisó a la empresa que no implementó RSE.

- Si el beneficio es el mismo ya sea que el Estado supervise o no lo haga, es decir, $W_1(1,q) = W_2(0,q)$, entonces $q^* = (M + F - N) / (M + F)$. Esto es, si q (probabilidades que la empresa espontáneamente cumpla) es mayor que q^* , el gobierno va a elegir no supervisar. Si q es menor que q^* , el Estado va a elegir supervisar. Si q es igual a q^* , entonces el Estado puede elegir indistintamente si supervisar o no.

Por lo tanto, la supervisión será eficiente cuando las posibilidades de cumplimiento espontáneo de la empresa sean lo suficientemente bajas para que el total de la multa que deba pagar la empresa (F) supere al costo total que el Estado deba invertir en supervisar (N), lo cual ocurre cuando q es inferior a q^* . Es decir, F siempre tendrá que ser mayor que N , a fijarse dependiendo de las probabilidades de que la empresa cumpla espontáneamente.

Para una determinada p , los beneficios esperados de la empresa por implementar espontáneamente RSE ($q=1$) o no implementarlo espontáneamente ($q=0$) son:

- Si la empresa elige cumplir espontáneamente, el beneficio esperado es $W_3(p,1) = -M \cdot p + (-M) \cdot (1-p)$. La primera parte de la ecuación sería el costo de implementar RSE (que siempre será negativo) y que el Estado

supervise. La segunda parte de la ecuación sería el costo de implementar RSE por la probabilidad de que el Estado no supervise.

Como la empresa cumple espontáneamente en los dos escenarios, el costo es el mismo.

- Si la empresa elige no cumplir espontáneamente, el beneficio esperado es $W_4(p,0) = (-F - M).p + 0.(1-p)$. La primera parte de la ecuación sería la multa y los costos que la empresa debe pagar por las probabilidades que el Estado supervise. La segunda parte de la ecuación sería 0, que es la probabilidad de que no cumpla espontáneamente, y el Estado no supervise.
- Si el beneficio de la empresa por cumplir o no cumplir con RSE es el mismo, es decir $W_3(p,1) = W_4(p,0)$, entonces, $p^* = M/(M+F)$. Si p es menor a p^* , la empresa va a elegir no implementar medidas de RSE. Si p es mayor a p^* , la empresa elegirá implementar medidas de RSE. Si la probabilidad es exactamente igual a $M/(M+F)$, la empresa elegirá indistintamente implementar medidas de RSE.

Por lo tanto, el equilibrio de Nash de una estrategia mixta es: $(p^*,q^*) = (M/(M+F), (M+F-N)/(M+F))$, es decir, el Estado supervisará por la probabilidad de $M/(M+F)$, y la empresa implementará medidas de RSE por la probabilidad de $(M+F-N)/(M+F)$.

Analizando el equilibrio de Nash, concluimos que a mayor costo de supervisión, menor probabilidad de que la empresa implemente medidas de RSE porque la empresa sabe que el Estado realizará un análisis entre costo y beneficio de supervisar y, por lo tanto, si el costo es muy alto reducirá la cantidad de veces que supervisa. Cuanto más altas sean las multas, mayor probabilidad de que la empresa implemente medidas de RSE.

Cuadro 1: Matrices de pago

		<u>Empresa</u>	
		Implementación de RSE (q)	No cumplimiento de RSE (1-q)
<u>Estado</u>	Supervisión (p)	(M - N; - M)	(M+F - N; - F - M)
	Sin supervisión (1 - p)	(M; - M)	(0,0)

SECCIÓN 6 - CONCLUSIONES

Comenzamos este trabajo analizando las diferentes teorías en torno a la RSE. Por un lado, algunos autores entienden que las empresas son constituidas únicamente para generar ganancias a sus accionistas, mientras que otros piensan que el objetivo empresarial va más allá de eso.

Por nuestra parte, consideramos que el rol de las empresas en la sociedad no es el de suplir la actividad estatal y proteger aquellos bienes que, por su naturaleza, deberían ser protegidos por el Estado. Por ejemplo, existen estudios realizados en Brasil³³ en los cuales se expone que la mayor parte de la oferta de muñecos para comprar son de color blanco y resulta muy difícil comprar muñecos de color negro porque no se consiguen fácilmente. A los efectos de este ejercicio, asumiremos que la demanda de muñecos es la siguiente: 99% de muñecos blancos y 1% de muñecos negros. En este caso, la empresa fabricante de muñecos ¿qué debería hacer? ¿Aumentar voluntariamente la oferta de muñecos negros para garantizar que todos los ciudadanos de Brasil se sientan representados (ya que la mitad de los brasileros son de color negro) aunque la demanda no lo exija y, por lo tanto, asumir pérdidas o, en el mejor de los casos,

³³ Cf. TV Brasil (22/08/2018). "Apenas 7% das bonecas fabricadas no Brasil são negras, diz estudo". Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Xzt0brQitG8> [Consulta: 24/07/2020].

disminuir sus ganancias? En ese caso, ¿también debería fabricar muñecos sin una mano o sin una pierna? En nuestro entender, no es el rol de la empresa asegurar que la sociedad brasilera se sienta representada con los muñecos. En todo caso, es el Estado el que debería intervenir y exigir, mediante la regulación, la fabricación de otro tipo de muñecos.

Luego, desmantelamos la idea de que las empresas practican conductas relacionadas con la RSE por cuestiones morales o altruistas. Concluimos que la empresa llevará a cabo acciones relacionadas con la RSE en los casos en que obtenga un beneficio económico derivado de su implementación, atrayendo mayores inversiones como señalamos en la Sección 3 del presente y mayores ventas y, con ello aumentando esperablemente sus ganancias. Tales actividades no podrán ser calificadas llanamente de “moralmente altruistas” o “socialmente responsables” porque no están motivadas, al menos en su totalidad, por compromisos sociales sino, también, por el deseo de maximizar las ganancias.

Justamente por ese deseo de maximizar las ganancias, muchas empresas buscan disminuir costos mediante la deslocalización de sus fábricas y subcontratación dispersiva del proceso productivo. De esta forma, disminuyen los costos laborales y ambientales, por ejemplo.

En este sentido, las fuerzas del mercado serán, en la mayoría de los casos, las que empujen a las empresas hacia prácticas más responsables, como vimos con los criterios de ESG.

En esta línea de ideas, el hecho que las empresas no están en realidad motivadas a cumplir con la RSE por motivos socialmente responsables sino únicamente para satisfacer la demanda de los consumidores o atraer nuevas inversiones, deja al descubierto una falla importante de la RSE. Como dijimos, la ética es relativa y no es igual para todos los consumidores. Pero, por otro lado, también es verdad que, aunque muchas personas tienen preferencias relevantes de RSE, su disposición a pagar para efectivizar dichas preferencias varía. Aún en el caso en que la RSE sea aplicada por las empresas porque valoran un bien determinado, dicha valoración no es infinita. Hay un límite a la autorregulación y

ese límite es la cantidad de dinero que la empresa está dispuesta a invertir para proteger dicho bien o, más ampliamente, al beneficio esperado por proteger dicho bien.

Al determinar si existe una obligación moral de utilizar materiales reciclados en ciertos productos, la mayoría de esas personas diría que depende, entre otras cosas, de los costos de hacerlo. Si los costos se vuelven demasiado altos, la obligación moral caduca. Esto no quiere decir que nuestra moral esté a la venta, sino que implica solo admitir que, a menudo, si tenemos la obligación moral de hacer algo, depende de lo que tengamos que sacrificar para lograrlo. Por lo tanto, cuando los costos de satisfacer las preferencias de RSE de los consumidores exceden su disposición a pagar, para la mayoría de los consumidores, la preferencia dejaría de tener el carácter de obligación moral y se convertiría en una simple veleidad.

Si, en cambio, el Estado valora ese bien más que la empresa, entonces resulta razonable que invierta en su protección (ya sea con regulación, supervisión, beneficios impositivos, etc.).

Es por ello que parece lógico pensar que la única solución a las limitaciones de la RSE que vinimos analizando a lo largo de este trabajo es que los gobiernos intervengan y proporcionen la base teórica y un marco jurídico necesarios para proteger determinados bienes. Existen varias maneras de andar este camino que podrían combinarse.

Los modelos regulatorios tradicionales impondrían reglas obligatorias a una empresa para garantizar que se comporte de una manera socialmente responsable. La ventaja de la regulación es que trae consigo previsibilidad.

Otras estrategias impuestas por la normativa han hecho más para alterar el comportamiento del consumidor que los esfuerzos de la RSE. El “etiquetado social”, por ejemplo, ha sido una herramienta extremadamente efectiva para cambiar el comportamiento del consumidor en Europa. Todos los aparatos deben estar etiquetados con una calificación de eficiencia energética, y los que

se consideran los más eficientes en energía ahora capturan más del 50% del mercado. Los estándares para las calificaciones también están mejorando continuamente, a través de una combinación de investigación y legislación.

Otra forma de incentivar al sector empresarial hacia el logro de la RSE son las excepciones en materia tributaria, las que permiten que la empresa busque alcanzar los estándares requeridos por la regulación para poder maximizar de mejor forma sus beneficios. Pues no solo obtendrá más ganancias al pagar menos impuestos, sino que también logrará una mejor gestión, que quedará reflejada en la calidad de sus productos o servicios.

En consecuencia, el logro de la RSE es un reto que, tarde o temprano, el sector privado tendrá que afrontar de forma decisiva, ya no como una mera moda de la administración de empresas sino como una forma permanente de gestionar y hacer negocios. Caso contrario, las empresas perderán competitividad frente a mercados en los cuales ya se ha conseguido un desarrollo social más fortalecido.

Es probable que la capacidad del gobierno de proporcionar un marco para la regulación y los medios para monitorear el cumplimiento mejoren los estándares de RSE y alienten a las grandes y pequeñas empresas a mejorar su desempeño. Ahora bien, consideramos que la regulación estatal debe ser en una cantidad eficiente. Esa cantidad eficiente variará en cada caso particular, dependiendo de muchos factores, por ejemplo, la probabilidad de que la empresa cumpla espontáneamente con políticas de RSE, cuánto valora la sociedad un determinado bien, cuál es el costo de la regulación.

Para concluir, hay espacio para que los mercados produzcan algún cambio a través de la RSE, pero es poco probable que por sí solos traigan consigo los resultados progresivos que sus defensores esperan, al menos en el contexto actual del desarrollo de la RSE.

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y DE CONSULTA GENERAL

- Archie B. Carrol, “A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices”, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Reino Unido: Oxford University Press, 2008).
- William C. Frederick, “Corporate Social Responsibility. Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future”, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Reino Unido: Oxford University Press, 2008).
- Domènec Melé, “Corporate Social Responsibility Theories”, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Reino Unido: Oxford University Press, 2008).
- Morton D. Davis, “Game Theory. A Nontechnical Introduction”, (Estados Unidos de América : Dover Publications Inc, 1997)
- Douglas G. Baird, Robert H. Gertner and Randal C. Picker, “Game Theory and the Law” (Estados Unidos : Havard University Press, 1995).
- Alain Supiot, “*Face à l’insoutenable : les ressources du droit de la responsabilité*” (París : Presses Universitaires de France, 2015).
- Alain Supiot, “Introduction”, *Prendre la responsabilité au sérieux* (París : Presses Universitaires de France, 2015).
- Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. p. 7. Disponible en [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf) (consultada el 29/02/2020).
- McWilliams, A., y Siegel, D, “Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective”, *Academy of Management Review* (enero 2001). Disponible en https://www.jstor.org/stable/259398?seq=1#metadata_info_tab_contents (consultada el 29/07/2020).
- Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. *The New York Magazine* (septiembre 1970) Disponible en <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (consultada el 29/07/2020).

- Miriam Cherry, “The Law and Economics of Corporate Social Responsibility and Greenwashing”. *Davis Business Law Journal*. Disponible en <https://ssrn.com/abstract=2737740> (consultada el 15/03/2020).
- David Gelles, “Paul Polman, a ‘Crucial Voice’ for Corporate Responsibility, Steps Down as Unilever C.E.O.”. *The New York Times* (noviembre 2018) Disponible en <https://www.nytimes.com/2018/11/29/business/unilever-ceo-paul-polman.html> (consultada el 24/07/2020).
- Christian Aid, “Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility”. Disponible en https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/app2practice-docs/CSEAR_behind-the-mask.pdf (consultada el 24/07/2020).
- Weixiao Zhu, Hongyan Li, (2013) “CSR Based on Game Theory” *American Journal of Industrial and Business Management*. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.37071> (consultada el 24/07/2020).
- Página web de Shell “Environmental and Social Partners” <https://www.shell.com/sustainability/our-approach/environmental-and-community-partners.html#iframe=L3dIYmFwcHMvRWFydGh3YXRjaC92MI8wLw>. Disponible en (consultada el 24/07/2020).
- Página web de Shell “Embracing Evolution” (9/20/2019) Disponible en <https://www.shell.com/media/speeches-and-articles/2019/embracing-evolution.html> (consultada el 24/07/2020).
- Rowell, A., (12/02/2019). “Shell faces landmark legal action over human rights & climate: ‘It’s time to bring an end to decades of impunity’”. *OilChange International*. Disponible en <http://priceofoil.org/2019/02/12/shell-faces-landmark-legal-action-over-human-rights-climate-its-time-to-bring-an-end-to-decades-of-impunity/>. (consultada el 24/07/2020).
- Agencia EFE, (18/08/2015). “Shell obtiene el permiso final de EE.UU. para la perforación petrolífera en el Ártico”. Disponible en <https://www.efe.com/efe/america/economia/shell-obtiene-el-permiso->

final-de-ee-uu-para-la-perforacion-petrolifera-en-artico/20000011-2690238 (consultada el 24/07/2020).

- Wendy Koch, “3 Reasons Why Shell Halted Drilling In the Artic”. *National Geographic* (septiembre 2015). Disponible en <https://news.nationalgeographic.com/energy/2015/09/150928-3-reasons-shell-halted-drilling-in-the-arctic/> (consultada el 24/07/2020)
- Reuters, “El anuncio se conoce seis semanas después de que obtuvo una aprobación final de Estados Unidos para explorar el área y tres meses luego de que Shell defendió el proyecto”. *América Economía* (septiembre 2015). Disponible en <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-por-que-shell-puso-fin-su-exploracion-en-el-artico> (consultada el 24/07/2020).
- Enrique Dans, “Volkswagen And The Future Of Corporate Social Responsibility”. *Forbes* (septiembre 2015). Disponible en <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/#3eadc74f4405> (consultada el 24/07/2020).
- Roger Trapp, “CEOs Call For More Urgency On Sustainability”. *Forbes* (septiembre 2019). Disponible en <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2019/09/24/ceos-call-for-more-urgency-on-sustainability/#4cfd90a37442> (consultada el 24/07/2020).
- Página oficial de Volkswagen, “Corporate Social Responsibility and Sustainability” (2014) Disponible en <https://annualreport2014.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/csr-and-sustainability.html> (consultada el 24/07/2020).
- New Idea “Nike sweatshops: inside the scandal” (noviembre 2019). Disponible en <https://www.newidea.com.au/nike-sweatshops-the-truth-about-the-nike-factory-scandal> (consultada el 24/07/2020).
- Página oficial de la BBC, “Acciones de Volkswagen bajan un 20% debido al escándalo del ‘dispositivo manipulador’”. *BBC* (septiembre 2015). Disponible en

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150918_vw_audi_retiro_engano_polucion_ao (consultada el 24/07/2020).

- El País, “BASF y Shell pagarán una compensación millonaria por contaminación en Brasil” (abril 2013). Disponible en https://elpais.com/economia/2013/04/09/agencias/1365471325_795282.html. (consultada el 24/07/2020).
- WT/DS381/AB/RW/USA WT/DS381/AB/RW2. Disponible en <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/DS/381ABRWUSA.pdf&Open=True> (consultada el 21/07/2014).
- TV Brasil (22/08/2018). “Apenas 7% das bonecas fabricadas no Brasil são negras, diz estudo”. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Xzt0brQitG8> (consultada el 24/07/2020).