



**UNIVERSIDAD DE LEÓN**  
**DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

**ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL, STAKEHOLDERS  
Y VALORES DE LOS DIRECTIVOS:  
UN ANÁLISIS DE SU RELACIÓN EN LAS EMPRESAS  
MANUFACTURERAS ESPAÑOLAS**

Autor: **D. Roberto Fernández Gago**

Director: **Dr. D. Mariano Nieto Antolín**

**León, Octubre de 2001**





**UNIVERSIDAD DE LEÓN**  
**DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

**TESIS DOCTORAL**

**ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL, STAKEHOLDERS Y  
VALORES DE LOS DIRECTIVOS:  
UN ANÁLISIS DE SU RELACIÓN EN LAS EMPRESAS  
MANUFACTURERAS ESPAÑOLAS**

Autor: D. Roberto Fernández Gago

Director: Dr. D. Mariano Nieto Antolín

**León, Octubre de 2001**



*Con estas líneas deseo manifestar mi más sincero y profundo agradecimiento a todos aquellos que han contribuido de una forma directa o indirecta a la realización del presente trabajo de investigación.*

*En primer lugar, mi gratitud se dirige al director de la tesis, el Dr. D. Mariano Nieto Antolín, por mostrarme inicialmente el camino a seguir, guiarme por la senda adecuada con sus críticas y sugerencias y animarme en los últimos pasos.*

*Por otro lado, la Universidad de León ha jugado un papel decisivo en mi vida que ahora debo reconocer. La formación recibida de sus profesores durante mi etapa de estudiante, la disponibilidad de medios y la colaboración de numerosos compañeros de administración y servicios, han hecho todo lo posible para que pudiera desarrollar un buen trabajo y de no haberlo conseguido yo sería el único responsable.*

*De manera especial quisiera agradecer a los miembros del Área de Organización de Empresas y, en general, a todo el Departamento de Dirección y Economía de la Empresa por su apoyo tanto personal como profesional.*

*También es preciso mencionar lo importante que ha resultado la colaboración desinteresada de todas aquellas empresas que amablemente contestaron a nuestro cuestionario. Sin ellas no hubiera podido llevarse a cabo el estudio empírico incluido en este trabajo y que constituye una parte fundamental del mismo.*

*Finalmente, expresar mi gratitud a mis seres más queridos, con quienes comparto mi vida personal. Vuestra comprensión, paciencia y cariño tienen para mí un valor extraordinario y nunca podré compensaros suficientemente por tanta generosidad.*



## ÍNDICES

---





# ÍNDICE DE CONTENIDO

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	17

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN.....	21
2.2. GÉNESIS DEL MODELO RELACIONAL.....	25
2.2.1. El medio ambiente bajo una perspectiva social y empresarial.....	25
2.2.2. La gestión empresarial y el entorno natural.....	29
2.2.3. Modelo sintético de relaciones.....	47
2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MEDIOAMBIENTAL.....	50
2.3.1. Estrategia y medio ambiente.....	50
2.3.2. Opciones estratégicas medioambientales.....	57
2.3.3. Propuesta de medición de la actitud estratégica medioambiental de la empresa.....	73
2.4. VALORES DE LA DIRECCIÓN RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE.....	80
2.4.1. Concepto y contenido de la acción social de la empresa.....	80
2.4.2. El medio ambiente como objeto de acción social.....	86
2.4.3. La acción social y sus consecuencias económicas.....	91
2.4.4. Propuesta de medición de los valores de la dirección respecto al medio ambiente.....	94

2.5. LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA.....	107
2.5.1. Visión de la empresa en función de sus stakeholders.....	107
2.5.2. Estrategia empresarial basada en los stakeholders.....	116
2.5.3. Teoría de los stakeholders.....	119
2.5.4. Los stakeholders como receptores de acción social.....	130
2.5.5. Identificación de los principales stakeholders.....	135
2.5.6. Atributos de los stakeholders y tipología resultante.....	143
2.5.7. Propuesta de medición de los atributos de los stakeholders en su relación con el medio ambiente.....	147
2.6. HIPÓTESIS DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN.....	155
2.6.1. La relevancia medioambiental a partir de otros atributos de los stakeholders.....	155
2.6.2. Relación entre los valores de la dirección y los atributos de los stakeholders.....	157
2.6.3. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y la relevancia de los stakeholders.....	172
2.6.4. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y los valores de la dirección.....	174
<b>3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b>	
3.1. INTRODUCCIÓN.....	179
3.2. PLAN DE TRABAJO Y EJECUCIÓN.....	181
3.2.1. Diseño del cuestionario.....	181
3.2.2. Selección de la muestra.....	184
3.2.3. Recogida de datos y ficha técnica.....	189
3.2.4. Técnicas de análisis utilizadas en la investigación empírica.....	191

3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	203
3.3.1. Descripción de la muestra objeto de análisis.....	203
3.3.2. Dirección estratégica medioambiental.....	208
3.3.3. Valores de la dirección respecto al medio ambiente.....	221
3.3.4. Atributos medioambientales de los stakeholders.....	229
3.3.5. Relación entre los valores de la dirección y los atributos de los stakeholders.....	251
3.3.6. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y la relevancia de los stakeholders.....	260
3.3.7. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y los valores de la dirección.....	274
<b>4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS</b>	
4.1. INTRODUCCIÓN.....	287
4.2. CONCLUSIONES.....	287
4.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	296
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>301</b>
<b>ANEXO I. CARTAS DE PRESENTACIÓN.....</b>	<b>337</b>
<b>ANEXO II. CUESTIONARIO.....</b>	<b>341</b>
<b>ANEXO III. VARIABLES.....</b>	<b>349</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1.	Asunción de responsabilidad social por las empresas.....	27
Cuadro 2.2.	Estudios empíricos sobre las consecuencias económicas de la gestión medioambiental.....	42
Cuadro 2.3.	Opciones estratégicas basadas en posicionamientos genéricos.....	62
Cuadro 2.4.	Opciones estratégicas basadas en una progresión o continuo.....	64
Cuadro 2.5.	Etapas en el desarrollo de programas de gestión medioambiental.....	66
Cuadro 2.6.	Clasificación conceptual de las distintas aproximaciones de la empresa al entorno natural.....	72
Cuadro 2.7.	Medidas sobre el desarrollo de una estrategia medioambiental.....	75
Cuadro 2.8.	Propuesta de medición de la actitud estratégica medioambiental.....	79
Cuadro 2.9.	La escala Reactivo-Defensivo-Acomodaticio-Proactivo.....	84
Cuadro 2.10.	Identificación de los valores de los directivos.....	96
Cuadro 2.11.	Valores identificables en los seres humanos.....	100
Cuadro 2.12.	Medidas de las actitudes, normas subjetivas y control percibido.....	101
Cuadro 2.13.	Propuesta de medición de los valores de los directivos frente al medio ambiente.....	106
Cuadro 2.14.	Quién es un stakeholder.....	108
Cuadro 2.15.	Clasificación de los factores medioambientales.....	140
Cuadro 2.16.	Clasificación de los stakeholders.....	140
Cuadro 2.17.	Medida de los atributos de los stakeholders.....	148
Cuadro 2.18.	Propuesta de medición de los atributos de los stakeholders en su relación con el medio ambiente.....	154
Cuadro 3.1.	Muestra estratificada a nivel de dos dígitos según CNAE-93.....	187
Cuadro 3.2.	Ficha técnica del estudio empírico.....	191

Cuadro 3.3.	Tabla de Contingencia Respuestas / Sectores de actividad.....	204
Cuadro 3.4.	Tabla de contingencia Respuestas / Ventas.....	206
Cuadro 3.5.	Tabla de contingencia Respuestas / Empleados.....	206
Cuadro 3.6.	Estadísticos descriptivos. Tamaño año 2000.....	207
Cuadro 3.7.	Distribución de la muestra por Comunidades Autónomas.....	208
Cuadro 3.8.	Estadísticos descriptivos. Acciones en materia medioambiental.....	209
Cuadro 3.9.	KMO y prueba de Bartlett. Estrategia medioambiental.....	210
Cuadro 3.10.	Varianza total explicada. Estrategia medioambiental.....	212
Cuadro 3.11.	Matriz de componentes rotados y comunalidades. Estrategia medioambiental.....	214
Cuadro 3.12.	Centros y tamaño de los conglomerados jerárquicos.....	217
Cuadro 3.13.	Centros y tamaño de los conglomerados de k-medias.....	217
Cuadro 3.14.	Pruebas de igualdad de las medias de los grupos estratégicos.....	218
Cuadro 3.15.	Lambda de Wilks para las funciones discriminantes.....	218
Cuadro 3.16.	Resultados de la clasificación en grupos estratégicos.....	218
Cuadro 3.17.	Valores medios por conglomerado. Estrategia medioambiental.....	221
Cuadro 3.18.	KMO y prueba de Bartlett. Valores de los directivos.....	224
Cuadro 3.19.	Varianza total explicada. Valores de los directivos.....	224
Cuadro 3.20.	Matriz de componentes rotados y comunalidades. Valores de los directivos.....	227
Cuadro 3.21.	Estadísticos descriptivos. Atributos medioambientales.....	231
Cuadro 3.22.	Correlación. Relevancia medioambiental de los stakeholders.....	233
Cuadro 3.23.	Estadístico F y coeficientes de determinación al cuadrado. Atributos medioambientales.....	235
Cuadro 3.24.	Coeficientes en análisis de regresión. Atributos medioambientales.....	236

Cuadro 3.25.	Multicolinealidad: Tolerancia y factor de inflación de la varianza. Atributos medioambientales.....	241
Cuadro 3.26.	Multicolinealidad: Índices de condición. Atributos medioambientales...	242
Cuadro 3.27.	Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para los residuos. Atributos medioambientales.....	243
Cuadro 3.28.	Independencia. Estadístico de Durbin-Watson para los residuos. Atributos medioambientales.....	244
Cuadro 3.29.	Homogeneidad de varianzas. Relevancia medioambiental en grupos definidos por la acumulación de atributos.....	248
Cuadro 3.30.	Homogeneidad de muestras (test de Kruskal-Wallis). Relevancia medioambiental en grupos definidos por la acumulación de atributos..	249
Cuadro 3.31.	Correlación. Relevancia medioambiental y acumulación de atributos..	250
Cuadro 3.32.	Correlación. Factor económico de la responsabilidad medioambiental y relevancia de los stakeholders.....	253
Cuadro 3.33.	Estadísticos de cambio. Efecto moderador del factor legal en la relevancia medioambiental de la Administración.....	254
Cuadro 3.34.	Coefficientes en análisis de regresión. Efecto moderador del factor legal en la relevancia medioambiental de la Administración.....	254
Cuadro 3.35.	Correlación. Factor legal de la responsabilidad medioambiental y relevancia de los stakeholders.....	255
Cuadro 3.36.	Estadísticos de cambio. Incorporación del factor filantrópico en la relevancia medioambiental de los stakeholders.....	256
Cuadro 3.37.	Coefficientes en análisis de regresión. Incorporación del factor filantrópico en la relevancia medioambiental de los stakeholders.....	256
Cuadro 3.38.	Correlación. Factor filantrópico de la responsabilidad medioambiental y relevancia de los stakeholders.....	257
Cuadro 3.39.	Multicolinealidad: Tolerancia y factor de inflación de la varianza. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders.....	258
Cuadro 3.40.	Multicolinealidad: Índices de condición. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders.....	259

Cuadro 3.41.	Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para los residuos. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders.....	259
Cuadro 3.42.	Independencia: Estadístico de Durbin-Watson para los residuos. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders.....	259
Cuadro 3.43.	Valores medios por conglomerado. Relevancia medioambiental de los stakeholders.....	261
Cuadro 3.44.	Homogeneidad de varianzas. Relevancia de los stakeholders en grupos definidos por la estrategia medioambiental.....	262
Cuadro 3.45.	ANOVA. Relevancia de los stakeholders en grupos definidos por la estrategia medioambiental de la empresa.....	264
Cuadro 3.46.	Correlación. Relevancia de los stakeholders y estrategia medioambiental de la empresa.....	266
Cuadro 3.47.	Comparaciones múltiples (Bonferroni). Relevancia medioambiental....	267
Cuadro 3.48.	Comparaciones múltiples (Games-Howell). Relevancia medioambiental de proveedores.....	271
Cuadro 3.49.	Contraste. Relevancia medioambiental en las empresas líderes frente al resto de grupos.....	272
Cuadro 3.50.	Correlación. Relevancia de los stakeholders y factores de la estrategia medioambiental de la empresa.....	274
Cuadro 3.51.	Valores medios por conglomerado. Valores de los directivos.....	276
Cuadro 3.52.	Normalidad. Prueba de Kolmogorov-Smirnov. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos.....	277
Cuadro 3.53.	Homogeneidad de varianzas. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos.....	277
Cuadro 3.54.	ANOVA. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos.....	278
Cuadro 3.55.	Contraste. Componente económico de la responsabilidad medioambiental en el grupo A frente al resto.....	279
Cuadro 3.56.	Normalidad. Prueba de Kolmogorov-Smirnov. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos.....	280

Cuadro 3.57.	Correlaciones. Factores de estrategia medioambiental y factor económico de la responsabilidad.....	280
Cuadro 3.58.	Contraste. Componente legal de la responsabilidad medioambiental en el grupo B frente al resto.....	281
Cuadro 3.59.	Correlaciones. Factores de estrategia medioambiental y factor legal de la responsabilidad.....	282
Cuadro 3.60.	Contraste. Componente filantrópico de la responsabilidad medioambiental en los grupos C, D y E frente al resto.....	282
Cuadro 3.61.	Correlaciones. Factores de estrategia medioambiental y factor filantrópico de la responsabilidad.....	283



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.	Marco teórico de la investigación.....	22
Figura 2.2.	Sociedad y empresa.....	25
Figura 2.3.	Modelo sintético de relaciones.....	49
Figura 2.4.	Modelo sintético de relaciones: Estrategias medioambientales.....	74
Figura 2.5.	La pirámide de la responsabilidad social de la empresa.....	83
Figura 2.6.	Modelo de actuación social de la empresa.....	85
Figura 2.7.	Modelo sintético de relaciones: Valores de los directivos respecto al medio ambiente.....	105
Figura 2.8.	Visión productiva de la empresa.....	111
Figura 2.9.	Visión directiva de la empresa.....	113
Figura 2.10.	Visión de la empresa en función de sus stakeholders.....	115
Figura 2.11.	Tres aspectos de la teoría de los stakeholders.....	121
Figura 2.12.	Modelo de gestión de la acción social de la empresa.....	134
Figura 2.13.	Tipología de los stakeholders según la presencia de uno, dos o tres atributos.....	144
Figura 2.14.	Modelo sintético de relaciones: Percepción de los stakeholders relativa al medio ambiente.....	149
Figura 2.15.	Modelo de investigación.....	155
Figura 3.1	Diagrama de dispersión. Ventas / Empleados año 2000.....	207
Figura 3.2.	Dendograma. Grupos estratégicos medioambientales.....	216
Figura 3.3.	Gráfico de saturaciones (1 y 2). Responsabilidad medioambiental.....	227
Figura 3.4.	Gráfico de saturaciones (1 y 3). Responsabilidad medioambiental.....	228
Figura 3.5.	Gráfico de saturaciones (2 y 3). Responsabilidad medioambiental.....	228

## CONTENIDO DEL CD-ROM

### ARCHIVOS DE DATOS

01. Base de datos
02. Tabla de contingencia respuesta – sectores
03. Tabla de contingencia respuesta – ventas
04. Tabla de contingencia respuesta – empleados
05. Puntuaciones en factores relativos a la estrategia medioambiental
06. Asignación de empresas a grupos estratégicos
07. Progresividad en la estrategia medioambiental
08. Puntuaciones en factores relativos a los valores de la dirección
09. Componentes de los valores de la dirección
10. Acumulación de atributos medioambientales
11. Efecto moderador sobre la relevancia medioambiental

### ARCHIVOS DE RESULTADOS

Referencia  
en el texto

- |   |          |
|---|----------|
| 01. Descripción de la muestra.....  | 3.3.1.   |
| 02. Líneas de acción medioambiental.....  | 3.3.2.1. |
| 03. Clasificación empresarial.....  | 3.3.2.2. |
| 04. Valores de la dirección.....  | 3.3.3.   |
| 05. Valoración relativa de los stakeholders.....  | 3.3.4.1. |
| 06. Efecto individualizado de atributos sobre la relevancia medioambiental.                           | 3.3.4.2. |
| 07. Efecto acumulativo de atributos sobre la relevancia medioambiental.....                           | 3.3.4.2. |
| 08. Relación valores de la dirección - atributos de los stakeholders.....                             | 3.3.5.   |
| 09. Relación estrategia medioambiental – relevancia de los stakeholders.<br>Análisis genérico.....    | 3.3.6.1. |
| 10. Relación estrategia medioambiental – relevancia de los stakeholders.<br>Análisis de grupos.....   | 3.3.6.2. |
| 11. Relación estrategia medioambiental – relevancia de los stakeholders.<br>Análisis de acciones..... | 3.3.6.3. |
| 12. Relación estrategia medioambiental - valores de la dirección.....                                 | 3.3.7.   |

## **CAPÍTULO 1**

---

# **INTRODUCCIÓN**



### **1.1. TEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El medio ambiente se ha convertido en los últimos tiempos en un asunto que concita un gran interés. Las sociedades modernas han visto cómo las unidades empresariales han sido capaces de proporcionar aquellos productos y servicios necesarios para cubrir sus necesidades. A medida que esta oferta se ha ido generalizando, ha aumentado el nivel de exigencia respecto a sus características, adquiriendo gran relevancia cuestiones que en un principio eran consideradas como secundarias. De esta forma, ya no es suficiente con disponer de un bien que cumpla un determinado fin, sino que debe hacerlo alcanzando unos estándares cada vez más altos en los elementos que lo definen, elementos que conforman un espectro cada vez más amplio. Dentro de dicho espectro, indudablemente tiene cabida el tema del medio ambiente.

El componente medioambiental de bienes y procesos es cada vez más valorado por parte de todos los agentes que conforman un entorno social de

intercambio. No basta con conseguir un desarrollo económico que proporcione un bienestar inmediato pero hipoteque el futuro de la sociedad al provocar un consumo excesivo de recursos o superar los límites de asimilación de residuos y capacidad de regeneración de la naturaleza. El desarrollo que se demanda actualmente debe ser un desarrollo sostenible que reconozca el derecho de las generaciones futuras a disfrutar de las mismas condiciones naturales que las presentes.

Con este trabajo de investigación se pretende afrontar el análisis de esta nueva realidad empresarial, para lo cual se ha elaborado un modelo que centrará su atención en la estrategia medioambiental de la empresa, los valores de los directivos y su percepción de los stakeholders o grupos de interés. Este planteamiento resulta ciertamente novedoso y las aplicaciones prácticas existentes en nuestro país que puedan resultar próximas son todavía muy escasas.

La dirección estratégica determinará el sentido de las principales decisiones adoptadas en el ámbito empresarial. De esta forma, quedará delimitado el ámbito competitivo de la compañía y la forma en que se va a actuar en dicho entorno para desarrollar unas ventajas sostenibles en el tiempo. Un elemento de importancia que debe ser considerado por la dirección estratégica en sus distintos niveles es el medio ambiente, surgiendo así la dirección estratégica medioambiental.

Por otra parte, las actitudes y comportamientos de los directivos frente a un determinado asunto pueden guardar cierta relación con las decisiones que al respecto se adopten en la compañía que ellos dirigen. El medio ambiente constituye un asunto de acción social y la forma de entender la responsabilidad social de la empresa por parte de los directivos puede ser una buena forma de conocer sus valores y actitudes en esta materia.

Finalmente, tanto la dirección estratégica como la acción social de la empresa pueden abordarse desde una perspectiva de gestión de los intereses de los stakeholders de la compañía. Por una parte, los intereses medioambientales de los stakeholders se traducirán en una respuesta estratégica atendiendo a su relevancia para la empresa. Adicionalmente, este planteamiento ayudará en la personalización de los perceptores de la acción social, identificando ante quién existe una responsabilidad social y facilitando la adopción de decisiones.

El modelo de investigación se creará a partir de estos tres elementos de análisis, tratando de buscar posibles relaciones entre ellos.

## **1.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS**

La estructura central de la presente tesis doctoral descansa sobre los dos capítulos siguientes a esta introducción. Así, en el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico de la investigación, extendiéndose en cada uno de los tres componentes principales del modelo propuesto y que acaban de ser anticipados. Como resultado de la exposición realizada en dicho capítulo quedarán establecidas las técnicas de medición e hipótesis de relaciones empleadas para el posterior trabajo empírico.

El capítulo 3 se dedica plenamente a la investigación empírica llevada a cabo sobre una muestra de empresas manufactureras instaladas en el territorio español. En sus páginas se recogen los pormenores que caracterizaron el trabajo de campo, las técnicas de análisis de datos empleados y los resultados obtenidos.

A continuación, en el capítulo 4 se presentan las conclusiones más relevantes de este trabajo, a la vez que se señalan sus principales limitaciones y se deja entrever algunas de las posibles líneas de investigación a seguir en el futuro.

Al final del texto y una vez recogidas las referencias bibliográficas utilizadas en el trabajo, se incluyen una serie de anexos relacionados con la investigación empírica. Por otra parte, el CD-Rom que acompaña a esta tesis contiene los archivos de datos utilizados, así como los resultados completos de todas las aplicaciones estadísticas realizadas.



## **CAPÍTULO 2**

---

# **FUNDAMENTO TEÓRICO Y MODELO DE INVESTIGACIÓN**



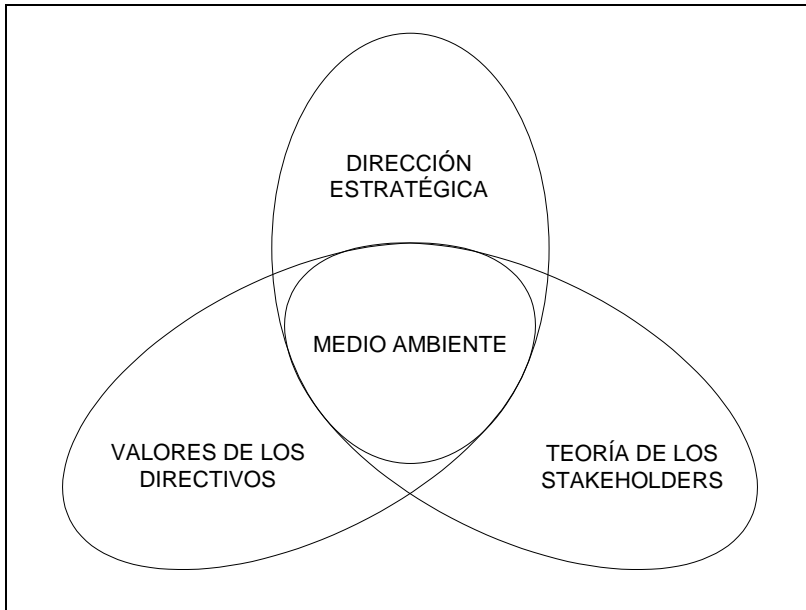
## **2.1. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo trata de establecer las bases teóricas necesarias para poder elaborar un modelo de investigación compuesto de una serie de hipótesis que serán objeto de contraste empírico en el capítulo tercero.

El objeto principal de estudio vendrá determinado por la relación existente entre los valores de los directivos frente al medio ambiente y la valoración que éstos realicen de los stakeholders de la empresa, así como los posibles vínculos entre ambos aspectos y la estrategia medioambiental adoptada por la compañía. En principio, el hecho de que determinados grupos sean considerados como más o menos poderosos, sus intereses o expectativas más o menos legítimos y la exigencia de resolución de los mismos más o menos urgente, condicionará una postura de la empresa en relación a esos stakeholders que justifica el sentido y la intensidad de las decisiones estratégicas adoptadas en materia de medio ambiente.

Como puede observarse de la breve descripción del propósito de este capítulo que se acaba de ofrecer, existen tres cuestiones de especial relevancia que interaccionan entre ellas al considerar el tema del medio ambiente: la estrategia medioambiental, los stakeholders y los valores de la dirección (figura 2.1).

**Figura 2.1. Marco teórico de la investigación**



En el siguiente apartado se comentarán las razones principales que residen detrás de las decisiones de gestión medioambiental adoptadas por las empresas, pasando a mostrar de forma sintética el modelo de relaciones sobre el que se sustentará la investigación.

A continuación, los tres epígrafes siguientes se dedicarán a desarrollar cada uno de los campos anteriormente citados, realizando una revisión de la literatura existente más relevante al respecto.

En el apartado 2.3 se propone al medio ambiente como un asunto objeto de consideración por parte de la dirección estratégica. Con objeto de su utilización como variable relacionada con los valores de los directivos y los atributos de los stakeholders, se recopilarán y comentarán las clasificaciones de la estrategia medioambiental de mayor aceptación, haciendo especial hincapié en aquellas basadas en una perspectiva de progresión o continuo, es decir, las que posicionan a las empresas a lo largo de una escala progresiva en función de su actitud hacia determinados asuntos medioambientales.

El apartado 2.4 se ocupará del estudio de los valores de la dirección respecto al medio ambiente, estableciendo como punto de apoyo la teoría de la acción social de la empresa. La responsabilidad social de la empresa respecto al entorno natural con el que interacciona y sus componentes serán utilizados como indicadores de la naturaleza definitoria de los valores de la dirección en lo relativo al medio ambiente para, posteriormente, poder estudiar su posible relación con la estrategia empresarial y percepción de los atributos de los stakeholders.

El apartado 2.5 desarrolla con relativo detalle la teoría de los stakeholders, según la cual toda empresa y su gestión deben ser analizadas a partir de aquellos grupos que tienen algún interés en la compañía y que pueden ser de importancia en la determinación de su éxito o fracaso. En este epígrafe se resumen los principios básicos sobre los que descansa esta teoría, así como sus coincidencias conceptuales con la teoría de los costes de transacción y de la agencia. Adicionalmente, se distingue su triple naturaleza (descriptiva, instrumental y normativa) para, a continuación posicionar el presente proyecto de investigación dentro del campo descriptivo. Por otro lado, los stakeholders serán caracterizados en base a una serie de atributos que determinarán su prioridad o importancia y que jugarán un papel trascendental en la elaboración del modelo final de relaciones. De nuevo el medio ambiente se presenta como un elemento

esencial en la delimitación del campo objeto de estudio, puesto que tanto la identificación de los stakeholders a considerar como la valoración de sus atributos percibidos se realizarán sobre la base del vínculo existente con este asunto social.

Al final de cada uno de estos tres apartados se comentan los trabajos utilizados de referencia para la medición de las tres variables consideradas (estrategia medioambiental, valores de los directivos y percepción de los stakeholders), así como la propuesta de medición que será empleada en la parte empírica.

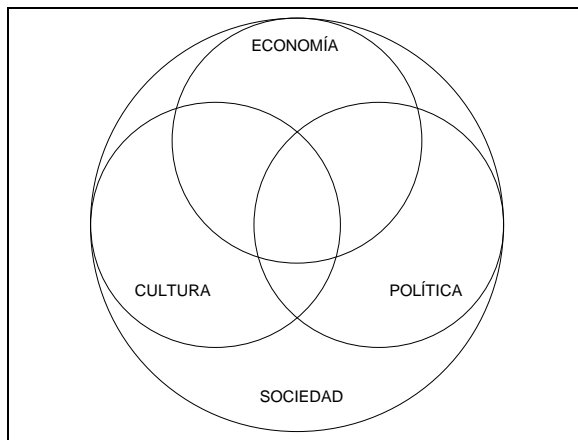
El último epígrafe de este capítulo incide en las relaciones establecidas entre las variables y que ya habían sido presentadas en el modelo sintético de relaciones del apartado 2.2.3. Estas relaciones se traducirán en una serie de hipótesis y subhipótesis utilizadas para el desarrollo del trabajo empírico incluido en el siguiente capítulo.

## 2.2. GÉNESIS DEL MODELO RELACIONAL

### 2.2.1. El medio ambiente bajo una perspectiva social y empresarial

De acuerdo con Jones (1983) el campo de estudio que abarca la disciplina de la sociedad y la empresa queda delimitado por la intersección entre los sistemas político y económico, cultural y económico o entre los tres simultáneamente (figura 2.2). En concreto, el objeto principal de análisis lo constituyen las tensiones que surgen de estas interacciones y los métodos diseñados para tratarlas.

Figura 2.2. Sociedad y empresa



Fuente: Jones (1983: 560)

El subsistema económico lo forman los agentes implicados en la producción e intercambios económicos, el político lo componen los poderes legislativo, ejecutivo y judicial de cada nación o grupo de naciones y, finalmente, el subsistema cultural abarcaría la religión, familia, vida intelectual y sistema de valores imperante en el entorno considerado.

La intervención empresarial en cuestiones sociales ha resultado ser un tema objeto de controversia, pudiendo encontrarse tanto argumentos a favor como en contra. En este sentido, destaca la enumeración realizada por Davis (1973), la cual, a pesar del paso del tiempo, aun hoy disfruta de plena vigencia (cuadro 2.1).

Como puede observarse, los principales argumentos que defienden la adopción de medidas de carácter social por parte de la empresa podrían clasificarse en dos categorías distintas. Por un lado, dichas acciones pueden repercutir en una mejora de la situación de la propia empresa a través de una mayor aceptación social, adaptación a futuras legislaciones y eliminación de potenciales problemas de importantes consecuencias económicas. A estas ventajas se añade la necesidad de que las organizaciones empresariales intervengan como miembros activos de la sociedad, comprometiendo así unos recursos que pueden resultar necesarios para afrontar ciertas situaciones críticas y de los que carecen otras instituciones de ámbito público.

Los argumentos en contra también presentan una doble perspectiva. Así, puede sostenerse que la acción social de la empresa originará más costes que beneficios, lo que iría en contra del interés fundamental de toda compañía con ánimo de lucro y sería difícil de justificar ante los accionistas o propietarios. Por otro lado, su intervención puede que no sea relevante para resolver los principales problemas sociales o incluso no deseable por parte de los demás miembros de la sociedad, quienes podrían considerar tal actuación como un exceso en sus atribuciones.



**Cuadro 2.1. Asunción de responsabilidad social por las empresas**

<b>Argumentos a favor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés a largo plazo. La conducta socialmente responsable de las empresas repercute en un mejor ambiente para los negocios (menor absentismo, reclutamiento más sencillo, etc.).</li> <li>▪ Mejora de la imagen pública de la empresa.</li> <li>▪ Viabilidad de los negocios. La ley de hierro de la responsabilidad establece que <i>“en el largo plazo aquellos que no usen el poder del que disponen en un sentido considerado por la sociedad como responsable tenderán a perderlo”</i> (Davis y Blomstrom, 1971: 95). Otros grupos que asuman dicha responsabilidad asumirán también ese poder.</li> <li>▪ Eludir regulaciones. La conducta voluntaria a favor de ciertos intereses sociales puede hacer innecesaria la intervención legislativa.</li> <li>▪ Normas socioculturales. Los encargados de dirigir los negocios actuarán de acuerdo a una serie de restricciones culturales y según la evolución de las mismas, así que si la tendencia de la sociedad es hacia la responsabilidad social, actuarán según dicha tendencia.</li> <li>▪ Interés de los accionistas. Además de las ganancias propias de la empresa que se puedan derivar de una conducta responsable socialmente, las mejoras de que se beneficie el sector en su conjunto también beneficiarán a los inversores que hayan diversificado su cartera.</li> <li>▪ Dar una oportunidad al ámbito empresarial para que resuelva ciertos problemas ante la ineficacia de otras instituciones.</li> <li>▪ Disponibilidad de recursos como capital, capacidad de gestión, tecnología y capacidad innovadora para ser aplicados a la resolución de problemas sociales.</li> <li>▪ Transformación de problemas en fuentes de ingresos y beneficios al encontrar una utilidad económica al proceso desarrollado para resolver un problema de interés social.</li> <li>▪ Las medidas preventivas ejecutadas pueden resultar más económicas que la solución de los problemas que podrían originarse de no haberse llevado a cabo.</li> </ul>
<b>Argumentos en contra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo de maximización del beneficio según la doctrina económica clásica.</li> <li>▪ La inversión necesaria para alcanzar ciertos objetivos sociales y los costes ocasionados pueden ser elevados e insostenibles por parte de las empresas afectadas.</li> <li>▪ En ocasiones, las personas al frente de las organizaciones empresariales carecen de las habilidades necesarias para solventar de manera adecuada los problemas sociales.</li> <li>▪ Centrarse excesivamente en objetivos sociales puede llevar a un deterioro en la realización de las actividades meramente económicas. Además, en caso de fallar a la hora de alcanzar los objetivos sociales marcados se produciría una pérdida de imagen a nivel personal y empresarial.</li> <li>▪ Los costes añadidos por la responsabilidad social perjudican la competitividad de aquellas empresas que compiten en mercados internacionales frente a otras procedentes de otros países donde estas prácticas no son habituales.</li> <li>▪ Las empresas disponen ya de suficiente poder en la sociedad actual como para concederles aún más.</li> <li>▪ Muchas veces no existe ninguna razón objetiva para responsabilizar a los empresarios de la solución de los problemas de la sociedad a que pertenecen.</li> <li>▪ Aunque existen numerosas personas y grupos sociales que proclaman un mayor compromiso social de las empresas, este apoyo no es ni mucho menos generalizado, sino que existe un patente desacuerdo al respecto entre intelectuales, gobierno, representantes empresariales y el público en general.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis (1973)

La literatura dedicada al tema de los negocios y la sociedad presenta un doble perfil que debería ser reformulado con vistas a su integración (Swanson, 1999). Por un lado se encuentra la vertiente normativa, propia de los estudiosos de la ética en los negocios y que se ocupa de definir qué es lo que la empresa debería y no debería hacer en favor del bienestar social (Buchholz, 1989; Frederick, 1986; Wood, 1991b). Por otra parte están los teóricos de la dirección empresarial, quienes adoptan una postura más positiva al tratar de precisar qué es lo que hace o puede hacer la empresa (Aupperle *et al.*, 1985; Waddock y Graves 1997a; Agle *et al.*, 1999). Mientras en el primer caso la evaluación moral, el juicio y la prescripción de acciones humanas juegan un papel fundamental, en el segundo se trata de buscar explicaciones, medidas y predicciones, asumiendo que existen relaciones causales observables sobre las que se puede intervenir para conseguir ciertos objetivos como la maximización de los beneficios (Treviño y Weaver, 1994). El presente trabajo adopta una postura positiva, situándose al margen de cualquier valoración ética o moral del comportamiento de las empresas analizadas.

Dado que aquí el interés se centra fundamentalmente en el tema del medio ambiente, debemos tener presente su pertenencia al campo de los negocios y la sociedad. En primer lugar, la actividad económica consume unos recursos naturales, en ocasiones no renovables, y genera unos residuos que modifican sustancialmente las cualidades del entorno. Adicionalmente, los gobiernos e instituciones públicas intervienen en esta materia generando normas legislativas que regulan la actuación del resto de agentes en su relación con el medio ambiente y actuando como vigilantes y garantes de su cumplimiento a través de las oportunas sanciones. A estas medidas se unen otras que, sin tener una finalidad reguladora, persiguen la concienciación en favor del respeto por el entorno o la promoción de investigaciones y tareas llevadas a cabo en su beneficio. Por último, el medio ambiente es un tema que cada vez ostenta una posición más alta en el

sistema de valores dominante en todas las sociedades avanzadas, por lo que su defensa y conservación provoca tanto movimientos colectivos, como puede ser la creación de organizaciones no gubernamentales de defensa del medio ambiente, como la modificación de conductas particulares que conduzcan incluso al cambio de determinados hábitos de compra y consumo en favor de aquellos bienes más respetuosos con el entorno.

Por lo tanto, podríamos afirmar que el medio ambiente constituye una cuestión situada en el centro del esquema ofrecido en la figura 2.2. Desde la óptica de la empresa, se tratará de dar una respuesta a las necesidades y expectativas que el entorno natural genere, respuesta que, según veremos más adelante, presenta una naturaleza estratégica.

### **2.2.2. La gestión empresarial y el entorno natural**

En la actualidad, la actuación de las empresas respecto a su medio ambiente y, sobre todo, la forma en que esa actuación es percibida y valorada por agentes diversos como son los consumidores, legisladores y ecologistas, puede tener consecuencias de gran trascendencia para su supervivencia y desarrollo, por lo que resultará imprescindible en muchos casos establecer una política estratégica dirigida especialmente a abordar este asunto (Buzzelli, 1991). Esta política puede traducirse en un mayor o menor compromiso con el entorno, es decir, se podrá optar por simplemente cumplir con la legislación vigente y expectativas sociales existentes o apostar por políticas que excedan a las mismas, lo que sin duda tendrá consecuencias en la posición competitiva de las empresas (Barret, 1991). De hecho, según Kleiner (1991:38) *“hoy en día una empresa no será considerada ecológica a menos que actúe no sólo más allá de lo establecido legalmente, sino por delante de su industria y de muchos de sus consumidores”*.

Las razones esgrimidas en la literatura que están obligando a las empresas a introducir ciertos cambios en su forma de relación con el medio ambiente son diversas (De Young, 2000; Greeno y Robinson, 1992; Bansal y Roth, 2000), pudiendo destacarse las siguientes: a) intervención pública, b) contribución al desarrollo sostenible, c) aprovechamiento de oportunidades económicas y consecución de ventajas competitivas, d) motivaciones individuales y, finalmente, e) grupos de presión. Aunque no constituyen un motivo en sí mismo, sino más bien condicionantes en la toma de decisiones medioambientales, el tamaño de la empresa y sector industrial en el que se desenvuelve conforman dos elementos de contrastada importancia (Reichert *et al.*, 2000). Igualmente, el propio país al que pertenece la compañía puede condicionar el compromiso adquirido en la dirección medioambiental (Peattie y Ringler, 1994; Steger, 2000).

A continuación se comentan brevemente cada una de las razones propuestas.

### **2.2.2.1. Intervención pública**

Las empresas no realizarán todas las actividades que socialmente interesarían en beneficio del medio ambiente puesto que no reciben una compensación suficiente de todos los agentes beneficiados, mientras que tenderán a realizar un consumo excesivo y un mal uso de los recursos naturales porque no tienen que retribuir a todos sus legítimos propietarios. Esta idea nos acerca al concepto de externalidad, que sirve para designar *“cierto tipo de efecto favorable o desfavorable, producido por un agente económico (un individuo, o una empresa) sobre la producción, renta, ocio, riqueza o bienestar de otro agente económico –siendo un efecto tal que la técnica actual, las costumbres o las leyes, no permiten el pago o ingreso de un precio por el beneficio o daño causado por dicho efecto-”* (Nath, 1976:54). En estas situaciones, tan sólo una parte del daño o del beneficio que provoca una acción privada se refleja en los costes soportados o la

recompensa recibida, lo que suele conducir a que su acción exceda o no alcance el óptimo social (Marshall, 1957).

En determinados casos, la solución que nos acerca al óptimo social puede encontrarse en el libre funcionamiento del mercado y la negociación privada entre las partes. Sin embargo, según Pigou (1944) incluso en tales circunstancias siempre es necesaria una estructura institucionalizada que sirva de base, lo que aproxima en cierta medida los principios del *laisser faire* y de la intervención estatal. Sin embargo, con frecuencia es necesario que la Administración ejerza un papel más activo y que utilice los instrumentos más eficientes a su disposición, como legislación e impuestos ambientales, para corregir convenientemente aquellas externalidades que el mercado no es capaz de gestionar y lograr el óptimo social resultante de un análisis coste-beneficio.

La política ambiental adoptada por la Administración supondrá en primer lugar el establecimiento de unos objetivos claros que manifiesten el nivel de protección del medio ambiente que se pretende alcanzar. Estos objetivos se materializan en unos indicadores que pueden tener una doble naturaleza: por un lado se encuentran los indicadores primarios, los cuales recogen las características claves del medio ambiente que se pretenden mantener inalteradas y, por otra parte, existen los indicadores secundarios, que reflejan las actividades económicas causantes de los cambios en los indicadores primarios. Estableciendo y alcanzando las metas en los indicadores secundarios debe quedar garantizada la consecución de los valores impuestos a los primarios (Jacobs, 1996).

Una vez fijados los indicadores primarios y secundarios, la política ambiental deberá disponer cuáles van a ser los instrumentos que deben ser utilizados para que, modificando o limitando la actividad económica en algún sentido, sea posible alcanzar los objetivos pretendidos. Los instrumentos a disposición de una política ambiental son variados, pudiéndose clasificar en

dos grandes categorías: regulación directa e instrumentos económicos, amén de otras formas especiales de intervención.

### **a) Regulación directa**

La regulación directa es probablemente el instrumento más utilizado como vía de protección del medio ambiente. Su funcionamiento consiste en delimitar cuál debe ser el comportamiento de los individuos o instituciones sujetos a tales normas. Esta regulación puede efectuarse bien a través de la especificación de unos estándares tecnológicos que deben ser adoptados o bien estableciendo unos estándares de funcionamiento que fijan un objetivo concreto de calidad ambiental pero dando libertad sobre los medios y tecnologías con los que acercarse a ese objetivo. Aunque en este último caso se da una mayor flexibilidad, los incentivos por encontrar y utilizar tecnologías limpias desaparecen una vez que los estándares han sido alcanzados.

Prepararse para poder cumplir con unas exigencias legales cada vez más estrictas a la hora de proteger el entorno constituye una razón de reconocida importancia a favor de un mayor compromiso con el medio ambiente por parte de las empresas (Lampe *et al.*, 1991). El incumplimiento de esta normativa conllevaría la necesidad de afrontar las sanciones económicas correspondientes e incluso en ocasiones puede suponer el cierre del negocio. Incluso el intento por mantener el actual *status quo* de la organización ante un cambio en las normativas medioambientales puede dar origen a profundas modificaciones estructurales de la empresa y prácticas operativas que, a su vez, pongan al descubierto potenciales beneficios y generen un cambio en la actitud frente al medio ambiente (King, 2000). Así, la legislación medioambiental se convierte en un importante estímulo externo hacia el cambio y el aprendizaje organizativo (Pardo *et al.*, 2001).

El trabajo empírico realizado dentro del contexto canadiense por Henriques y Sadorsky (1996) concluyó que las regulaciones gubernamentales eran la fuente de presión considerada como más importante por los entrevistados a la hora de tener en cuenta asuntos medioambientales, mientras que los consumidores conformaban el segundo factor más citado. Su importancia es tal que ha llegado a ser considerado como una fuerza competitiva más a añadir al modelo de las cinco fuerzas de Porter (Rugman y Verbeke, 2000).

Según Rugman y Verbeke (1998), la literatura académica y profesional existente ofrece a los directivos una amplia variedad de lentes para observar las regulaciones medioambientales en el ámbito de la empresa. Con objeto de clasificar los trabajos sobre la estrategia de las empresas y la regulación medioambiental crearon un marco conceptual definido por dos variables con dos posibles valores cada una. La primera variable evaluaba el impacto de las regulaciones medioambientales sobre ciertos parámetros que convencionalmente miden la evolución económica, tales como el beneficio y tasas de crecimiento. Como resultado de esta comparación surge la posibilidad de que la nueva legislación medioambiental entre en conflicto con el mantenimiento de la actuación económica o, por el contrario pueda complementarla e incluso mejorarla. La otra variable a considerar en este esquema distinguía entre las perspectivas de dirección dinámicas, que consideran el impacto de las regulaciones medioambientales con una perspectiva temporal y las perspectivas estáticas, de corte transversal, que se enfocan más sobre los impactos inmediatos o no tienen en cuenta explícitamente la dimensión temporal como un parámetro relevante para la dirección.

Centrados también en el tema de la regulación medioambiental, los trabajos de Dean y Brown (1995) estudian el efecto disuasorio que puede tener una legislación de este tipo en la entrada de nuevas empresas a una determinada industria, lo que supone un elemento de protección para las ya

instaladas y que se han adaptado a los requisitos establecidos. Por su parte, Nehrt (1998) y Hitchens *et al.* (2000) analizan la situación de competencia relativa entre empresas que se enfrentan a legislaciones nacionales distintas.

A pesar de algunos de los éxitos alcanzados con la regulación directa, ésta ha sido duramente criticada. Por un lado, existe el inconveniente que suponen los costes provocados por la puesta en marcha del sistema y las tareas de control. A esto se añade el hecho de que las normas establecidas son demasiado generales y tratan a todos los agentes por igual, independientemente de los costes inducidos por las nuevas normas, lo que evidencia una importante falta de flexibilidad. También se ha comprobado que la determinación de unos estándares medioambientales por la vía normativa hace que alcanzar esos mínimos se convierta en el objetivo prioritario, por encima de la adopción de otras medidas que puedan resultar más efectivas para el entorno natural. En definitiva, a pesar de que la regulación nace como un medio, se termina convirtiendo en una finalidad en sí misma (Tenbrunsel *et al.*, 2000).

### **b) Instrumentos económicos**

Frente a la regulación directa, los instrumentos económicos conceden a los agentes una mayor libertad para adaptarse a la nueva situación, pues realizarán un análisis individualizado de los beneficios o costes que su conducta le va a reportar, optando por la solución de mayor eficiencia económica. Evidentemente, la finalidad pretendida con estos instrumentos es que estas conductas individuales conduzcan al resultado social deseado.

Además, y al contrario de lo sucedido con la regulación directa, las ventajas económicas que pueden traer innovaciones tecnológicas más desarrolladas desde el punto de vista ecológico constituyen un estímulo más evidente para que éstas sean promovidas por las empresas.



Las clasificaciones que se pueden hacer dentro de la categoría de instrumentos económicos de política ambiental son diversas. Pueden distinguirse las siguientes categorías principales (Post, 1994; Carbajo, 1995; Padrón, 1992):

### **Depósitos reembolsables**

Su funcionamiento consiste en unos depósitos monetarios que son añadidos al precio de venta de ciertos bienes para los que se desea su recuperación y tratamiento adecuado. El depósito es reembolsado al procederse a la devolución del residuo potencialmente contaminante, estimulando tal devolución. Frecuentemente, al llevarse a la práctica este instrumento surgen dificultades de tipo logístico.

### **Impuestos**

De acuerdo con la idea de impuesto pigouviano, este instrumento de la Administración servirá para internalizar las externalidades negativas existentes, incorporando directamente los costes de los servicios y perjuicios ambientales al precio de los bienes y servicios que los producen. El impuesto es el resultado de la ejecución directa del principio contaminador-pagador y provocará la reducción del nivel de actividad causante del daño o la búsqueda de procesos alternativos menos contaminantes. Una ventaja añadida de los impuestos reside en el incremento de los fondos públicos recaudados por la Administración y que podrán ser utilizados para cubrir determinadas partidas de gasto en medio ambiente o reducir otros tipos de carga fiscal. Entre los inconvenientes del uso de impuestos de contaminación destaca la dificultad para precisar con exactitud la magnitud ideal que deben tener para lograr el nivel deseado de reducción de la contaminación.

## **Subvenciones**

La utilización de ayudas financieras que promuevan la eliminación o reducción de las actividades dañinas para el medio ambiente puede conducir al mismo objetivo que el establecimiento de un impuesto, aunque en lugar de suponer un coste significaría un ingreso para el agente que viene provocando la externalidad y esta diferencia hace que los niveles de beneficio varíen sensiblemente según el sistema al que se someta la empresa. Sin embargo, las subvenciones, en relación con los impuestos, pueden provocar un incremento del número de empresas en la industria, lo que aumentaría su volumen global de actividad y daría origen a un nivel total de emisiones superior al existente en el caso de no haberse producido ninguna intervención (Oates y Baumol, 1975).

## **Estándares e impuestos de contaminación**

El uso conjunto de unos estándares de contaminación que deben ser respetados y unas cargas impositivas constituyen los denominados “programas híbridos” (Oates y Baumol, 1975). Esta combinación resulta especialmente adecuada para situaciones en las que existe la necesidad de garantizar que los daños originados nunca superarán un determinado umbral y además se quiere aprovechar el uso de los impuestos como incentivo económico que, siempre respetando el citado límite, reduzca la actividad contaminante.

## **Permisos de emisión transferibles**

Se trata de un instrumento relativamente novedoso consistente en la creación y asignación de unos permisos para contaminar limitados en su conjunto de acuerdo a unos estándares de calidad ambiental que se quiere respetar. Una vez distribuidos los permisos, cada agente analizará su situación particular para determinar si le resulta eficiente económicamente

reducir sus niveles de contaminación, pudiendo vender los permisos inutilizados, o debe adquirir nuevos permisos por ser menos costoso que adoptar las medidas necesarias para disminuir su actividad contaminante. Con la utilización de estos permisos, además de no superar nunca el umbral de contaminación deseado, se estimula el desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías limpias, habida cuenta de la liberación de permisos que puede conllevar.

### **c) Otras formas de intervención**

Además de la regulación directa y los instrumentos económicos, puede hablarse también de otros dos tipos de intervención disponibles dentro del marco de una determinada política administrativa: la inversión pública directa y los mecanismos voluntarios. La primera consiste en destinar fondos públicos a inversiones en favor de la defensa y mejora del medio ambiente. En cuanto a los mecanismos voluntarios, señalar que en ocasiones, y fundamentalmente a través de campañas de información y concienciación, es posible modificar la conducta de empresas e individuos en interés de la ecología y ello sin tener que recurrir a la fuerza de la ley o a incentivos económicos.

#### **2.2.2.2. Desarrollo sostenible**

La relación establecida entre el subsistema económico y el ecosistema mundial por la que el primero utiliza al segundo como fuente de recursos y energía a la vez que como receptor de sus residuos plantea un problema de continuidad. Mientras se produce una expansión continua de las dimensiones del subsistema económico, el ecosistema natural resulta ser finito y comienza a manifestar sus dificultades para seguir albergando los actuales procesos económicos. La situación comienza a ser tan preocupante que hay quien sostiene que los límites del crecimiento ya han sido alcanzados y que, en caso de continuar con las tendencias actuales, el

colapso mundial será prácticamente inevitable (Goodland, 1991; Meadows *et al.*, 1992).

El problema en cuestión consiste en intentar compatibilizar los conceptos de crecimiento económico y equilibrio ecológico, de tal forma que el primero no rompa con el segundo y se convierta en su propio destructor. Recogiendo estas ideas surge el concepto de “desarrollo sostenible”, término popularizado en el año 1987 por el Informe Brundtland de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo y que fue definido como “*el desarrollo que atiende a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender a sus propias necesidades*” (World Commission on Environment and Development, 1987:43).

Si se asume como uno de los objetivos fundamentales de las empresas el desarrollo sostenible (Rondinelli y Berry, 2000) o como una imposición mínima insalvable incluida en las reglas del juego que controlan el ejercicio de la actividad económica (DesJardins, 1998), se precisará también una profunda transformación en las investigaciones y teorías de administración (Gladwin *et al.*, 1995; Shrivastava 1995b).

Las empresas han sido forzadas hacia la responsabilidad medioambiental a través de diversas reglamentaciones gubernamentales, lo que ha tenido un éxito limitado ya que incluso las más avanzadas en este sentido se encuentran muy lejos de lo exigido por una ecología sostenible (Shrivastava, 1995c). La implicación en el proceso estratégico de grupos clave como ecologistas, líderes de la comunidad, medios de comunicación y órganos legislativos, resultará imprescindible en la constitución de lo que se viene llamando una “organización sostenible” (Shrivastava y Hart, 1995).

De todas formas, todo parece indicar que a pesar de los esfuerzos que se realicen desde las organizaciones por reducir el impacto medioambiental,

el objetivo del desarrollo sostenible resultará inalcanzable mientras que no se incida de manera efectiva sobre los otros dos elementos subyacentes en el problema y que son el consumismo desmedido y la sobrepoblación (Starik y Rands, 1995).

### **2.2.2.3. Oportunidades económicas y ventajas competitivas**

La persecución de objetivos como el cumplimiento de la normativa medioambiental o la anticipación a dicha normativa, así como la búsqueda del desarrollo sostenible, pueden derivar en la consecución de ventajas competitivas. Adicionalmente, alcanzar estas ventajas puede constituir una razón de peso suficiente para replantearse la gestión medioambiental que se esté desarrollando con vistas a su intensificación (Cabrera *et al.*, 2001).

Sin embargo, este planteamiento no ha sido el predominante en el pasado y era habitual considerar que todo desembolso realizado por la empresa en beneficio de su entorno probablemente se traduciría en un deterioro más o menos profundo de su rentabilidad y competitividad, ya que supone una desviación de los recursos disponibles hacia unas actividades que no aportan una compensación explícita y que a veces carecen de todo atractivo económico (Walley y Whitehead, 1994).

Estas argumentaciones contrapuestas se corresponden con dos corrientes de pensamiento denominadas por Claver y Molina (2000) como “sabiduría convencional o tradicional” y “nueva sabiduría”.

Entre los primeros escritos que defendieron la existencia de cierta compatibilidad entre el beneficio y las medidas de control de la contaminación se encuentra el de Bragdon y Marlin (1972), quienes evidenciaron la presencia de cierto círculo vicioso en el proceso. Por una parte, estas acciones pueden ayudar a reducir los costes e incrementar los ingresos y, desde otra perspectiva, las empresas que son rentables y

generan beneficios son las que disponen de los recursos necesarios para realizar inversiones conducentes a mejorar su gestión medioambiental, a lo que se suma un índice de renovación de los equipos superior y que contribuye a la incorporación de nuevas tecnologías más limpias.

A pesar de estos reconocimientos iniciales, Porter y Van der Linde (1995) sostienen que nos encontramos en una fase de transición dentro de la historia industrial y que todavía existe una gran inexperiencia a la hora de abordar los asuntos medioambientales de forma creativa. *“Los directivos deben empezar a reconocer las mejoras en materia de medio ambiente como una oportunidad económica y competitiva en lugar de verlas como un molesto coste o una inevitable amenaza”* (Porter y Van der Linde, 1995:130). La contaminación debe considerarse como una forma de despilfarro económico en la mayoría de los casos y se señalan una serie de efectos derivados de la mejora en materia de medio ambiente que resultan beneficiosos para la productividad de la empresa, tanto relativos al proceso (ahorro de materiales gracias a la reutilización o reciclado, menor consumo de energía durante el proceso de producción, eliminación o reducción del coste de actividades relacionadas con la manipulación, transporte y eliminación de residuos, etc.) como al producto (superior calidad, productos más seguros, menores costes de producción y de envasado, menores costes de desecho para los consumidores, etc.).

Shrivastava (1995a) defiende que las tecnologías que contribuyen a la defensa del medio ambiente pueden originar una serie de ventajas competitivas para las empresas que las desarrollan y utilizan. Estas ventajas se derivan, entre otras cuestiones, de la reducción de costes, entrada en nuevos mercados, reforzamiento de las relaciones con proveedores, mejora de la calidad y de la imagen pública de la empresa o reducción de posibles futuras responsabilidades y capacidad para influir en la elaboración de la normativa medioambiental futura. Frente a la adopción rápida de estas tecnologías se encuentran barreras como el coste, falta de información y

conocimientos necesarios para su desarrollo, inercia organizativa en el caso de que esta práctica no haya sido habitual en el pasado y, finalmente, la presencia de regulación contradictoria.

Evidentemente, estos y demás trabajos situados en la misma línea (Kleiner, 1991; Biddle, 1993; Azzone y Bertelè, 1994; Singh, 2000, entre otros) se encuentran dentro de la corriente anteriormente dada a conocer como “nueva sabiduría”. También dentro de esta misma corriente, pero mereciendo una especial mención, se encuentra la reciente línea de investigación abierta por Hart (1995) y en la que se adaptan y utilizan los principios propios de la teoría de los recursos y capacidades para abordar el tema de la gestión medioambiental. Son varios los artículos ya citados, o que lo serán más adelante, los que adoptan, en mayor o menor medida, este camino de reflexión (Shrivastava, 1995a; Russo y Fouts, 1997; Rugman y Verbeke, 1998 y 2000; Judge y Douglas, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Christmann, 2000, entre otros).

El número de trabajos empíricos donde se ha tratado de demostrar el efecto provocado sobre los indicadores económicos de la empresa al adoptar actuaciones en materia medioambiental es todavía relativamente reducido como para poder extraer conclusiones definitivas. Entre ellos, destacan los recogidos en el cuadro 2.2, donde los resultados obtenidos concluyen mayoritariamente que esta relación es de signo positivo.

**Cuadro 2.2. Estudios empíricos sobre las consecuencias económicas de la gestión medioambiental**

Autor	Muestra	Conclusiones
Spicer 1978	17 empresas pertenecientes a la industria del papel en Estados Unidos	Existencia de una asociación estadísticamente significativa entre los indicadores de control de la contaminación y ciertos indicadores económicos. En concreto, las compañías con mejores niveles de control tendían a tener un mayor beneficio, mayor tamaño, menor riesgo y mayor ratio precio de cotización/beneficio neto por acción.
Chen y Metcalf 1980	17 empresas pertenecientes a la industria del papel en Estados Unidos (misma que en Spicer, 1978)	Aunque no puede decirse que los inversores sean indiferentes ante la acción social de la empresa, su primera preocupación es la rentabilidad de su inversión, y mientras el control de la contaminación sea suficiente como para no afectar a aquella, los inversores no demostrarán un especial interés por este tipo de acciones y, por lo tanto, no tendrán un efecto evidente sobre el valor de mercado de las acciones.
Shane y Spicer 1983	72 empresas estadounidenses de las industrias del papel, petróleo, acero y electricidad valoradas en su control de la contaminación por el Council on Economic Priorities (CEP) durante 1972-1977.	Efecto positivo entre la publicación de informes respecto a los controles de contaminación realizados por la empresa superiores a la competencia y la cotización de sus acciones, lo que se asimila a las percepciones del mercado respecto a su futuro económico y capacidad para generar cashflows positivos. Esta información es utilizada por los inversores a la hora de discriminar entre compañías en la constitución de su cartera de valores.
Stevens 1984	54 empresas estadounidenses de las industrias del papel, petróleo, acero y electricidad valoradas en su control de la contaminación por el CEP durante 1972-1977.	La información recogida y difundida por un grupo de investigación independiente (CEP) respecto al control de la contaminación realizado por las empresas es utilizada por los inversores y, consecuentemente, influirá en el valor de las acciones. En el caso de que se deduzca de dichos informes la necesidad de llevar a cabo importantes gastos para el control de la contaminación debido a su inadaptación a la previsible legislación medioambiental, el precio de las acciones de dicha compañía se resentirá.
Hamilton 1995	436 empresas estadounidenses incluidas en la base del Toxics Release Inventory de 1989 elaborada por la Environmental Protection Agency (EPA).	Reacción significativa y negativa desde el mercado de acciones al producirse una disminución de su valor tras la publicación por parte de la EPA de altas cifras de emisiones tóxicas atribuibles a la compañía.



**Cuadro 2.2. Estudios empíricos sobre las consecuencias económicas de la gestión medioambiental (Cont.)**

Autor	Muestra	Conclusiones
Hart y Ahuja 1996	127 empresas manufactureras y mineras extraídas del Standard and Poor's 500.	Efecto positivo de la reducción de emisiones en la rentabilidad sobre activos y ventas, lo que se observa en el año siguiente a la adopción de las medidas correspondientes, y en la rentabilidad de los recursos propios, efecto observado una vez transcurridos dos ejercicios.
Klassen y McLaughlin 1996	96 empresas de Estados Unidos con noticias medioambientales positivas en 1985-91 y 16 con noticias negativas en 1989-90 según la base NEXIS.	Efecto positivo entre el desempeño medioambiental medido a través del anuncio de premios recibidos y el precio de cotización de las acciones de la compañía. En el caso de sufrir crisis importantes relacionadas con el medio ambiente, éstas tendrán un efecto negativo en la actuación económica futura de la empresa y, por tanto, en el valor de sus acciones.
Russo y Fouts 1997	Muestra final de 243 empresas de distintas industrias valoradas en materia medioambiental por Franklin Research and Development Corporation (FRDC) en 1991 y 1992.	Efecto positivo entre el rendimiento medioambiental y la rentabilidad sobre activos de la empresa. El rendimiento medioambiental fue medido a través de indicadores como el cumplimiento de la legislación, gastos e iniciativas para cumplir nuevas demandas, reducir residuos y apoyar organizaciones de protección del medio ambiente. Este efecto resultó ampliado al ser mayor el nivel de crecimiento de la industria.
Judge y Douglas 1998	Muestra inicial de 725 directores medioambientales de empresas estadounidenses recogidos en el World Environmental Directory's 1992. 196 respuestas válidas.	Relación positiva entre la integración de las cuestiones medioambientales en el proceso de planificación estratégica, según la opinión de los directivos acerca de la proactividad de la empresa al abordar ese asunto, y el desempeño económico de la compañía en relación a sus competidores, también según la percepción que tienen del mismo los propios directivos.
Sharma y Vredenburg 1998	7 casos de empresas canadienses de las industrias del petróleo y del gas.	Relación positiva entre el grado en el que una empresa adopta estrategias proactivas de compromiso medioambiental y la probabilidad de que surjan capacidades organizativas específicas. Relación positiva entre el grado en el que surjan capacidades organizativas específicas dentro de la empresa y la probabilidad de obtener ventajas competitivas, medidas éstas en términos como reducción de costes, calidad de producto, reputación empresarial, diferenciación de producto, etc.

**Cuadro 2.2. Estudios empíricos sobre las consecuencias económicas de la gestión medioambiental (Cont.)**

Autor	Muestra	Conclusiones
Berman <i>et al.</i> 1999	Muestra inicial compuesta por las 100 primeras empresas de Estados Unidos según la lista de Fortune 500 en 1996. 81 compañías finalmente consideradas.	No se encontró un impacto significativamente importante entre el nivel de acciones de responsabilidad social relacionadas con el medio ambiente, según la información recogida en la base de datos de la KLD (Kinder, Lydenberg, Domini and Company), y la rentabilidad sobre activos de la empresa.
Stanwick y Stanwick 2000	Muestra inicial en 1994 de 786 empresas recogidas en Forbes 500. 520 respuestas y 469 empresas con toda la información necesaria disponible.	Las empresas con mayor desempeño económico, medido a través de la cifra de ingresos entre activos, tenían un alto compromiso medioambiental, valorado mediante la información difundida por la compañía. Sin embargo, las que mayor compromiso demostraron fueron las que ocupaban una posición intermedia en su desempeño económico, intuyéndose la posibilidad de que exista un límite a partir del cual la relación entre ambas variables se vuelve negativa.
Gilley <i>et al.</i> 2000	71 anuncios de iniciativas empresariales medioambientales publicados en el Wall Street Journal en 1983-96.	Aunque no se pudo demostrar la existencia de una relación entre las iniciativas medioambientales de la empresa y la percepción que tiene el mercado de acciones sobre el futuro económico de la compañía, sí se evidenció que los inversores reaccionaban más favorablemente a las iniciativas medioambientales relacionadas con los productos que con los procesos, probablemente por su mayor efecto en la reputación.
Christmann 2000	1995 Ward's Business Directory. Muestra inicial de 512 empresas químicas en Estados Unidos. 88 respuestas completas y válidas.	Relación positiva entre el nivel de innovación en tecnologías propias de prevención de la contaminación y las ventajas en coste obtenidas de estrategias medioambientales. El nivel de capacidad de la empresa en la innovación de procesos e implementación influirá positivamente en las ventajas en coste procedentes de la utilización de tecnologías preventivas de la contaminación, su desarrollo en propiedad y la rapidez en la adopción de estrategias medioambientales.
Garcés y Galve 2001	53 empresas españolas no financieras admitidas a cotización en 1990-95 y subvencionadas en el Programa Industrial y Tecnológico Medioambiental (PITMA).	La elasticidad de la productividad del trabajo ante variaciones en la inversión realizada en capital destinado al cumplimiento de las exigencias reguladoras en materia medioambiental resultó negativa pero próxima a cero. Por otro lado, la productividad global de los factores mantuvo una relación positiva, aunque no significativa, con el capital medioambiental. Los resultados se matizan al no tener en cuenta la calidad medioambiental como un output económico y considerarse sólo el corto y medio plazo.

#### 2.2.2.4. Motivaciones individuales

Muchas veces, la actuación medioambiental de la empresa es el resultado del compromiso personal demostrado respecto a este tema desde la dirección de la compañía. La protección y conservación del entorno natural son cuestiones que pueden formar parte del sistema de valores imperante en los directivos, por lo que puede valer como argumento justificativo suficiente para afrontar una conducta ecológicamente responsable el hecho de que simplemente es lo que hay que hacer (Lampe *et al.*, 1991).

Esta motivación, ética o de otra índole, será lo que mueve la conducta individual en función de los valores de esa persona y, a través de su capacidad para dirigir la empresa hacia el compromiso medioambiental, será el motor del desempeño ecológico corporativo. El compromiso e identificación personal desde los niveles directivos con los ecosistemas locales y su contacto directo con el entorno natural facilita una mayor concienciación acerca del proceso de reciprocidad existente entre el medio ambiente y la empresa (Whiteman y Cooper, 2000).

Andersson y Bateman (2000) estudiaron el proceso a través del cual aquellos individuos con capacidad de introducir cambios en el producto, proceso o método seguido por la organización (*champions*) lideraban la implantación de acciones de naturaleza medioambiental en su empresa. Las actividades implicadas en este proceso serían la identificación de asuntos medioambientales, su caracterización adecuada en función de su oportunidad, urgencia e impacto o dramatismo entre otros, y su forma de ser presentado o “vendido” de forma persuasiva ante aquellos con capacidad de decisión en la empresa. El éxito de estas acciones, junto con otros factores contextuales como requerimientos legales o presiones competitivas, se traducirán en la captación de la atención de la alta dirección y la asignación de tiempo y dinero para tratar con el asunto planteado.

La importancia de la motivación o planteamiento individual realizado desde la dirección también se evidencia en el trabajo de Sharma (2000). Entre sus conclusiones destaca la existencia de una relación positiva entre la interpretación de los asuntos medioambientales como oportunidades por parte de los directivos y la adopción de estrategias “voluntarias” en materia medioambiental. Se entienden por estrategias voluntarias aquellas que representan una conducta consistente de la compañía dirigida a reducir el impacto de sus operaciones sobre el entorno natural sin corresponder a un simple cumplimiento de la normativa o a una equiparación con los estándares propios de la industria y que serían el resultado de la presión ejercida por todos los agentes que intervienen en la misma. Frente a ellas estarían las estrategias de “conformidad”, las cuales serán promovidas por aquellos directivos que perciban las cuestiones medioambientales como amenazas en lugar de oportunidades.

Aunque es habitual que las iniciativas medioambientales partan de la propia dirección, su origen puede encontrarse en los trabajadores de la empresa, factor sobre el que influirá significativamente la comunicación interna de la política medioambiental de la empresa y elementos propios del estilo de dirección implantado (Ramus y Steger, 2000).

Al igual que con el factor siguiente, los grupos de presión, la especial consideración de las motivaciones individuales en el presente trabajo exigirá un mayor desarrollo en apartados sucesivos.

#### **2.2.2.5. Grupos de presión externos**

Existe una exigencia cada vez mayor desde distintos frentes para que se informe de cuáles son las actuaciones medioambientales llevadas a cabo por parte de las empresas, lo que generalizará esta difusión informativa a través de los distintos medios a disposición de las compañías en el corto plazo (Stray y Ballantine, 2000). A esto se une un mayor activismo ante la

detección de posibles actuaciones irresponsables (Dechant y Altman, 1994). Es la presión que ejercen los distintos grupos con que se relaciona la empresa lo que muchas veces justifica la reacción de las compañías, ya que si no existe esta motivación externa y, desde dentro, nadie percibe la necesidad o interés de abordar un asunto, nada parece justificar ningún movimiento al respecto.

La consideración del papel que juegan todos aquellos que tienen algún interés en la empresa se traduce en la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984). Esta teoría puede ayudar a comprender mejor la dirección medioambiental de la empresa, lo que justifica el estudio más detallado que se realizará a lo largo del apartado quinto de este capítulo.

### **2.2.3. Modelo sintético de relaciones**

Una consideración detenida de los factores que influyen en la adopción de acciones y estrategias medioambientales por parte de la empresa, los cuales han sido comentados en el apartado previo, nos lleva a razonar sobre la interrelación existente entre ellos y a proponer un modelo de análisis sobre el que descansará la parte empírica del presente trabajo.

En primer lugar, la legislación puede ser vista como el instrumento de presión utilizado por uno de los stakeholders de la empresa: la Administración. Por lo tanto, parece posible su inclusión con el resto de agentes externos que tratan de influir en la política seguida por la compañía respecto al medio ambiente. Por otro lado, cumplir con la legislación vigente, conseguir ventajas económicas, respetar las normas éticas impuestas por la sociedad o contribuir al desarrollo sostenible son todas ellas cuestiones cuya preferencia o importancia es subjetiva en función de quién las debe valorar. De hecho, todas estas cuestiones pueden considerarse como los objetivos o intenciones de distintos stakeholders.

Teniendo en cuenta que las decisiones importantes en la empresa relacionadas con el medio ambiente van a partir de la dirección de la compañía y que, de una u otra forma, van a suponer la respuesta a las necesidades o intereses de unos stakeholders, es razonable pensar que estas acciones guardarán cierta relación con la percepción que los directivos tengan de cada uno de los grupos y la relevancia que quieran concederles. Como hemos dicho, sobre esta percepción afectarán cuestiones personales, que serán el reflejo de los propios valores de los directivos.

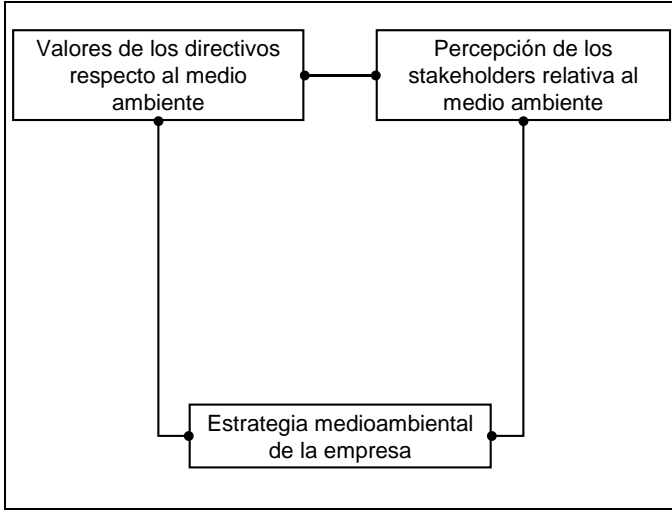
De esta forma, nos encontramos ante una posible relación indirecta entre los valores de la dirección relativos al medio ambiente y la estrategia adoptada al respecto. Los primeros se relacionarían con la importancia concedida a la presión que ejerce cada stakeholder y, consecuentemente, esta presión quedaría vinculada con una u otra respuesta desde el ámbito de la estrategia de la empresa. Adicionalmente, cabe pensar en una relación directa entre los valores de la dirección y las decisiones adoptadas, presentándose éstas como la respuesta a unas intenciones que vienen moduladas por las actitudes de quien tiene que decidir ante un asunto específico (Azjen, 1985 y 1991) y que en este caso se trata del medio ambiente.

El modelo básico que se propone y que será desarrollado con profundidad a lo largo del capítulo se basa en el presentado por Agle *et al.* (1999), adaptándolo necesariamente para el análisis del medio ambiente como un asunto característico y particular de la acción social de la empresa.

Las relaciones básicas aquí comentadas quedan recogidas en la figura 2.3. La estrategia medioambiental se presenta como el estado final de este proceso y las opciones existentes al respecto serán comentadas en el apartado 2.3. Por su parte, en los apartados 2.4 y 2.5 se estudiarán los otros dos elementos con los que aparentemente puede mantener cierta relación

dicha estrategia, apoyándonos para ello, respectivamente, en la teoría de la acción social de la empresa y la teoría de los stakeholders.

**Figura 2.3. Modelo sintético de relaciones**



## **2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA MEDIOAMBIENTAL**

### **2.3.1. Estrategia y medio ambiente**

El enfoque estratégico o de la dirección estratégica se preocupa de determinar aquellos cursos de acción a seguir para dirigir la organización hacia una determinada meta teniendo en cuenta el entorno en el que se desenvuelve. Debido a que los temas relacionados con el medio ambiente forman una parte fundamental de ese entorno, la estrategia empresarial no puede obviar su consideración y estudio. La adopción de medidas y políticas puntuales que abordan ciertos aspectos medioambientales de la realidad empresarial en muchos casos resulta claramente insuficiente y se precisa su integración en la estrategia de la compañía (Hutchinson, 1996), la cual también se reflejará en el diseño de la estructura organizativa correspondiente (Aragón *et al.*, 1998).

Según ponen de manifiesto Rodríguez y Ricart (2000), el medio ambiente influye en los tres factores de los que depende la capacidad de la empresa para crear valor: el atractivo del sector, lo acertado del posicionamiento escogido a nivel de negocio y, finalmente, la sostenibilidad de las ventajas competitivas adquiridas. El último de estos tres elementos vendrá condicionado por el potencial de la compañía para desarrollar unas capacidades medioambientales que atiendan los requerimientos y necesidades del entorno, sean valoradas y soporten un sobreprecio en la venta de productos y servicios, no estén uniforme o mayoritariamente distribuidas entre las empresas de su sector y sean de difícil imitación.

De esta forma, el medio ambiente se presenta como un factor de importancia que influirá en la estrategia de la empresa en cualquiera de sus



posibles vertientes: corporativa, de negocio y funcional u operativa (Aragón, 1998a).

### **2.3.1.1. Estrategia corporativa e industria medioambiental**

A nivel corporativo, la elección de los negocios en los que va a participar la empresa se verá condicionada por cuestiones medioambientales como son nuevas legislaciones o cambios de actitud de los consumidores. Así, ciertos negocios pueden perder atractivo e incluso desaparecer como consecuencia de los costes que supone alcanzar los estándares medioambientales exigidos, mientras que otros ganan en rentabilidad o surgen nuevas áreas de negocio antes inexistentes. Por otra parte, el acceso a un determinado tipo de negocio puede verse dificultado al aumentar las barreras de entrada de origen medioambiental o también pueden aumentar las barreras de salida para las compañías ya instaladas debido, fundamentalmente, a la inversión en activos específicos de alto valor.

Centrados en las nuevas oportunidades de negocio, desde el punto de vista de la oferta de bienes y servicios medioambientales se está creando un mercado en rápida expansión y con unas perspectivas de crecimiento muy superior a la media de los restantes sectores (Herrera, 1994; Ruesga y Durán, 1995).

Aparece así un nuevo sector que podría denominarse el sector medioambiental y que englobaría numerosas y variadas actividades, por lo que su definición y más aún la obtención de cifras que sirvan de indicador de su dimensión resulta ciertamente complejo. Un intento de delimitación de este concepto es el siguiente: *“La industria medioambiental es definida como aquella que incluye las actividades destinadas a producir bienes o servicios que sirvan para medir, prevenir, limitar o corregir el daño ambiental causado en el agua, aire o tierra, así como los problemas relacionados con los residuos, ruido y ecosistemas. Se incluyen también las actividades que*

*producen tecnologías limpias, procesos, productos y servicios que reducen el riesgo medioambiental y minimizan la contaminación y el uso de materiales”* (OCDE, 1995:7).

Puede establecerse una clasificación de los bienes y servicios medioambientales en las siguientes categorías (Aranda, 1992):

- a) En primer lugar, se recogen las infraestructuras, equipos y sistemas de protección medioambiental como son las plantas de tratamiento, redes de alcantarillado o filtros para chimeneas. Las imposiciones legales en materia de contaminación y seguridad, además de las iniciativas propias, hacen que tanto organismos privados como públicos realicen inversiones en infraestructuras y equipos destinados a salvaguardar el medio ambiente y que generan una nueva y competitiva actividad en la que los avances tecnológicos jugarán un destacado papel (Andrés, 1992).
- b) Otro grupo lo constituyen los denominados “ecoproductos”, que son aquellos bienes producidos de una manera respetuosa con el medio ambiente, que no contienen sustancias peligrosas para la salud y el medio o cuyo diseño reduce el consumo de materia y energía y posibilita las actividades de recuperación y valorización.

Los ecoproductos son el resultado del nacimiento de una nueva demanda (Delgado, 1994). En estos casos, resulta rentable para la empresa asumir los costes superiores que habitualmente requiere una fabricación eficiente desde el punto de vista ecológico porque existe un mercado para sus productos, el cual está dispuesto a pagar por ellos un sobreprecio respecto a otros productos similares pero más dañinos para el entorno. Ahora bien, tan importante como ofrecer productos ecológicos puede ser darlos a conocer como tales, lo que supondrá una política de comunicación específica (Hopfenbeck, 1993).

c) Finalmente, puede hablarse de los “ecoservicios”. Hacen referencia a actividades como los servicios de tratamiento de aguas residuales, las actividades de recuperación y valorización de residuos, los servicios de ingeniería y consultoría medioambientales o las actividades de educación y formación ambiental.

### **2.3.1.2. Estrategia competitiva y medio ambiente**

Una vez adoptada una estrategia corporativa determinada, la estrategia de negocio deberá integrar las consideraciones medioambientales pertinentes que permitan descubrir las amenazas y oportunidades de naturaleza medioambiental y combinarlas convenientemente con las fuerzas y debilidades de la compañía en esta materia con el objetivo último de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Buzzelli, 1991; Hart, 1995; Roome, 1992; Shrivastava, 1995).

Aragón (1998a) se basa en la propuesta de Winter (1988) para definir las fases por las que transcurre el proceso de elaboración de la estrategia medioambiental de la empresa. Estas etapas pueden ser agrupadas en tres grandes bloques:

a) Identificación de los temas medioambientales clave en las áreas de actividad relacionadas con la empresa. Habrá que realizar un análisis de las oportunidades y riesgos medioambientales procedentes de factores externos a la empresa como son la legislación, acciones de los competidores, cambios en la conciencia medioambiental de los consumidores o avances científicos. Igualmente, se estudiarán los puntos fuertes y débiles de la compañía como son la calidad medioambiental de sus productos respecto al resto de competidores, su capacidad para introducir mejoras tanto en producto como en proceso, capacidad financiera, etc. Finalmente, la combinación de ambos análisis servirá para

conocer la situación estratégica de la empresa y poder plantearse una línea de respuesta.

- b) Determinación de los objetivos de la empresa con respecto a los factores medioambientales. Deberán formularse unos principios y modelos que guíen la estrategia de la empresa sobre la base de unas consideraciones medioambientales y que a su vez sirvan para apoyar los objetivos generales marcados por la compañía para el largo plazo. Los objetivos propuestos deberán ser estudiados cuidadosamente valorando todas sus implicaciones económicas y, por último, deberán ser adaptados al nivel marcado por las áreas funcionales de la compañía.
- c) Formulación de sólidas estrategias medioambientales. Se determinará el carácter defensivo u ofensivo de las estrategias básicas a seguir por la empresa, delimitando áreas de actividad y estrategias específicas por departamentos.

Las alternativas estratégicas existentes en materia medioambiental y sus clasificaciones principales serán objeto de un posterior y más detenido análisis en el apartado 2.3.2 debido a su relevancia para el desarrollo del modelo de investigación propuesto en este trabajo.

### **2.3.1.3. El nivel funcional y los sistemas de gestión medioambiental**

Finalmente, las políticas y estrategias medioambientales de negocio deberán traducirse en unos planes de acción que les lleven a la práctica, lo que exige disponer de un sistema de gestión medioambiental (SGM). El SGM constituye una forma sistemática de tratar los aspectos de la organización relacionados con el medio ambiente. Se trata de un instrumento que permite a la empresa controlar en cierta medida el impacto que sus actividades, productos o servicios provocan en el entorno natural.

El SGM hará uso de herramientas propias como son la auditoría medioambiental, la evaluación de impacto medioambiental o el análisis medioambiental del ciclo de vida del producto.

La auditoría medioambiental supone una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la eficacia de la organización, el sistema de gestión y los procedimientos destinados a la protección del medio ambiente (Reglamento CEE nº 1836/93: art. 2). Esta auditoría servirá para facilitar el control por parte de la dirección sobre el efecto que su compañía está causando en el entorno y en caso de ser necesario reconsiderar la política medioambiental de la empresa.

El estudio de impacto ambiental constituye un proceso de análisis que persigue formar un juicio objetivo acerca del efecto que la realización de una determinada actividad supondrá sobre el medio ambiente. Habitualmente, este estudio constituye también un procedimiento de carácter administrativo que conduce a la aceptación o rechazo por parte de la autoridad competente de la acción cuyo impacto se está evaluando (Ruesga y Durán, 1995).

El análisis medioambiental del ciclo de vida del producto se basa en el estudio de cada una de las etapas por las que transcurre la vida de los productos manufacturados: extracción de materias primas, proceso transformador, distribución, consumo, mantenimiento y desecho o valorización. En todas estas fases se observará el efecto provocado por el producto sobre el medio ambiente con el fin de reducirlo o, si es posible, eliminarlo (Henn y Fava, 1994).

Con el propósito de garantizar la transparencia y aumentar el crédito de las actividades medioambientales de las empresas, el SGM se adaptará a unos estándares propuestos de forma voluntaria por instituciones externas. Dentro de ellas, destacan las elaboradas por la "International Organization

for Standardization” (ISO) y el “Eco-Management and Audit Scheme” (EMAS).

El ISO es un organismo internacional que tiene por objeto promover el desarrollo de normas de estandarización que sirvan para facilitar el intercambio de bienes y servicios entre países y facilitar la cooperación en el ámbito económico, tecnológico, científico e intelectual. Entre sus documentos, ahora son de interés los correspondientes a la serie 14000, que se vienen elaborando desde 1996 y abordan cuestiones relativas a la gestión medioambiental. En concreto, los temas recogidos pueden agruparse en dos grandes categorías según su orientación hacia la organización o hacia los productos. En el primer grupo quedarían incluidos aquellos documentos dedicados a la implementación del SGM<sup>1</sup>, la auditoría medioambiental<sup>2</sup> y la evaluación de la actuación medioambiental de la empresa<sup>3</sup>. En el segundo grupo se recogen los relativos al ecoetiquetado y declaraciones medioambientales de los productos<sup>4</sup>, el análisis del ciclo de vida del producto<sup>5</sup> y una guía para la inclusión de aspectos medioambientales en la elaboración de los estándares para los productos<sup>6</sup>. A todos ellos habría que añadir un documento común compuesto por términos y definiciones<sup>7</sup>.

El EMAS es aplicable únicamente en el contexto europeo y apareció por primera vez en 1993 como un instrumento de política medioambiental elaborado por la Comisión Europea dentro de la idea de desarrollo sostenible<sup>8</sup>. Su entrada en funcionamiento tuvo lugar en 1995 con la participación voluntaria de organizaciones industriales. En el 2001 fue

---

<sup>1</sup> ISO 14001 y 14004 e ISO/TR 14061 (TR = *Technical Report*. Informe Técnico).

<sup>2</sup> ISO 14010, 14011, 14012, 14015 y 19011.

<sup>3</sup> ISO 14031 e ISO/TR 14032.

<sup>4</sup> ISO 14020, 14021 y 14024 e ISO/TR 14025.

<sup>5</sup> ISO 14040, 14041, 14042 y 14043, ISO/TR 14047, 14048 y 14049.

<sup>6</sup> ISO 14062 e ISO Guide 64.

<sup>7</sup> ISO 14050.

<sup>8</sup> Reglamento (CEE) N° 1836/93 del Consejo, de 29 de junio de 1993.

aprobada una significativa reforma en la regulación del EMAS<sup>9</sup>, de la cual destacan especialmente tres cuestiones: a) su ámbito de aplicación se extiende pasando a incluir todos los sectores de la actividad económica e incluso organismos públicos locales; b) la ISO 14001 es considerada como el SGM requerido por el EMAS, evitando duplicidades innecesarias; y c) la creación de un logotipo a disposición de las organizaciones registradas en el EMAS que servirá para dotar de una mayor credibilidad y confianza a la empresa frente al exterior en lo referente a su actuación medioambiental. Para conseguir el registro en el EMAS, el candidato deberá implantar el SGM que se considere apropiado tras analizar la interacción de la organización con el medio ambiente y elaborar unos informes medioambientales periódicos verificados por un agente externo.

### **2.3.2. Opciones estratégicas medioambientales**

De acuerdo con Hass (1996), los sistemas de clasificación de conceptos, objetos o entidades en diferentes grupos constituyen una técnica habitual y útil a la hora de conseguir una mejor comprensión de fenómenos complejos. Sin embargo, mientras en el campo de la estrategia empresarial las posturas generales adoptadas por las empresas han sido objeto de contrastadas clasificaciones (Miles y Snow, 1978; Porter, 1985), no existe una tipología de las estrategias medioambientales que haya sido ampliamente aceptada. No obstante, es posible encontrar relativamente numerosas clasificaciones de este tipo de estrategias en la literatura.

Siguiendo a Hass (1996), a continuación se recogen esquemáticamente las clasificaciones de las estrategias medioambientales que se consideran más relevantes y las opciones a que cada una de ellas dan lugar, quedando agrupadas en dos categorías distintas en función de su naturaleza: tipologías basadas en posicionamientos genéricos y tipologías basadas en un continuo.

---

<sup>9</sup> Reglamento (CE) Nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001.

### 2.3.2.1 Tipologías basadas en posicionamientos genéricos

De acuerdo con este criterio de clasificación, las estrategias medioambientales de las empresas serán incluidas dentro de determinadas categorías pero sin considerar que deba existir una progresión de unas respecto a otras. Podrían incluirse aquí los modelos de Steger (1993), Hass (1996), Vastag *et al.* (1996) y Rodríguez y Ricart (1998a y 1998b).

Steger (1993) distingue entre cuatro situaciones estratégicas distintas: innovadora, ofensiva, defensiva e indiferente, según se comentan a continuación.

La estrategia innovadora será la más desafiante por entender que el mercado potencial sólo es aprovechable con un cambio profundo en el proceso productivo o un nuevo producto claramente diferenciados en sus características medioambientales. Las posibles ventajas para los innovadores se derivarán de las economías de aprendizaje, establecimiento de los estándares del producto para futuros competidores, diferenciación, mejora de la imagen corporativa y reducción de los costes originados por futuras regulaciones medioambientales. La empresa se encuentra en una situación en la que el medio ambiente es un asunto crítico, a lo que se suman otros riesgos como los procedentes de las inversiones en investigación y desarrollo o de la incertidumbre sobre la demanda futura.

La estrategia ofensiva requiere el desarrollo de productos medioambientalmente seguros o mejoras en los actuales ante una situación en la que no se prevén amenazas o cambios en la situación actual que puedan relacionarse con la problemática medioambiental. La rapidez en la acción y una adecuada campaña de comunicación resultan elementos fundamentales para el éxito de esta estrategia.



La estrategia defensiva corresponde a aquellas empresas que no asocian ninguna ventaja de mercado a un mayor compromiso medioambiental pero debido al potencial efecto que la actividad a la que se dedican puede tener sobre el entorno, son objeto de un control y seguimiento especial por parte de la Administración.

Finalmente, en el caso de no existir ventajas de mercado ni riesgos medioambientales, las medidas de protección serán escasamente consideradas por la compañía y de ahí que se hable de una estrategia de indiferencia.

Hass (1996) intentó corroborar la clasificación propuesta por Hunt y Auster (1990) y que será comentada más adelante en el apartado dedicado a las tipologías progresivas. Ante las dificultades con que se encontró este autor, elaboró su propio modelo partiendo de la taxonomía empírica resultante de su trabajo.

Así, las empresas analizadas fueron clasificadas en cuatro categorías. Por un lado, dentro del grupo de empresas que disponían de unas políticas medioambientales desarrolladas y un SGM bien diseñado, se distinguía entre las que habían realizado las inversiones necesarias para facilitar su implantación con una perspectiva de largo plazo y que se adelantaban en el cumplimiento de las exigencias legales y aquellas otras empresas que fallaban en la etapa de implantación y respondían ante los cambios en el entorno a medida que éstos se hacían evidentes. Por otro lado, entre las empresas que disponían de un SGM menos desarrollado, las había que conseguían introducir los cambios precisos en su gestión para afrontar los cambios en materia medioambiental, mientras que otras se veían atrapadas en una situación de difícil solución.

Vastag *et al.* (1996) aconsejan un tipo de gestión medioambiental determinado en función de la combinación de los riesgos medioambientales

exógenos y endógenos. Los primeros vendrán determinados por las características propias del entorno, como por ejemplo la biodiversidad, topografía o actitud de la población, mientras que los segundos son los propios de la actividad de la compañía y los recursos utilizados.

En el caso de que tanto los riesgos exógenos como los endógenos sean grandes, la dirección medioambiental debe formar una parte sustancial de la estrategia general de la compañía y deberán adoptarse acciones que vayan más allá de las exigidas legalmente. Si los riesgos exógenos son elevados pero no los endógenos, debido a la reducida dimensión de la compañía o porque la contaminación sucede de forma indirecta, la postura a adoptar puede calificarse como de prevención de crisis, procurando que el impacto de la empresa sobre el entorno no aumente y que mejore la valoración que se tiene de ese impacto desde el exterior. Cuando sucede lo contrario y el peligro contaminante de la empresa no está generando el daño que podría preverse, la situación aconseja una postura proactiva que anticipe los futuros cambios en la regulación medioambiental, tecnología u opinión pública. Por último, si se trata de empresas pertenecientes a industrias con escasos niveles de contaminación y donde el número de afectados es reducido, se habla de una situación reactiva en la que simplemente se cumple con la legislación local, no siendo necesario adoptar precauciones extraordinarias para afrontar unos riesgos que son altamente improbables.

Por su parte, Rodríguez y Ricart (1998) parten del modelo propuesto por Steger (1993) para, basándose en argumentos teóricos, proponer un modelo alternativo que es sometido a contraste empírico. Las dimensiones empleadas para caracterizar el posicionamiento estratégico medioambiental son las capacidades medioambientales de la empresa y los requerimientos o necesidades de los stakeholders o grupos de interés de la compañía. El resultado establece cuatro posicionamientos diferenciados atendiendo a las posibles ventajas competitivas que se generan. Así, en el caso de que la empresa disponga de unas capacidades medioambientales distintivas y

superiores frente a la competencia, se encontraría en una situación de ventaja competitiva, la cual sólo será real si los stakeholders están demandando el uso de esas capacidades pues, en otro caso sería una ventaja potencial. Por el contrario, si la calidad relativa de la gestión medioambiental de la compañía es escasa, estaríamos ante una desventaja competitiva que, de nuevo será real o potencial en función de las exigencias de clientes y otros stakeholders.

Como se puede apreciar (cuadro 2.3), en todos los modelos incluidos en esta primera categoría se parte de dos variables con dos valores posibles para crear una matriz donde las cuatro combinaciones determinan distintos posicionamientos estratégicos genéricos. La principal diferencia entre ellos estriba en que mientras Steger (1993) optó por considerar en su análisis variables externas, Hass (1996) se decantó por variables internas y Vastag *et al.* (1996) y Rodríguez y Ricart (1998a y b) decidieron realizar una combinación de ambas.

**Cuadro 2.3. Opciones estratégicas basadas en posicionamientos genéricos**

<b>Steger (1993)</b>			
Oportunidades de mercado a través de la protección medioambiental	Grandes	Ofensiva	Innovadora
	Pequeñas	Indiferente	Defensiva
		Pequeños	Grandes
		Riesgos medioambientales	
<b>Hass (1996)</b>			
Ejecución de acciones medioambientales	Exitosa	Sistema escasamente desarrollado e implantación exitosa	Sistema desarrollado e implantación exitosa
	Difícil	Sistema escasamente desarrollado y difícil implantación	Sistema desarrollado y difícil implantación
		No desarrollada	Desarrollada
		Estructura del sistema de gestión medioambiental	
<b>Vastag et al. (1996)</b>			
Riesgos medioambientales endógenos	Grandes	Proactiva	Estratégica
	Pequeños	Reactiva	Prevención de crisis
		Pequeños	Grandes
		Riesgos medioambientales exógenos	
<b>Rodríguez y Ricart (1998)</b>			
Requerimientos y necesidades de los stakeholders	Altos	Desventaja competitiva real	Ventaja competitiva real
	Bajos	Desventaja competitiva potencial	Ventaja competitiva potencial
		Bajas	Altas
		Capacidades medioambientales	

### **2.3.2.2. Tipologías basadas en una perspectiva de progresión o continuo**

En todas las clasificaciones incluidas en este epígrafe las empresas son posicionadas a lo largo de una escala en función de sus actitudes o respuestas hacia determinados asuntos medioambientales. Las diferentes propuestas de catalogación difieren fundamentalmente en dos cuestiones: el criterio de evaluación empleado y el número de etapas resultante dentro de la escala de progresión (cuadro 2.4).

Según Hass (1996), estos modelos asumen que es posible llevar a cabo un proceso de valoración o clasificación a lo largo de las dimensiones establecidas de tal manera que la dirección estratégica medioambiental, aun siendo multi-dimensional, puede reducirse a una progresión de etapas básicamente de una dimensión. De esta forma, se puede crear una escala progresiva y habrá una secuencia específica entre las etapas prescritas, la cual puede ser acumulativa.

El movimiento de cierta compañía a lo largo de este continuo vendrá determinado por los elementos que motiven un cambio en la gestión medioambiental, lo oportuno que resulte dicho cambio, la disponibilidad de los recursos financieros, técnicos e informativos necesarios, y lo adecuado de los actuales procesos de dirección para afrontar esta evolución (Lawrence y Morell, 1995).

Hass no incluye dentro de esta categoría el trabajo de Schot (1992), sino que lo considera dentro de los modelos categóricos junto con el de Steger (1993). Sin embargo, las opciones presentadas en el mismo parecen cumplir la condición de pertenencia a una escala progresiva, a excepción de la estrategia de nicho, consistente en la búsqueda de un segmento de mercado al que dirigirse con productos muy desarrollados en cuanto a sus cualidades medioambientales.

**Cuadro 2.4. Opciones estratégicas basadas en una progresión o continuo**

Autor						
Hunt y Auster (1990)	Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado al que el programa reduce el riesgo medioambiental.</li> <li>▪ Compromiso de la organización: importancia concedida a la gestión medioambiental por parte de los directivos, recursos dedicados y apoyo desde la alta dirección.</li> <li>▪ Diseño de programa de acción medioambiental: objetivos, integración con la compañía, informes a la alta dirección, sistemas de información, relación con asesoría legal, relaciones públicas, diseño de producto y proceso.</li> </ul>				
	Tipos / Etapas	Principiante	Bombero	Ciudadano preocupado	Pragmático	Proactivo
Greeno (1991)	Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propósito principal: resolución de problemas inmediatos, coordinación de esfuerzos para el cumplimiento de obligaciones y solución de problemas comunes, gestión progresiva de riesgos y oportunidades.</li> <li>▪ Motivaciones principales: elusión de costes gravosos, uso eficaz de recursos, protección de recursos internos y del entorno.</li> <li>▪ Vulnerabilidad: acontecimientos sorpresivos con impacto real, mayor atención al cumplimiento de actuales obligaciones que a futuras responsabilidades, incremento de la inversión en seguridad medioambiental sin una recompensa inmediata.</li> </ul>				
	Tipos / Etapas	Resolución de problemas		Gestión de cumplimiento	Gestión de compromiso	
Ford (1992)	Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioridad concedida al medio ambiente desde el ámbito estratégico.</li> <li>▪ Consideración dada a los cambios profundos derivados de la gestión medioambiental.</li> <li>▪ Anticipación o reacción ante normativas y requisitos exigidos por los consumidores.</li> </ul>				
	Tipos / Etapas	Inactivo	Reactivo	Proactivo	Hiperactivo	
Roome (1992)	Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento con exigencias legales y respuesta a presiones sociales.</li> <li>▪ Consideración de la dirección medioambiental.</li> </ul>				
	Tipos / Etapas	Incumplimiento	Cumplimiento	Plus de cumplimiento	Excelencia comercial y medioambiental	Liderazgo
Schot (1992)	Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud y respuesta general hacia las regulaciones.</li> <li>▪ Apoyo por parte de la alta dirección a la política medioambiental y su implantación.</li> <li>▪ Acercamiento hacia los problemas medioambientales.</li> </ul>				
	Tipos / Etapas	Dependiente	Defensiva	Ofensiva	Innovadora	
Newman (1993)	Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perspectiva del riesgo</li> <li>▪ Perspectiva de las oportunidades</li> </ul>				
	Tipos / Etapas	Reactivo		Proactivo		Innovador

De acuerdo con Henriques y Sadorsky (1999) y Aragón (1998b), las clasificaciones dinámicas de mayor relevancia en el campo de la estrategia medioambiental son las de Hunt y Auster (1990) y Roome (1992). A partir de ellas, se desarrollaron unos indicadores que sirvieron para clasificar a las empresas en cada una de las modalidades existentes y que serán comentados en el apartado 2.3.3 junto con otros trabajos y una propuesta de medición propia. Por lo tanto, debido a su utilidad posterior, a continuación se comentarán con cierto detalle las categorías propuestas por Hunt y Auster (1990) y Roome (1992), así como la equiparación que Henriques y Sadorsky (1999) realizan entre ellas y la responsabilidad social de la empresa.

#### **a) Opciones estratégicas medioambientales según Hunt y Auster (1990)**

Hunt y Auster (1990), tras realizar un análisis de los programas de gestión medioambiental correspondientes a empresas de distintas industrias, percibieron la posible existencia de cinco etapas en su nivel de desarrollo. En el nivel inferior de ese continuo se encontraban aquellas compañías que no disponían de programas de esta naturaleza o que, en caso de tenerlos, su operatividad era prácticamente nula por la insignificancia de los presupuestos asignados y la carencia de información generada. En el otro extremo se situarían aquellas empresas que adoptan una postura más proactiva en el terreno de la dirección medioambiental. En total, se diferencian cinco posibles etapas, aunque la demarcación de muchas empresas puede resultar compleja debido al diferente grado de desarrollo experimentado en las distintas áreas o variables que definen cada categoría, lo que hace que en ocasiones una misma organización podría ser ubicada en más de una etapa (Polonsky *et al.*, 1992). Además, tampoco parece conveniente extraer conclusiones normativas de esta clasificación puesto que el posicionamiento óptimo dependerá en cada caso de las circunstancias concretas a las que se enfrente cada compañía.

Seguidamente, se describirán las características principales de cada una de las etapas diferenciadas por Hunt y Auster (1990) (cuadro 2.5).

**Cuadro 2.5. Etapas en el desarrollo de programas de gestión medioambiental**

	Etapa Uno "Principiante"	Etapa Dos "Bombero"	Etapa Tres "Ciudadano preocupado"	Etapa Cuatro "Pragmático"	Etapa Cinco "Proactivo"
<b>Reducción del riesgo medioambiental</b>	Sin protección	Protección mínima	Protección moderada	Protección global	Protección máxima
<b>Compromiso de la organización</b>					
- Consideración general de los directivos	La gestión medioambiental es innecesaria	Los asuntos medioambientales deberían ser abordados sólo si es necesario	La gestión medioambiental es una función digna de consideración	La gestión medioambiental es una función empresarial importante	La gestión medioambiental es un asunto prioritario
- Compromiso de recursos	Mínimo compromiso de recursos	Dotación de presupuestos para los problemas cuando ocurren	Uniforme, pero presupuesto mínimo	Financiación generalmente suficiente	Financiación abierta
- Apoyo e involucración de la alta dirección	Sin involucración	Involucración no sistemática	Compromiso en teoría	Consciente y moderadamente involucrado	Activamente involucrado
<b>Diseño de programa</b>					
- Objetivos de desempeño	Ninguno	Resolver problemas a medida que ocurren	Satisfacer la responsabilidad de la empresa	Minimizar los impactos medioambientales negativos	Gestionar activamente los asuntos medioambientales
- Integración con la compañía	No integrado	Integrado con otros departamentos sobre una base no sistemática	Mínima interacción con otros departamentos	Moderada integración con otros departamentos	Activamente integrado con otros departamentos
- Información a alta dirección	No generación de información	Información sólo en situaciones de excepción	Genera informes voluminosos que raramente son leídos	Información coherente y con objetivos	Reuniones del personal con directores y consejos de dirección
- Estructuras informativas	Ninguna	Sólo información excepcional	Sólo información interna	Principalmente interna con algún informe externo	Mecanismos formalizados de información interna y externa
- Participación:					
* Asesoría jurídica	Ninguna	Moderada	Moderada	Alta	Diaria
* Relaciones públicas	Ninguna	Ninguna	Moderada	Alta	Diaria
* Transformación	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Moderada	Diaria
* Diseño de producto	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Mínima	Diaria

Fuente: Hunt y Auster (1990:9)



## **Principiante**

Las empresas situadas en esta etapa no conceden ninguna importancia a las cuestiones medioambientales y suelen otorgar la responsabilidad en este terreno a directivos que ya tienen atribuciones propias, como los directores de planta. No existe interés alguno sobre cuáles son las consecuencias que esta actitud puede ocasionar y la desinformación acerca de potenciales problemas medioambientales es generalizada entre todos los niveles de la organización. Habitualmente pertenecen a este grupo empresas ya instaladas antes de que se desarrollaran normativas medioambientales que les afecten, empresas de tamaño pequeño que no consideran suficientemente justificada la dedicación de unos recursos, para ellas cuantiosos, en este tipo de acciones y, por último, compañías que por la naturaleza de su actividad no se ven afectadas de forma directa por el tema del medio ambiente.

En definitiva, tan solo en el caso de una obligación directa desde las Administraciones públicas o de que se vean implicadas en un accidente de trascendencia ecológica, estas empresas modificarán su conducta en pro del desarrollo de programas de gestión medioambiental.

## **Bombero**

En este caso, las empresas ya pueden disponer de programas y personal especializado en la gestión medioambiental, pero los recursos comprometidos suelen ser escasos, por lo que se ocuparán básicamente de la resolución de aquellos temas prioritarios por su gravedad. Precisamente, son situaciones de riesgo las que hacen que se dé este primer paso en la compañía con vistas a que no se vuelvan a repetir. Sin embargo, no existe una conciencia clara de la necesidad de mantener un programa integral o de los beneficios que podría aportar.

Nos encontramos ante un perfil característico de empresas de tamaño medio que, por su actividad, se ven enfrentadas a situaciones problemáticas en relación con el medio ambiente.

### **Ciudadano preocupado**

Llegados a esta etapa, se manifiesta tener un compromiso serio respecto a la gestión medioambiental de la empresa pero, sin embargo, los departamentos creados no se encuentran en un escalafón alto de la organización y no disponen de la autoridad suficiente como para abordar iniciativas ambiciosas. Además, el personal implicado suele estar formado por especialistas técnicos poco o nada vinculados con el campo de la gestión empresarial. En definitiva, aunque se reconoce la importancia que tiene la función del medio ambiente en el éxito de la empresa, destaca la falta de compromiso directo por parte de la alta dirección.

Esta etapa resulta característica en el caso de empresas grandes y de compañías situadas en industrias estancadas o en declive.

### **Pragmático**

Las empresas incluidas en esta categoría han dotado a sus departamentos medioambientales con el suficiente poder, fondos y personal para abordar los problemas medioambientales de una forma activa, buscando sus raíces para incidir en ellas y no limitarse a reaccionar ante un acontecimiento negativo. La generación y flujo de información están formalizados y los trabajadores son formados para promover su participación.

A pesar de lo dicho, la gestión medioambiental no es todavía un asunto de máxima prioridad en la empresa y su consideración a la hora de tomar las decisiones de mayor importancia de la compañía se encuentra limitada.

Las empresas que cuentan con unos directivos fuertemente comprometidos con unos principios y prácticas ecológicos o aquellas situadas en industrias sometidas a una creciente regulación o escrutinio público serán las que más probablemente dispongan de programas situados en esta etapa.

### **Proactivo**

El compromiso con la gestión medioambiental no se limita ahora a un departamento especializado de la compañía, sino que se extiende por distintas unidades de la organización. La alta dirección está comprometida directamente con estos programas mediante procedimientos formalizados y actuaciones informales. La información generada muchas veces trasciende a la propia empresa marcando el camino a seguir en la industria e influyendo en la intervención que pueda realizarse desde las Administraciones públicas.

### **b) Opciones estratégicas medioambientales según Roome (1992)**

Roome (1992) identifica cinco opciones estratégicas posibles a adoptar por las empresas frente al tema del medio ambiente, de las cuales las tres primeras surgen de la comparación de la actuación empresarial con los requisitos legales y las presiones sociales. A continuación se comentan brevemente cada una de estas opciones.

### **Incumplimiento**

Se trata de una opción propia de empresas que no reaccionan ante los cambios en los estándares medioambientales imperantes. Esta opción es debida normalmente a la existencia de importantes restricciones en costes o de una inercia en la gestión que hace que aquellos temas no considerados importantes en el pasado tampoco sean tenidos en cuenta en el presente y futuro con la intensidad que se merecen. La ausencia de una visión de largo

plazo provoca que el medio ambiente no sea incluido dentro de los temas de máxima importancia para la empresa.

### **Cumplimiento**

Esta opción estratégica refleja una actitud reactiva de la empresa puesto que las acciones se emprenderán a medida que las exigencias legales así lo impongan y no antes. Esta actitud provoca muchas veces un lento retraso en el ajuste a las exigencias y preocupaciones de los mercados, puesto que son estos movimientos sociales los que anteceden a las propias normas. Además, una rápida adaptación a los requisitos técnicos que serán impuestos a nivel industrial en defensa del entorno natural puede significar una importante ventaja competitiva a la que, evidentemente, se está renunciando.

### **Plus de cumplimiento**

En esta etapa, las empresas adoptan una política más proactiva con el fin de situarse más allá del simple cumplimiento de los requisitos legales existentes. La gestión medioambiental es incluida dentro del ámbito estratégico de la empresa y permite adoptar un ritmo y dirección a seguir según los propios intereses de la empresa y no por imposiciones externas.

### **Excelencia comercial y medioambiental**

Las empresas que se han marcado como objetivo la excelencia demostrarán una especial dedicación en la consecución de la máxima calidad como objetivo último, lo que, entre otras cuestiones, conlleva una consideración de los impactos provocados en el medio ambiente como una cuestión de máxima prioridad.

## **Liderazgo**

Esta opción se presenta por Roome (1992) como la práctica llevada a cabo por aquellas compañías que fijan con sus acciones los estándares a seguir en su sector industrial. En términos relativos, el resto de compañías competidoras se encontrarán en una posición retrasada en lo referente a su actitud frente al medio ambiente.

### **c) Opciones estratégicas medioambientales y responsabilidad social**

Para concluir esta revisión de la literatura relativa a la clasificación de las estrategias medioambientales, se recoge la propuesta llevada a cabo por Henriques y Sadorsky (1999) y que perseguía la equiparación y conciliación de tipologías distintas.

Estos autores compararon y asimilaron las categorías de estrategias medioambientales propuestas por Hunt y Auster (1990) y Roome (1992) junto con las desarrolladas en la literatura de la responsabilidad social de la empresa (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985) y que serán analizadas detenidamente a lo largo del apartado 2.4 de este capítulo. Por ahora, baste decir que si la empresa niega su responsabilidad estará adoptando una postura reactiva, si la admite pero trata de evitarla se está comportando defensivamente, si la acepta se la podrá catalogar como acomodaticia y, finalmente, si actúa anticipadamente a sus responsabilidades quedaría incluida dentro de la categoría de empresas proactivas.

El resultado de la comparación entre estos criterios se recoge en el cuadro 2.6.

**Cuadro 2.6. Clasificación conceptual de las distintas aproximaciones de la empresa al entorno natural**

Literatura de Gestión Medioambiental		Literatura de Responsabilidad Social	Características
Roome (1992)	Hunt y Auster (1990)	Carroll (1979) Wartick y Cochran (1985)	
Incumplimiento	Principiante	Reactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe apoyo o implicación por parte de la alta dirección.</li> <li>▪ La dirección medioambiental no es necesaria.</li> <li>▪ No se genera información medioambiental.</li> <li>▪ No existe formación en asuntos medioambientales ni implicación de los trabajadores.</li> </ul>
Cumplimiento	Bombero	Defensivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implicación no sistemática de la alta dirección.</li> <li>▪ Los asuntos medioambientales sólo son tratados cuando es necesario.</li> <li>▪ Cumplir las regulaciones medioambientales.</li> <li>▪ Poca formación medioambiental e implicación en los trabajadores.</li> </ul>
Plus de cumplimiento	Ciudadano interesado	Acomodaticio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cierta compromiso de la alta dirección.</li> <li>▪ La dirección medioambiental es una función digna de consideración.</li> <li>▪ Información interna pero escasa información externa.</li> <li>▪ Cierta formación e implicación de los trabajadores en asuntos medioambientales.</li> </ul>
Excelencia comercial y medioambiental	Pragmático	Proactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La alta dirección apoya y está implicada en los asuntos medioambientales.</li> <li>▪ La dirección medioambiental es una función empresarial importante.</li> <li>▪ Información interna y externa.</li> <li>▪ Se fomenta la formación e implicación de los trabajadores en asuntos medioambientales.</li> </ul>
Liderazgo	Proactivo		

Fuente: Henriques y Sadorsky (1999:88)

Como puede observarse, de esta comparación resulta una clasificación de las actitudes de la empresa en su relación con el medio ambiente donde se recogen cuatro únicas categorías con una serie de características propias y que fue utilizada por Henriques y Sadorsky (1999) para basar su trabajo empírico.

### **2.3.3. Propuesta de medición de la actitud estratégica medioambiental de la empresa**

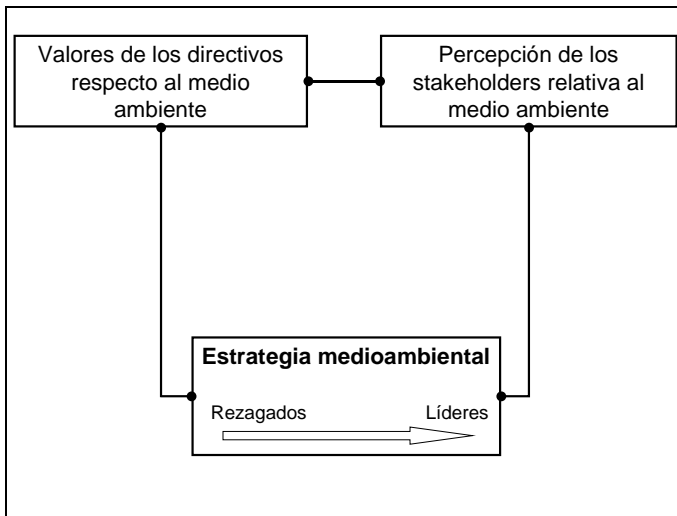
Uno de los objetivos del presente trabajo de investigación reside en encontrar relaciones entre la actitud estratégica de las empresas en materia de medio ambiente y otras variables como son los valores de la dirección y la percepción de los atributos de los stakeholders. Para realizar comparaciones entre unas empresas y otras atendiendo a distintas características será preciso contar con unos indicadores de intensidad en cada una de ellas y así, poder valorar si el progreso en una determinada medida se corresponde con un aumento o una disminución en otra.

Así pues, serán las clasificaciones dinámicas de las opciones estratégicas medioambientales, es decir, aquellas que fijan una sucesión acumulativa de etapas, las más adecuadas para el objetivo de análisis propuesto. Sin embargo, a la hora de agrupar a las empresas en distintas categorías puede resultar muy restrictivo limitar el número de grupos resultantes, más aún si estamos suponiendo que las variables de referencia admiten una continuidad entre dos extremos. En este caso, establecer unos límites que claramente distinguan entre una categoría y otra se presume una tarea harto compleja.

Por lo tanto, a la hora de abordar el estudio empírico de la actitud de la empresa frente al medio ambiente se optará por jerarquizar a las compañías según sus puntuaciones en determinadas variables de referencia y aunque se descubran grupos homogéneos, éstos no serán calificados expresamente

de acuerdo con ninguna de las clasificaciones aquí expuestas. Se entenderá que existen dos grupos situados en los extremos, uno caracterizado por ser el menos comprometido en su actitud medioambiental y otro compuesto por aquellas empresas que ostentan una posición superior a las demás o de liderazgo. Entre ellos, podrá haber un número mayor o menor de grupos que adoptan posiciones intermedias y que se caracterizan por los valores específicos adoptados en cada variable considerada (figura 2.4).

**Figura 2.4. Modelo sintético de relaciones: Estrategias medioambientales**



A continuación se comentan los criterios seguidos para la medición de la actitud estratégica medioambiental de la empresa por parte de diversos autores (cuadro 2.7), para, posteriormente, ofrecer una propuesta propia que será utilizada en la parte empírica del presente trabajo de investigación. Como podrá observarse en la mayoría de los casos, las variables empleadas hacen referencia a cuestiones operativas de la estrategia medioambiental, es decir, al desarrollo e implantación de un sistema de gestión medioambiental.



**Cuadro 2.7. Medidas sobre el desarrollo de una estrategia medioambiental**

<b>Henriques y Sadorsky (1999)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tener un plan medioambiental.</li><li>2. Tener un documento escrito que describa el plan medioambiental.</li><li>3. Comunicar el plan medioambiental a los accionistas y/o stakeholders.</li><li>4. Comunicar el plan medioambiental a los empleados.</li><li>5. Tener una unidad dedicada al medio ambiente, la seguridad y la salud.</li><li>6. Tener un consejo o comité directivo dedicado a los asuntos medioambientales.</li></ol>
<b>Álvarez Gil et al. (2001)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuantificación de costes y ahorros medioambientales en el presupuesto.</li><li>2. Formación proporcionada a los empleados en cuestiones ambientales.</li><li>3. Prioridad en la compra de productos ecológicos.</li><li>4. Utilización de argumentos ecológicos en las campañas de marketing.</li><li>5. Aplicación de medidas de ahorro de energía.</li><li>6. Aplicación de medidas de ahorro de agua.</li></ol>
<b>Aragón (1998b)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Patrocinio de eventos medioambientales.</li><li>2. Utilización de argumentos medioambientales en acciones de marketing.</li><li>3. Aspectos medioambientales en el trabajo administrativo.</li><li>4. Auditorías medioambientales periódicas.</li><li>5. Reciclado de residuos.</li><li>6. Manual de compras con principios ecológicos.</li><li>7. Seminarios de contenido medioambiental para ejecutivos.</li><li>8. Formación en cuestiones medioambientales para los empleados de la empresa.</li><li>9. Programa de calidad total con aspectos de naturaleza medioambiental.</li><li>10. Seguro por daños medioambientales.</li><li>11. Manual de gestión medioambiental para uso interno.</li><li>12. Filtros y controles sobre emisiones y vertidos.</li><li>13. Análisis medioambiental del ciclo de vida del producto.</li><li>14. Participación en programas medioambientales subvencionados por el gobierno.</li></ol>
<b>Rivera y Molero (2001)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Distribución de documentos escritos para apoyar la implementación.</li><li>2. Formalización de procesos para identificar requisitos legales en materia medioambiental.</li><li>3. Desarrollo de auditorías medioambientales.</li><li>4. Diseño de objetivos medioambientales mensurables.</li><li>5. Desarrollo de programas para alcanzar los objetivos medioambientales.</li><li>6. Definición clara de responsabilidades para implantar el sistema de gestión medioambiental.</li><li>7. Uso de programas de formación medioambiental.</li><li>8. Uso de una auditoría para controlar el cumplimiento del programa.</li><li>9. Revisión periódica de los objetivos para lograr una mejora continua.</li><li>10. Publicación de un informe medioambiental.</li><li>11. Inclusión de información medioambiental en el informe anual.</li></ol>

Henriques y Sadorsky (1999), tras identificar cuatro posibles formas de aproximación de la empresa al entorno natural, según acaba de ser comentado en el apartado precedente, precisaron seis ejemplos de prácticas medioambientales que pueden ser desarrolladas por las empresas. Según estos autores, cada una de estas prácticas representan un nivel de compromiso de la compañía con el medio ambiente y, en este sentido, pueden relacionarse con las categorías estratégicas expuestas.

En el trabajo empírico, llevado a cabo sobre una muestra inicial de 750 grandes empresas canadienses (400 respuestas válidas) pertenecientes a 25 industrias distintas, tras realizar un análisis cluster con las respuestas afirmativas o negativas dadas respecto a la adopción de cada una de las prácticas empresariales anteriores, resultaron cuatro clusters que agrupaban compañías susceptibles de ser clasificadas dentro de cada una de las cuatro opciones estratégicas medioambientales: reactivas, defensivas, acomodaticias y proactivas.

La misma clasificación de la estrategia medioambiental fue utilizada por Álvarez Gil *et al.* (2001), recurriendo también al análisis cluster para la catalogación de las compañías en cada grupo. Este trabajo analizó el sector hotelero español, considerando los establecimientos de 3, 4 y 5 estrellas, lo cual condujo a que en su parte empírica se emplearan una serie de aspectos específicos relativos a la estrategia ambiental de este tipo de compañías. El total de cuestionarios válidos recibidos ascendió a 300, un 12% de la población total analizada. Las variables empleadas debían ser puntuadas de 0 a 10 de acuerdo con el nivel de implicación del hotel con la actividad correspondiente.

Aragón (1998b) propone la existencia de una relación entre el carácter defensivo o proactivo de la estrategia seguida por la empresa (Miles y Snow, 1978) y la propia naturaleza de la estrategia medioambiental siguiendo la clasificación de Roome (1992). Así pues, este autor también se vio en la

necesidad de valorar las distintas aproximaciones que puede realizar una empresa hacia el tema del medio ambiente. Para ello, en su trabajo empírico sobre las 210 empresas españolas de mayor facturación correspondientes a diez sectores de actividad distintos, incluyendo el comercio al por menor, utilizó un cuestionario compuesto por catorce ítems relacionados con posibles prácticas medioambientales, los cuales debían ser puntuados en una escala de 0 a 7, donde el 0 significaba “No hemos realizado ninguna acción relativa a este asunto ni tenemos planes para hacerlo en un futuro próximo” y el 7 indicaba que “Somos los líderes del sector en este asunto”.

Tras un análisis factorial de las catorce variables antes expuestas, en el trabajo de Aragón (1998b) resultaron tres factores que él identificó como “información y educación” (variables 7, 8, 4 y 14), “rectificación tradicional/regulada” (variables 10, 12 y 5) y “prevención moderna/voluntaria” (variables 3, 9 y 13). Posteriormente, tras disponer de las puntuaciones obtenidas por las empresas en cada uno de estos tres factores, se realizó un análisis cluster tratando de buscar una homogeneidad en cada grupo respecto a estas variables. El factor correspondiente a la información y educación no resultó suficientemente explicativo de la postura medioambiental de la empresa debido a su alta correlación con el tamaño de la empresa, tratarse de prácticamente la única actividad a la que van destinadas las ayudas públicas y al hecho de que las acciones consideradas pueden corresponder a la adopción de medidas iniciales, a la mejora de programas existentes o a la introducción de cambios profundos en los mismos. Sin embargo, los otros dos factores sí sirvieron para caracterizar las opciones medioambientales de las empresas, pudiendo distinguir cinco grupos correspondientes a las cinco categorías de estrategia medioambiental definidas por Roome (1992): incumplimiento, cumplimiento, plus de cumplimiento, excelencia comercial y medioambiental y liderazgo.

Rivera y Molero (2001) se ocuparon específicamente del proceso de implantación de un SGM, analizando cómo afectaban al mismo los

beneficios percibidos, las presiones de grupos externos y los posibles obstáculos a los que habría que hacer frente. Su estudio se basó en una muestra de 115 empresas que respondieron a una encuesta enviada a 1.200 compañías situadas en todo el territorio nacional y dedicadas a trece actividades manufactureras distintas. En este trabajo se consideraron un total de once acciones o rutinas implicadas en la ejecución de la estrategia medioambiental, las cuales fueron valoradas con una escala compuesta de cuatro posibles puntuaciones: 0 = No, 1 = Considerando, 2 = En proceso y 3 = Sí. En esta ocasión, no se llevó a cabo ninguna clasificación de las empresas y el promedio ponderado de los ítems fue utilizado para contrastar su relación con el resto de variables.

Partiendo de los indicadores y definiciones expuestos en todos estos trabajos, se ha optado por elaborar una lista de doce variables que serán empleadas en el análisis empírico y que son las recogidas en el cuadro 2.8. El objetivo previsto será identificar, clasificar y agrupar las empresas que compongan la muestra en función de la actitud estratégica adoptada respecto al medio ambiente, dentro de una perspectiva de progresión o continuo.

Como se puede observar en el cuestionario (Anexo II), el directivo que cumplimente el mismo deberá valorar de 1 a 5 el nivel alcanzado por su empresa en la realización de cada una de estas actividades. El valor 1 significará la ausencia total de cualquier acción relativa a cada asunto y su falta de consideración en el futuro próximo, mientras que 5 supondrá que las acciones ejercidas son, a juicio del encuestado, las máximas que se pueden llevar a cabo.

**Cuadro 2.8. Propuesta de medición de la actitud estratégica medioambiental**

1. Participación de la alta dirección en las acciones medioambientales desarrolladas por la empresa.
2. Importancia concedida a la gestión medioambiental en el proceso de planificación estratégica de la compañía.
3. Actividades de formación de los empleados en cuestiones medioambientales.
4. Existencia de personal especializado y con poder de decisión encargado de la gestión medioambiental de la empresa.
5. Contratación de los servicios de consultoras y asesorías externas a la empresa para la toma de decisiones medioambientales y pertenencia a asociaciones empresariales que promuevan acciones conjuntas en esta materia.
6. Generación de información sobre la realidad medioambiental de la empresa para su utilización interna.
7. Generación de información sobre la realidad medioambiental de la empresa para su difusión externa.
8. Actividades de reciclado
9. Control de emisiones y vertidos mediante filtros u otros sistemas.
10. Contratación de seguros que cubran posibles daños medioambientales originados por la empresa.
11. Consideración de los impactos que el producto fabricado por la empresa puede provocar en el entorno (análisis medioambiental del ciclo de vida del producto) a la hora de tomar decisiones que afecten a su diseño y al del proceso productivo.
12. Inclusión de aspectos de naturaleza medioambiental en programas de mejora de la calidad implantados por la empresa.

## **2.4. VALORES DE LA DIRECCIÓN RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE**

### **2.4.1. Concepto y contenido de la acción social de la empresa**

La actitud de la dirección y, en general, de las empresas, frente a un asunto como el medio ambiente, se enmarca dentro de otro campo más amplio como es la actitud empresarial frente a los asuntos sociales. En los últimos años se observa una proliferación de los trabajos incluidos en esta disciplina, fruto de una mayor sensibilidad hacia la conducta ética entre individuos y organizaciones, especialmente en los países más avanzados. Esta sensibilidad respecto a temas como la explotación laboral infantil, seguridad y calidad de los productos o impacto medioambiental de las empresas se ha traducido en una mayor atención por parte de los medios de comunicación, desarrollo de nuevas legislaciones, respuestas de los consumidores a través de la función de demanda y discriminación por parte de los inversores al configurar su cartera (Harrison y Freeman, 1999).

El estudio previo de las distintas formas de responsabilidad existentes se revela como imprescindible para la correcta comprensión del método de análisis de los valores de la dirección por el que se ha optado en el presente trabajo de investigación, así como para la formulación de varias de las hipótesis a contrastar en su parte empírica.

La acción social de la empresa y todos los conceptos que de ella se derivan han sido objeto de continuas transformaciones y su proceso de desarrollo llega hasta nuestros días. El debate acerca del servicio que las empresas deben prestar a una sociedad que, a la vez, constituye su mercado y la autorización ética o moral de esa sociedad a la hora de exigir a las empresas ciertas conductas o sancionar otras, se mantiene

continuamente abierto y acercarse al mismo resulta extremadamente complejo (Reich, 1998; Pes, 1999; Camps 1999).

Los primeros trabajos empezaron a surgir tras la Segunda Guerra Mundial y se centraron fundamentalmente en la identificación de lo que constituye la responsabilidad social de la empresa (*corporate social responsibility*) y las ventajas e inconvenientes que presenta esta intervención de las empresas en la resolución de problemas sociales.

Una de las definiciones de responsabilidad social de la empresa más citadas en la literatura es la proporcionada por Davis (1960:70), quien la considera como *“las decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa”*. Sin embargo, no todos aceptaron una visión tan amplia de la responsabilidad social. El principal exponente del planteamiento opuesto es Friedman, quien sostiene que solamente hay una responsabilidad social de las empresas, consistente en dedicar sus recursos a aquellas actividades que aumenten sus beneficios y proporcionen las mayores ganancias para los accionistas (Friedman, 1971).

Diversos autores de la época (Holmes, 1976, Zeniseck 1979; Sethi, 1979) comenzaron a distinguir varias alternativas a la hora de abordar el concepto de responsabilidad social de la empresa. A grandes rasgos, se trataba de reconocer que la conducta de las empresas relativa a su entorno social puede venir marcada por la consideración de que existen unas responsabilidades más o menos amplias y frente a unos agentes cuya relación con la compañía será más o menos directa.

El concepto de compromiso social de la empresa (*corporate social responsiveness*) fue traído a escena en la década de los setenta con el propósito de dar una perspectiva más pragmática al tema de la acción social y complementar, más que sustituir, al concepto de responsabilidad social.

Con el compromiso social el interés se centra fundamentalmente en analizar la forma en que las empresas responden ante las demandas sociales existentes, proporcionando una orientación más práctica (Ackerman, 1973) que contrasta con la meramente analítica y contemplativa presente hasta entonces (William, 1994).

Con un ánimo integrador, Carroll (1979) propone un modelo de tres dimensiones que incluye la identificación de los distintos asuntos sociales además de la responsabilidad y el compromiso social de la empresa. Este modelo sería posteriormente ampliado y confrontado por Wartick y Cochran (1985) sobre la base de los distintos análisis realizados en la literatura.

Según Carroll, la responsabilidad social de la empresa se compone de cuatro tipos o categorías de responsabilidad. Estas categorías fueron objeto de un estudio más profundo por parte del propio Carroll (1991) al elaborar la denominada pirámide de la responsabilidad social de la empresa, donde se incluían las siguientes modalidades:

### **Responsabilidades económicas**

Las organizaciones empresariales se crearon con la finalidad de proporcionar unos bienes y servicios a cambio de un precio, por lo que su naturaleza económica es evidente y el objetivo de maximizar el beneficio derivado de su actividad el primero en ser reconocido.

### **Responsabilidades legales**

Se espera que las empresas actúen de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forman parte.



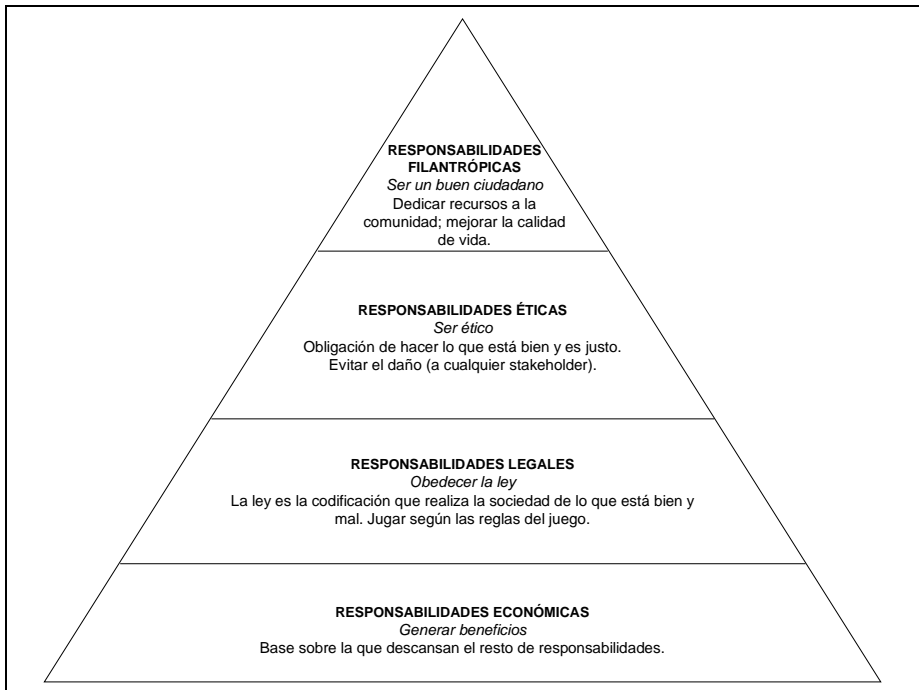
## Responsabilidades éticas

Recoge las expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general tienen respecto al comportamiento de la empresa según su consideración de lo que es justo y según sus principios morales.

## Responsabilidades filantrópicas

La sociedad en su conjunto desea que las empresas actúen como buenos ciudadanos y comprometan parte de sus recursos en mejorar la situación de bienestar de todos. Este deseo no implica estrictamente obligación para las empresas y en el caso de no actuar en este sentido su conducta no tendría que ser necesariamente tachada de falta de ética.

Figura 2.5. La pirámide de la responsabilidad social de la empresa



Fuente: Carroll (1991:42)

Estos cuatro componentes de la responsabilidad social de la empresa son representados por Carroll (1991) mediante una pirámide que tiene como base las responsabilidades económicas y sobre la que descansan las legales, éticas y filantrópicas (figura 2.5). Entre ellas existirán conflictos, destacando los establecidos entre las responsabilidades económicas y el resto.

En lo referente al compromiso social, Carroll define la estrategia o postura de la empresa en este terreno como reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva. Según resume Clarkson (1995), cada categoría se caracteriza por una postura y una actuación, tal y como se recoge en el cuadro 2.9.

**Cuadro 2.9. La escala Reactivo-Defensivo-Acomodaticio-Proactivo**

<b>Categoría</b>	<b>Postura o estrategia</b>	<b>Actuación</b>
Reactivo	Negar responsabilidad	Hacer menos de lo requerido
Defensivo	Admitir la responsabilidad pero luchar contra ella	Hacer el mínimo requerido
Acomodaticio	Aceptar la responsabilidad	Hacer todo lo requerido
Proactivo	Anticipar la responsabilidad	Hacer más de lo requerido

Fuente: Clarkson (1995: 109)

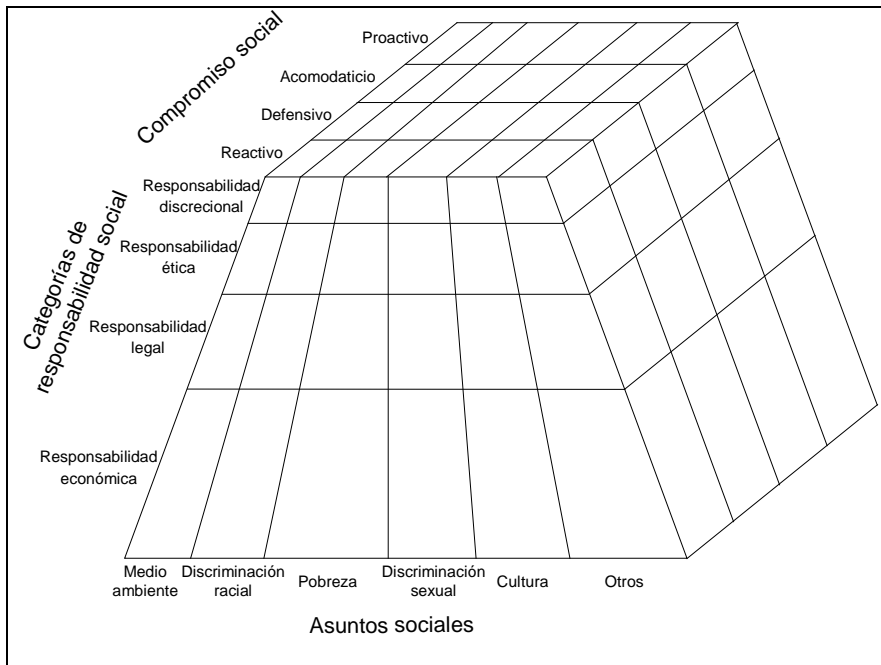
Respecto a los asuntos sociales, Carroll elabora un listado de los más importantes, sin pretensiones de exhaustividad puesto que cambian con el tiempo y dado que difieren en su interés en función de la industria en la que nos encontremos. En este sentido, la responsabilidad de la empresa en relación al uso eficiente de los recursos naturales y el impacto medioambiental de su actividad productiva disfruta de una especial atención (Brenner y Molander, 1977).

La identificación de los asuntos sociales es un requisito previo a cualquier intento de medición de la acción social de las empresas. En este

sentido, destaca el indicador desarrollado por Kinder, Lydenberg, Domini and Company (KLD) y aplicado anualmente a más de mil compañías estadounidenses. Buena prueba de su fiabilidad es la utilización que se ha dado de esta información en diversos estudios (Ruf *et al.*, 1993; Waddock y Graves, 1997a y 1997b; Berman *et al.*, 1999; Agle *et al.* 1999; Hillman y Keim, 2001). Estas empresas son valoradas a través de información primaria y secundaria sobre su actuación relativa a ocho tipos distintos de asuntos sociales: relación con la comunidad (sanciones, cierres de plantas, actos filantrópicos, etc.), diversidad (trato de mujeres y minorías), relaciones con empleados, medio ambiente, producto (seguridad, publicidad, fraude, etc.), África del Sur, contratos militares y energía nuclear.

Aplicando la forma piramidal al modelo de tres dimensiones de Carroll se obtiene la figura 2.6, la cual combina las aportaciones de ambos artículos.

**Figura 2.6. Modelo de actuación social de la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979:503 y 1991:42)

En relación con la figura anterior, es necesario señalar que las proporciones de las categorías de responsabilidad social sugieren la magnitud relativa de cada una y que el listado de asuntos sociales que aparece se presenta a título ilustrativo, difiriendo del ofrecido por el autor.

Tanto en el trabajo de Carroll (1979) como en el de Wartick y Cochran (1985), se trata de demostrar que existe una continua interacción entre los principios de la responsabilidad social, los procesos de compromiso social y las políticas y programas desarrollados para abordar los asuntos sociales.

Partiendo de este modelo, a continuación se pasa a comentar brevemente las secciones del mismo relativas a un asunto social en concreto como es el del medio ambiente.

#### **2.4.2. El medio ambiente como objeto de acción social**

Al igual que otros asuntos sociales, la importancia del medio ambiente viene evolucionando con el paso del tiempo. Así, aunque hace no demasiados años eran pocas las empresas que prestaban cierta atención a este asunto, hoy en día es habitual encontrarlo entre aquellos que reciben la máxima dedicación por parte de la alta dirección y, por tanto, su gestión implica la utilización de importantes cantidades de recursos. No obstante, y quizá con mayor fuerza que en otros asuntos sociales, el debate acerca del comportamiento de las empresas en su relación con el medio ambiente, permanece abierto, enfrentando argumentos económicos y éticos (Hussain, 1999).

De su relevancia económica dan fe diversos trabajos como el de Owen y Scherer (1993), en el que se recogen nueve asuntos específicos relacionados con la responsabilidad social de la empresa y donde se concluye que los directivos consideran que el asunto denominado contaminación medioambiental (definido como la producción o venta de

productos que dañen el medio ambiente o que el tratamiento de sus residuos resulte peligroso) era el tema percibido como de mayor influencia en la cuota de mercado.

Sin embargo, es de destacar que no se concederá la misma importancia al tema del medio ambiente en todas las industrias, sino que unas serán más sensibles que otras al afectarles en mayor medida la legislación medioambiental, disponer de procesos productivos o elaborar un producto que pueda resultar en algún sentido dañino para el entorno o dirigirse a un mercado más concienciado con la protección medioambiental. Evidentemente, empresas dedicadas a la extracción de petróleo o generación de energía nuclear no prestarán la misma atención al tema del medio ambiente que las entidades financieras o asesorías jurídicas.

Adicionalmente, el medio ambiente es una cuestión que sin duda afectará de forma directa a la hora de definir la responsabilidad social de las empresas, pudiendo influir en cualquiera de sus componentes. Así, puede ser un interés filantrópico el que lleve a una empresa a adoptar medidas en beneficio del medio ambiente sin que, al menos aparentemente y a corto plazo, exista ninguna pretensión de ganancia o presión legislativa y social. Por otro lado, aquellas compañías que aun actuando en la legalidad sean ampliamente reconocidas como perjudiciales para el medio ambiente serán, más tarde o más temprano, penalizadas por el mercado y su supervivencia puesta en peligro al violar uno de los principios morales imperantes en la sociedad actual. Además, los poderes públicos imponen mediante normativas de diverso rango el respeto a ciertos valores medioambientales. Finalmente, la responsabilidad o irresponsabilidad ante determinadas cuestiones relacionadas con el medio ambiente puede tener importantes consecuencias económicas derivadas de los desembolsos pertinentes y efectos en la cuota de mercado.

En cualquier caso, delimitar la frontera entre cada una de las categorías o componentes de la responsabilidad social en materia de medio ambiente constituye una tarea ardua y compleja dada la interrelación existente entre ellos. De esta forma, el cumplimiento de la legislación vigente normalmente requerirá ciertos compromisos económicos, mientras que su incumplimiento puede conllevar sanciones monetarias de consideración. Por otro lado, las inversiones realizadas en beneficio del medio ambiente, una vez percibidas y valoradas por el mercado, pueden originar un reconocimiento social que se traduzca en una mayor cuota de mercado, mientras que, por el contrario, la falta de tales inversiones puede verse reflejada en un descenso de las ventas y pérdida de clientes. Finalmente, es habitual que las expectativas sociales en materia medioambiental, al mostrarse generalizadas, se transformen en imposiciones legales, gracias a la presión ejercida por diversos grupos de opinión. También, puede ocurrir que la opinión pública y, en consecuencia, las exigencias morales en materia de medio ambiente sean promovidas desde las instituciones públicas, quienes pueden ejercer acciones legislativas y educativas en respuesta a las evidencias científicas existentes.

Por último, si la atención se centra en el compromiso social en lugar de la responsabilidad social, es posible encontrar empresas que adoptan una de las cuatro posturas enunciadas respecto al medio ambiente, lo que enlaza directamente con la propuesta de Henriques y Sadorsky (1999) y lo visto en el apartado 2.3.2. Así, habrá empresas reactivas que no cumplen con lo que se les exige desde la sociedad, ya sea legislativamente o por otras vías. Otras compañías, desde una postura defensiva tratarán de cumplir con el mínimo impuesto, pero sin mostrar ningún interés por ir más allá. Por su parte, algunas empresas aceptarán plenamente su responsabilidad y procurarán acomodarse a esa situación, cumpliendo con todo lo que se les exige y mostrando cierta progresión e interés por avanzar en la adopción de políticas ecológicamente orientadas. Normalmente, esta última postura es el

paso previo a otra caracterizada por su proactividad, en la que se trata de anticipar posibles responsabilidades medioambientales y liderar a la industria en lo que concierne a incorporación de tecnologías limpias y otras medidas de protección del entorno que superan con claridad lo exigido legalmente en el momento y que pueden conceder una posición de ventaja competitiva cuando, como es previsible, los mínimos obligatorios se modifiquen.

En todo caso, a la hora de intentar catalogar la acción social de una empresa es necesario tener en cuenta el momento y el propio marco social en el que se ha realizado. Una misma conducta puede ser considerada como socialmente aceptable en un determinado momento del tiempo y entorno social mientras que, cambiando estas variables, podría ser calificada como todo lo contrario.

Aparte de esta consideración general y con el fin de poder clasificar apropiadamente una determinada conducta, Sethi (1979) trata de delimitar el entorno en el que ésta se ha llevado a cabo y para ello utiliza como variable de referencia la situación temporal en la que se encuentra el problema al que esa conducta hace referencia. De esta forma, aparecen cuatro categorías o etapas. La primera es la fase de gestación (*preproblem stage*), en la que el problema no ha llegado a desarrollarse todavía aunque se están realizando las acciones necesarias para que efectivamente aparezca con mayor o menor prontitud. Seguidamente se encuentra la fase de identificación (*identification stage*), que tiene lugar cuando el impacto del problema se ha vuelto suficientemente significativo. La tercera fase es la de solución y compensación (*remedy and relief stage*), donde ya se ha establecido una relación causal del problema y se trata de identificar a los damnificados y responsables para compensarles y penalizarles respectivamente. La última fase es la de prevención (*prevention stage*), en la que el problema es ampliamente conocido, así como sus causas, por lo que el objetivo será ahora desarrollar los programas de largo plazo oportunos que impidan que el mismo se repita en el futuro o, al menos, atenuar su intensidad.

En este sentido, el terreno del medio ambiente proporciona multitud de situaciones que podrían localizarse en cada una de las fases que acabamos de exponer. Así, hoy en día existe un reconocimiento generalizado de que muchas de las actividades económicas que se están desarrollando por el ser humano en la actualidad tendrán un efecto en el medio ambiente en un medio o largo plazo, aunque se desconoce en gran medida cuáles serán exactamente tales consecuencias y su gravedad. En esos casos estaríamos ante una situación de gestación.

En otras ocasiones, el medio ambiente está mostrando ya unos daños evidentes, como es el caso del recalentamiento de la tierra, aunque se desconoce con exactitud cuál es la causa o combinación de causas que lo provocan, por lo que nos encontramos entonces en una fase de identificación.

Adicionalmente, y por desgracia con más frecuencia de la deseada, se desvelan situaciones contaminantes de importancia que han sido provocadas por: a) la conducta intencionada de algunas compañías, como es el caso de algunas emisiones contaminantes que se liberan a la atmósfera o vertidos y desechos arrojados al mar o a los ríos; b) una actuación negligente que lleva, por ejemplo, a unas malas condiciones de seguridad medioambiental o a la toma de decisiones equivocadas; o c) simples accidentes, como en los que se han visto involucrados diversos petroleros y que han causado el deterioro de inmensas cantidades de agua marina. La causa del problema en todos estos casos resulta evidente y se procede a identificar a responsables y damnificados, por lo que se trata de una fase de solución y compensación.

Por último, la fase de prevención también queda patente ante la multitud de medidas que las empresas se ven obligadas por ley a adoptar con el fin de prevenir ciertos efectos dañinos para el entorno y ampliamente



conocidos, amén de las acciones que individual y voluntariamente decidan asumir en este sentido.

### **2.4.3. La acción social y sus consecuencias económicas**

Si se mantiene una visión amplia de la responsabilidad social de la empresa, según se ha expuesto en el apartado 2.4.1, el principal debate acerca de la misma surge al plantearse el conflicto entre la persecución de unos objetivos económicos y la contribución que deben hacer las entidades empresariales al logro de los objetivos sociales.

En un principio, y de forma simplista, ambos intereses parecen contrapuestos, puesto que la utilización de los recursos disponibles en la compañía para fines denominados de interés social significa una minoración de los fondos disponibles para las actividades esencialmente económicas y palpablemente generadoras de entrada de dinero. Según Cottrill (1990), la acción social y la acción económica de una empresa son dos trozos de un mismo pastel y el tamaño de uno necesariamente limita el del otro en un momento dado del tiempo. Sin embargo, las dimensiones globales del pastel pueden cambiar al hacerlo las condiciones del entorno y las decisiones de gestión adoptadas, por lo que en ocasiones la relación entre las acciones sociales y los resultados económicos resulta ser más fruto de la casualidad que de la causalidad.

Por otra parte, un análisis más detallado de estas relaciones puede llevarnos en ocasiones a conclusiones diametralmente opuestas, donde conductas socialmente comprometidas se transforman en incrementos del beneficio. Una postura diferente y más radical sería defender que las empresas deben tener un propósito social que sea consistente con sus intereses económicos de largo plazo puesto que en muchas ocasiones es la única forma de poder satisfacerlos (Burke y Logsdon, 1996). Según este planteamiento, será necesario disponer de unos programas y políticas que

se encarguen de llevar a efecto esta implicación de la empresa en su comunidad. De esta forma, la responsabilidad social de la empresa daría una nueva perspectiva en la dirección estratégica al afectar directamente a una de sus funciones principales, cual es la gestión del impacto del entorno sobre las compañías (McGee, 1998). En esta línea, Drucker (1984) se revela contra la tendencia del momento de considerar que la búsqueda de beneficios es fundamentalmente incompatible con la responsabilidad social, o que al menos es irrelevante, y defiende que el cumplimiento con las responsabilidades sociales por parte de las empresas pasa por la conversión de éstas en oportunidades de negocio.

Miles (1993) indaga en la relación existente entre la estrategia y la ética, analizando los puntos de vista presentados al respecto en la literatura. Su propuesta evidencia una división de planteamientos similar a la que se acaba de exponer. En una primera categoría se encontrarían aquellos trabajos que tratan de comprobar si la responsabilidad social de la empresa se traduce de alguna forma en una mejora del rendimiento empresarial. De ser así, ésta sería justificación suficiente para la inclusión de cuestiones éticas dentro del ámbito estratégico y, en caso contrario, dicha justificación debería proceder de otros campos. La segunda categoría que ha dado entrada a la ética en el campo de la dirección estratégica lo ha hecho con el argumento de que los asuntos sociales son una parte importante del entorno de las empresas y por ello deben ser objeto de profundo análisis y escrutinio con el fin de posicionarse mejor que la competencia ante las dificultades y oportunidades que puedan surgir. En definitiva, se trataría de adoptar una visión instrumental o no instrumental de ciertos valores éticos al adoptar una política empresarial (Quinn y Jones, 1995).

Los trabajos centrados en el análisis del efecto económico que pueden tener las decisiones adoptadas en la empresa respecto a su entorno social son numerosos y se vienen realizando desde hace tres décadas. Ullmann (1985), Aupperle *et al.* (1985), Pava y Krausz (1996) y Griffin y Mahon (1997)

recogieron y compararon los distintos trabajos empíricos realizados hasta la fecha, donde se pueden encontrar conclusiones a favor de una correlación positiva o negativa, e incluso estudios que demostraban la inexistencia de tal relación o que su presencia no era estadísticamente significativa.

Preston y O'Bannon (1997) exponen la posibilidad de una triple relación causal, de tal manera que la actuación social influiría en la financiera, ésta influiría sobre aquella o podría existir una influencia mutua. Su contraste empírico sirvió de apoyo especialmente para los dos últimos tipos de relación comentados. Igualmente, Waddock y Graves (1997a) demostraron que la actuación social de la empresa depende de forma positiva de la actuación financiera al permitir ésta última, en caso de ser positiva, disponer de unos recursos que pueden ser empleados de forma más discrecional en acciones estratégicas de impacto a más largo plazo. Adicionalmente, también se confirmó la hipótesis de que una buena actuación financiera dependerá de una adecuada acción social de la compañía. Ante la mera especulación sobre cuál de los dos condicionantes es el que surge primero, cabe plantearse la posibilidad de que exista un impacto simultáneo e interactivo, dando origen a una especie de "círculo virtuoso", en palabras de estos autores (*virtuous circle*).

Finalmente, hay que tener presente que la actuación social de la empresa puede provocar un efecto distinto sobre diferentes aspectos de la actividad económica de la compañía y, consecuentemente, la elección de un indicador u otro puede conducir a conclusiones diversas (McGuire *et al.*, 1988). Además, no falta quien, como Kraft (1991), simplemente evidencian la poca importancia concedida a la responsabilidad social a la hora de determinar la eficiencia de una empresa frente a otros factores de tipo financiero, organizativo, productivo, comercial o de gestión de recursos humanos. Por su parte, McWilliams y Siegel (2001) sostienen que en situación de equilibrio empresas con similares productos pero distinto nivel de acción social obtendrían similares niveles de beneficios. Esto es debido a

que la empresa que incurre en unos costes para incorporar a sus productos y a su imagen corporativa cierto atributo social también obtendrá unos mayores ingresos al ser valorado ese atributo por parte del mercado. Visto así, para conocer las inversiones de naturaleza social que interesan a la empresa deberá realizarse un análisis de coste-beneficio empleando técnicas semejantes a las utilizadas con el resto de inversiones.

Conviene recordar que de todas las acciones sociales que pueda realizar la empresa en el presente trabajo nos interesan las relacionadas con el medio ambiente y que su impacto económico ya ha sido convenientemente tratado en el apartado 2.2.2.

#### **2.4.4. Propuesta de medición de los valores de la dirección respecto al medio ambiente**

Este apartado tiene como objetivo determinar un procedimiento que sirva para valorar la actitud de los directivos hacia el medio ambiente y así poder buscar relaciones entre aquella y otras variables consideradas en el plano teórico. Con este propósito, se recogen a continuación una serie de modelos e instrumentos utilizados por distintos autores y que pueden ser agrupados en dos categorías distintas. La primera de ellas correspondería con el estudio de la actitud directiva frente a la acción social de la empresa y en esta línea se incluyen las propuestas de Agle *et al.* (1999) elaboradas a partir de Rokeach (1972) y Aupperle (1984). El segundo grupo se enmarcaría dentro de la literatura dedicada al estudio de la psicología y el medio ambiente (O’Riordan, 1995; Dietz, *et al.*, 1998) y se recogen las propuestas que abordan esta relación dentro del terreno de la gestión empresarial y que corresponden a Egri y Herman (2000), Cordano y Frieze (2000) y Flannery y May (2000).

En cualquier caso, de nuevo habría que señalar que los resultados obtenidos siguiendo cualquiera de los procedimientos disponibles pueden

variar al hacerlo el entorno en el que se realiza el estudio, puesto que la actitud personal y valores aceptados se ven condicionados por el entorno social y cultural en el que se vive (Elenkov, 1997; Lindell y Karagozoglou, 2001) y también son susceptibles de variar con el tiempo, lo que limitará la generalización de las conclusiones extraídas de los estudios empíricos que se ocupan de este tema (Sen, 1997).

#### **2.4.4.1. Valores de los directivos y acción social**

En el trabajo de Agle *et al.* (1999) sobre un total de 80 grandes empresas estadounidenses se plantea como hipótesis que los valores de sus directivos son una característica primaria que influirá en las percepciones que tienen de los atributos de los stakeholders y, consecuentemente, en la importancia o prioridad que les conceden, así como en la acción social de la empresa.

Agle *et al.* (1999) sostienen que el elemento principal que debe utilizarse a la hora de abordar el estudio de los valores de los directivos es el nivel de interés propio e interés por otros agentes como motor fundamental que conduce la toma de decisiones. Gran parte de las reflexiones de la teoría de la agencia tienen como punto de partida precisamente esta diferenciación entre intereses particulares e intereses de otros, puesto que la divergencia entre ambos será el origen de los conflictos que caracterizan las relaciones entre principales y agentes (Jensen y Meckling, 1976) y lo que provocará la necesidad de incurrir en unos costes de agencia para solventarlos.

Agle *et al.* (1999) parten de que los valores de los directivos pueden variar en un continuo que recoge, en un extremo, la consideración única de la empresa y la maximización de su beneficio y, en el otro, los valores correspondientes a un sistema centrado en los intereses de otras partes distintas a la empresa. Los instrumentos utilizados por estos autores para medir los valores de la dirección se apoyaron en los proporcionados por

Rokeach (1972) y Aupperle (1984) dada su utilidad práctica y su generalizada aceptación.

**a) Instrumento elaborado a partir de Rokeach (1972)**

Para Rokeach (1972:124), un valor es *“un tipo de convicción o creencia, ubicado dentro del sistema total de creencias del individuo, acerca de cómo debe comportarse o no, o acerca de algún estado final de existencia que debe o no debe alcanzarse”*. Por lo tanto, se trata de algo más que una actitud, convirtiéndose en una creencia única que guía trascendentalmente los juicios y acciones emprendidos en relación a determinados asuntos o situaciones, dirigiéndonos a un estado final deseado. Los valores se encuentran organizados dentro de estructuras y subestructuras jerárquicas y, a menudo, una persona se enfrenta con situaciones en las que no puede comportarse de forma congruente con todos sus valores, creándose un conflicto entre ellos.

Rokeach (1972), estudió sobre todo el cambio en los valores relativos a igualdad y libertad, pero enumeró una serie de otros valores creándose un listado a partir del que Agle *et al.* (1999) seleccionaron siete ítems, solicitando a los encuestados que manifestaran la importancia que concedían a cada uno según una escala de siete puntos. Algunos ítems empleados guardaban una relación con los intereses propios, mientras que el resto se correspondían con un interés por los demás (Weber, 1990), según queda reflejado en el cuadro 2.10.

**Cuadro 2.10. Identificación de los valores de los directivos**

Interés propio	Interés por los demás
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vida confortable (una vida próspera)</li><li>▪ Riqueza (hacer dinero para mí y mi familia)</li><li>▪ Placer (una vida agradable)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Servicial (trabajar por el bienestar de otros)</li><li>▪ Compasión (sentir empatía por otros)</li><li>▪ Igualdad (confraternidad, oportunidades iguales para todos)</li><li>▪ Afectivo (ser cariñoso, ternura)</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Agle *et al.*, 1999

Tras un análisis factorial, los ítems denominados vida confortable y riqueza conformaron un factor indicador del interés propio, mientras que los ítems servicial y compasión constituyeron una buena referencia de la atención prestada a los intereses de los demás.

#### **b) Instrumento elaborado a partir de Aupperle (1984)**

Este instrumento se basa en el modelo de responsabilidad social de la empresa de Carroll (1979) y que ha sido ampliamente comentado en este trabajo. Su utilización por Smith y Blackburn (1988), Sharfman y Pinkston (1997) e Ibrahim y Angelidis (1995), atestiguan el alto nivel de confianza que merece.

El cuestionario empleado por Aupperle fue enviado a una muestra de 818 directores generales presentes en el directorio anual Forbes 1981, consiguiendo una tasa de respuesta del 30%. Los entrevistados debían asignar hasta un máximo de diez puntos en cada uno de los veinte conjuntos existentes, los cuales se componían de cuatro proposiciones o declaraciones que correspondían con cada uno de los cuatro componentes de la responsabilidad social de la empresa: económico, legal, ético y discrecional. Aunque todas las proposiciones eran únicas, los encuestados fueron sometidos de forma repetitiva a situaciones ligeramente diferentes, de tal forma que la información básica que se buscaba con cada grupo de preguntas era esencialmente la misma. Por otra parte, el uso de una metodología que obliga a la elección o reparto de puntos reduce la tendencia hacia las respuestas socialmente deseables.

La utilización de este instrumento de medida (Aupperle 1984; Aupperle *et al.* 1985) confirmó mediante un análisis factorial la presencia de los cuatro componentes diferenciados de la responsabilidad social. Adicionalmente, se detectó la existencia de una correlación negativa entre el factor económico y los otros tres, siendo especialmente relevante la establecida entre aquel y la

dimensión ética. Los trabajos de Smith y Blackburn (1988) y de Ibrahim y Angelidis (1995) también detectaron una relación en el mismo sentido y, además, encontraron una correlación negativa entre las dimensiones ética y discrecional.

Los cuatro componentes fueron reagrupados por Aupperle *et al.* (1985) en dos únicas categorías. La primera se caracterizaba por reflejar una preocupación social e incluía los tres componentes no económicos (legal, ético y discrecional o filantrópico), quedando el económico como único constituyente de la segunda categoría. La razón para tal agrupamiento reside en la frecuente consideración de que la orientación social de una organización puede ser valorada apropiadamente mediante la importancia que le concede a las cuestiones legales, éticas y filantrópicas frente a las exclusivamente económicas.

De los veinte conjuntos de ítems que se incluían originalmente para cada uno de los cuatro componentes de la responsabilidad social, Agle *et al.* (1999) se quedaron con sólo tres y, finalmente, crearon una escala donde se recogían exclusivamente los correspondientes a la responsabilidad ética y económica, sirviendo los primeros para medir la postura centrada en el interés por los demás y los segundos para valorar el interés propio. Con objeto de disponer de un valor único, las puntuaciones correspondientes a la responsabilidad económica fueron cambiadas de signo y sumadas a las existentes para la responsabilidad ética.

#### **2.4.4.2. Valores de los directivos y comportamiento planificado frente al medio ambiente**

Dentro de esta segunda categoría de estudios se presentan las propuestas realizadas a partir del modelo de valores de Schwartz (1994) y de la teoría del comportamiento planificado de Azjen (1985, 1987 y 1991).



### **a) Instrumento elaborado a partir de Schwartz (1994)**

Egri y Herman (2000) se apoyan en la clasificación realizada por Schwartz (1994), quien distinguió dos dimensiones: la apertura hacia el cambio frente al conservadurismo por un lado y la consideración de uno mismo frente al interés por el entorno y los demás. La apertura al cambio indica el grado en el que una persona está motivada a seguir caminos innovadores y se encuentra asociada con los valores correspondientes al autocontrol, el sentimiento de estímulos y el hedonismo. De otra parte, el conservadurismo supone una motivación hacia la continuidad del estado actual y se relacionará con los valores propios de la conformidad, tradición y seguridad. En la otra dimensión, nos encontramos con la auto-consideración como indicador del nivel al que una persona está motivada por intereses propios, guardando relación con los valores derivados del poder, los logros y, de nuevo, el hedonismo. Contrariamente, la trascendencia o superación de uno mismo hace referencia a la motivación existente para contribuir a la mejora de la situación que presentan otros, estando relacionada con los valores de benevolencia y universalidad.

El trabajo empírico de Egri y Herman (2000) utilizó una muestra de 38 empresas dedicadas a productos y servicios ecológicos (pesticidas biológicos, combustibles alternativos, reciclado de aceite, etc.) y 33 organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas de una u otra forma a la defensa del medio ambiente, todas ellas establecidas en Canadá y Estados Unidos. Los resultados obtenidos avalaron las hipótesis de que aquellos directivos que ejercen un liderazgo medioambiental, es decir, que tienen la habilidad de influir en los individuos y movilizar a sus organizaciones para que adopten una visión de sostenibilidad ecológica a largo plazo, concederán una mayor importancia a los valores característicos de la apertura al cambio y trascendencia de uno mismo frente al conservadurismo y realce propio, respectivamente. Para la medición de los diez valores antes comentados y que identifican las dimensiones utilizadas en las hipótesis,

emplearon la escala proporcionada por Schwartz (1994) consistente en 56 ítems que pueden ser consultados en el cuadro 2.11. La puntuación utilizada para cada ítem transcurría desde -1 (opuesto a mis valores) hasta 7 (de suprema importancia).

**Cuadro 2.11. Valores identificables en los seres humanos**

<b>Apertura al cambio</b>	<b>Conservadurismo</b>	<b>Auto-consideración</b>	<b>Auto-trascendencia</b>
AUTO-CONTROL	CONFORMIDAD	PODER	BENEVOLENCIA
Creatividad	Cortesía	Poder social	Servicial
Curiosidad	Honra a mayores	Autoridad	Honestidad
Libertad	Obediencia	Riqueza	Perdón
Escoger objetivos	Auto-disciplina	Imagen pública	Lealtad
Independencia	TRADICION	Reconocimiento social	Responsabilidad
ESTIMULOS	Devoción	LOGROS	Amistad
Osadía	Aceptar destino	Éxito	Vida espiritual
Vida variada	Humildad	Capacidad	Amor duradero
HEDONISMO	Moderación	Ambición	Sentido en la vida
Placer	Respetar tradición	Influencia	UNIVERSALIDAD
Disfrutar de la vida	Indiferencia	Inteligencia	Protección del entorno
	SEGURIDAD	Auto-respeto	Un mundo bello
	Justicia	HEDONISMO	Unidad con la naturaleza
	Seguridad nacional	Placer	Tolerancia
	Orden social	Disfrutar de la vida	Justicia social
	Seguridad familiar		Sabiduría
	Favores recíprocos		Igualdad
	Salud		Un mundo en paz
	Posesión		Armonía interior

Fuente: Schwartz, 1994:33

**b) Instrumentos elaborados a partir de Ajzen (1985, 1987 y 1991)**

Cordano y Frieze (2000) escogieron la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1985, 1987 y 1991) para analizar la posición individual adoptada por los directivos respecto al medio ambiente. Esta teoría incluye tres variables independientes que miden a) las actitudes, b) las normas subjetivas y c) el control percibido. En conjunto, estas variables determinarán la intención existente en favor de la realización de cierta actividad y esta intención es el antecedente inmediato de la conducta. El trabajo empírico

tuvo lugar sobre una muestra inicial de 577 empresas (tasa de respuesta del 52%) extraída de la mayor asociación de profesionales en materia medioambiental en Estados Unidos (AWMA: Air & Waste Management Association). Los ítems empleados (cuadro 2.12) fueron valorados de 1 (en desacuerdo completamente) a 7 (completamente de acuerdo).

**Cuadro 2.12. Medidas de las actitudes, normas subjetivas y control percibido**

<b>Actitudes hacia la prevención de la contaminación</b>
1. Prevenir la contaminación no es necesario para conseguir unos altos niveles en la actuación de la empresa en materia de medio ambiente (R).
2. Prevenir la contaminación es un componente importante de la estrategia medioambiental de la empresa.
3. La prevención de la contaminación no es un componente importante de la dirección de la producción (R).
4. La prevención de la contaminación debería ser considerada como un componente importante del resultado final de una empresa.
<b>Normas subjetivas derivadas de la regulación medioambiental</b>
Miembros importantes de esta organización que son importantes para mí piensan que ...
1. ... el gobierno debería adoptar medidas más severas para proteger los recursos de la nación.
2. ... las leyes en materia medioambiental han sido demasiado estrictas últimamente (R).
3. ... el entorno natural tiene valor en sí mismo y debería ser protegido cueste lo que cueste.
4. ... las leyes contra la contaminación deberían ser reforzadas.
<b>Control del comportamiento percibido</b>
1. Está bajo mi control implantar o no más medidas de prevención de la contaminación.
2. La autoridad que otorga mi puesto es suficiente para implantar nuevas prácticas de prevención de la contaminación.
3. Tengo la autoridad para cambiar los procesos productivos si resulta necesario para prevenir la contaminación.

(R) Codificadas en sentido contrario

Únicamente se muestran los ítems que permanecieron en el modelo tras su revisión.

Fuente: Cordano y Frieze, 2000: 640-641

En primer lugar, Cordano y Frieze (2000) demostraron la relación positiva existente entre la actitud de los directivos hacia la prevención de la contaminación y su predisposición hacia la implantación de actividades con esa finalidad en su empresa en el futuro próximo. Respecto a las normas subjetivas, éstas recogen la influencia social proveniente de individuos a los que se considera importantes por parte del sujeto a estudiar. Cordano y

Frieze se ciñeron a la valoración realizada por los directivos de la presión percibida como consecuencia de la regulación medioambiental existente y también para esta variable se encontró una relación positiva con la preferencia por las actividades preventivas de contaminación. Finalmente, no se pudo demostrar estadísticamente que cuanto mayor fuese el control percibido sobre la adopción de medidas preventivas, mayor fuese la predisposición hacia su adopción.

Flannery y May (1994) integraron la literatura relativa a la gestión de asuntos sociales y la psicología para desarrollar un modelo que considerara cómo las actitudes, creencias y valores de los altos directivos, junto con la influencia de ciertos factores contextuales, perfilan la estrategia medioambiental de la compañía. Estos autores también aplicaron una versión ampliada de la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1985, 1987 y 1991) al campo de la toma de decisiones de gestión medioambiental y, más concretamente, al tema del tratamiento de los residuos líquidos peligrosos (Flannery y May, 2000). En este caso, además de la actitud hacia esa acción medioambiental, las normas subjetivas y la percepción del control, se incluye como variable independiente el sentimiento de una obligación moral personal hacia la adopción de este tipo de medidas. Finalmente, estos autores consideraron también una variable adicional que medía la intensidad de los efectos nocivos que podrían provocarse tanto sobre seres humanos como sobre el medio ambiente. Este indicador fue incluido en el modelo para estudiar su posible efecto moderador en la influencia de las variables independientes sobre la dependiente.

La muestra utilizada se componía de 696 directivos pertenecientes a la industria estadounidense de trabajadores últimos del metal (NAMF: National Association of Metal Finishers), disponiendo de 139 cuestionarios de respuesta válidos. En esta ocasión, la medición de la actitud y normas subjetivas resultó más sencilla que en el trabajo de Cordano y Frieze (2000)

al reducirse el número de ítems utilizados<sup>10</sup>. En cuanto al control, se procedió a una desagregación del mismo en tres componentes: a) consideración de la eficacia personal para tratar el asunto, b) clima ético imperante en la organización, y c) consideración del efecto provocado en los costes. Los resultados obtenidos corroboraron la existencia de una relación positiva entre la intención en la toma de decisiones concernientes al tratamiento de residuos líquidos peligrosos y las actitudes o las normas subjetivas, mientras que esta relación fue negativa en el caso de los costes esperados. En cuanto al clima ético existente en la organización, su relación con la intención hacia la toma de decisiones sólo fue marginalmente demostrada y en el caso de la eficacia personal y la obligación moral no se encontró ninguna relación. Respecto al efecto moderador de las consecuencias nocivas para el entorno, éste resultó significativo para todas las variables independientes excepto en el caso de la obligación moral.

En el ámbito español, la valoración e interpretación del medio ambiente que se hace desde los niveles directivos y su relación con las decisiones de gestión adoptadas por la empresa es un tema que hasta el momento ha recibido una escasa atención. Brío y Junquera (2001) utilizan también la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1985, 1987 y 1991), aunque realizan ciertas limitaciones al elaborar los instrumentos de medición. Así, las actitudes de los directivos se basan en la relación entre gestión medioambiental y competitividad empresarial, las normas subjetivas no incluyen la legislación medioambiental y se limita a las presiones externas en la medida en que constituyen nuevas oportunidades para la empresa y, finalmente, el control del comportamiento percibido fue valorado a través de la importancia estratégica que la empresa concede a los objetivos medioambientales y mediante la autonomía de decisión de que disfrutaban los directivos según la estructura organizativa. Sus resultados confirmaron la

---

<sup>10</sup> No se presentan los ítems empleados dada la especificidad del tema medioambiental sometido a análisis en el trabajo de Flannery y May (2000).

existencia de una relación positiva entre estas tres variables y el desarrollo de un planteamiento medioambiental en la empresa.

#### **2.4.4.3. Propuesta de medición**

A la vista de los distintos modelos aquí desarrollados, se presentan dos alternativas principales para abordar el estudio de las características individuales de los directivos frente al medio ambiente. Por una parte, el estudio puede enfocarse en los valores de los directivos (Rockeach, 1972; Aupperle 1984; Schwartz, 1994) y, por otra, en el comportamiento planificado (Ajzen, 1985, 1987 y 1991).

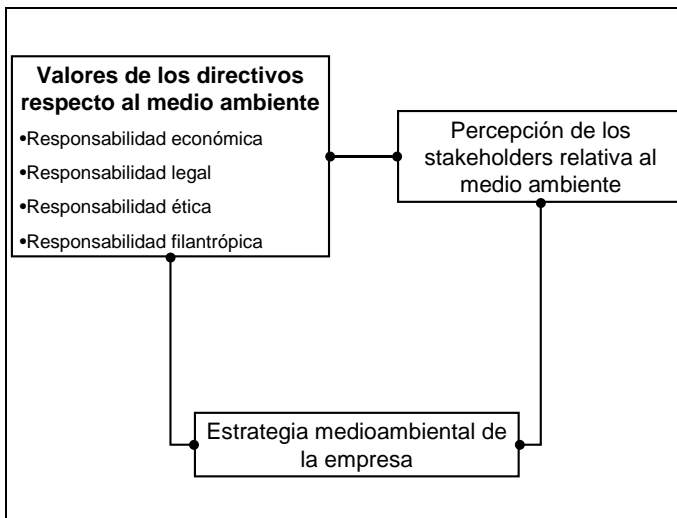
Una vez razonadas las posibles relaciones existentes entre cada componente de la responsabilidad social de la empresa y el asunto social del medio ambiente (apartado 2.4.2), se ha optado por adoptar el criterio de análisis de los valores de la dirección propuesto por Aupperle (1984) pero tras realizar los ajustes necesarios en las proposiciones utilizadas y adaptarlo así a un asunto social concreto: el medio ambiente.

Entre los objetivos previstos se encuentra la detección de vínculos diferenciados entre los atributos de determinados stakeholders y los valores de la dirección en materia de medio ambiente. Optando por el método de los componentes de la responsabilidad social, sin realizar ninguna agrupación de las mismas, se dispondrá de cuatro posibles elementos caracterizadores de los valores de los directivos y si se descubre que alguno de los mismos se encuentra especialmente relacionado con la percepción de los atributos de un grupo de agentes determinado, la calidad informativa y explicativa conseguida será mayor que si se opta por dos únicas dimensiones como en el caso de los modelos derivados de Rokeach (1972) o Schwartz (1994). La utilización de este espectro más amplio en el análisis de los valores de los directivos también podría ser de interés al considerar su relación con la estrategia medioambiental de la empresa.

Comparando la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1985, 1987 y 1991) con el estudio de los componentes de la responsabilidad social, podría decirse que éste desarrolla una de las variables explicativas de la posición individual de la dirección ante el medio ambiente: las actitudes. La separación entre unos componentes y otros enriquece en gran medida el conocimiento de esas actitudes. Por otro lado, la teoría de los stakeholders servirá en gran medida para incluir en el modelo de investigación la influencia proveniente de individuos importantes para la empresa, lo que en la teoría del comportamiento se viene conociendo como normas subjetivas.

La figura 2.7 incorpora al modelo de investigación propuesto las características de los valores de la dirección en cuanto a la responsabilidad percibida frente al medio ambiente.

**Figura 2.7. Modelo sintético de relaciones: Valores de los directivos respecto al medio ambiente**



La propuesta de medición recogida en el cuestionario empleado en la parte empírica de esta tesis (Anexo II) solicita al directivo encargado de cumplimentarlo que asigne hasta un máximo de 10 puntos a cada una de las cuatro proposiciones incluidas en cuatro cuestiones diferentes. Cada

proposición dentro de cada grupo está relacionada con un tipo concreto de responsabilidad social según la tipología de Carroll (1979) pero relacionadas específicamente con el medio ambiente. Para evitar el sesgo en las respuestas, las proposiciones correspondientes a cada cuestión aparecen en el cuestionario en distinto orden. Las cuatro cuestiones planteadas y sus posibles respuestas se recogen en el cuadro 2.13.

**Cuadro 2.13. Propuesta de medición de los valores de los directivos frente al medio ambiente**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es importante controlar y aprovechar aquellas oportunidades medioambientales que pueden reforzar:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsabilidad Económica (REc): La situación económica de la empresa.</li><li>▪ Responsabilidad Legal (RL): El cumplimiento de las normas establecidas a nivel municipal, autonómico y nacional.</li><li>▪ Responsabilidad Ética (REt): La imagen ética de la empresa ante la sociedad.</li><li>▪ Responsabilidad Filantrópica (RF): La capacidad de la empresa para resolver problemas que afectan y preocupan en su entorno social más allá de lo éticamente exigible.</li></ul></li><li>2. En el caso de adoptar una decisión empresarial que dañe al medio ambiente, su mayor preocupación residiría en:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (REc): El efecto que pueda tener en la cuenta de resultados una respuesta negativa del mercado.</li><li>▪ (RL): Las posibles denuncias interpuestas por los afectados.</li><li>▪ (REt): El rechazo social ante una conducta reprochable.</li><li>▪ (RF): El efecto que esa conducta puede tener para el bienestar de todos los que comparten ese entorno natural.</li></ul></li><li>3. Toda acción relativa a la gestión medioambiental de la empresa se lleva a cabo porque:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (REc): Es lo que hay que hacer para aumentar los beneficios.</li><li>▪ (RL): Es lo que hay que hacer para cumplir con la ley.</li><li>▪ (REt): Es lo que hay que hacer en opinión de la mayoría de los miembros de la comunidad.</li><li>▪ (RF): Es lo que hay que hacer para mejorar el estado de la naturaleza y la calidad de vida de todos.</li></ul></li><li>4. Al tomar decisiones de gestión medioambiental, es importante tener en cuenta si son consecuentes con:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (REc): Las expectativas de maximización de las ganancias que tienen los propietarios.</li><li>▪ (RL): Las expectativas recogidas en normativas legales y disposiciones medioambientales.</li><li>▪ (REt): Las expectativas éticas y morales que tiene la comunidad.</li><li>▪ (RF): Las expectativas filantrópicas y benéficas procedentes del entorno social.</li></ul></li></ol>
--



## 2.5. LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA

### 2.5.1. Visión de la empresa en función de sus stakeholders

Sin lugar a dudas, la obra principal que más ha contribuido al desarrollo de la teoría de los stakeholders se debe a R. Edward Freeman (1984) y lleva el título de *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman rastrea el tratamiento que los stakeholders han recibido en la literatura empresarial y para ello se remonta al origen de la propia palabra, el cual corresponde con la definición dada por el Stanford Research Institute (SRI) y que considera a los stakeholders como “*aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir*” (cita recogida en Freeman 1984:31). En este trabajo ya se tenía presente la necesidad de que los ejecutivos de la empresa conocieran y comprendieran las necesidades y preocupaciones de los stakeholders, pues en caso contrario no podrían contar con el apoyo necesario para alcanzar los objetivos corporativos e incluso mantener la supervivencia.

Desde entonces, los intentos por tratar de proporcionar una definición que caracterice definitivamente la naturaleza de los stakeholders han sido numerosos, si bien es cierto que no se aprecian diferencias sustanciales entre la mayoría de las definiciones propuestas (cuadro 2.14). De todas estas definiciones, la más utilizada es la del propio Freeman (1984:25) y que considera como stakeholder a “*cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo*”.

**Cuadro 2.14. Quién es un stakeholder**

Fuente	Stake en la organización
Stanford Research Institute (1963)	"aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir" (citado en Freeman 1984:31)
Rhenman (1964)	" aquellos que dependen de la empresa para lograr sus objetivos personales y de los que depende la empresa para seguir existiendo" (citado en Näsi, 1995:22)
Ahlstedt y Jahnukainen (1971)	"participan en una empresa guiados por sus propios intereses y objetivos, dependiendo de ella, cuyo bien a su vez depende de aquellos" (citado en Näsi, 1995:22)
Freeman y Reed (1983:91)	Concepción amplia: "pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos" Concepción restringida: "aquellos sobre los que depende la organización para su continua supervivencia"
Freeman (1984:46)	"pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos"
Freeman y Gilbert (1987:397)	"pueden afectar o son afectados por un negocio"
Cornell y Shapiro (1987:5)	"demandantes" que tienen "contratos"
Evan y Freeman, (1988:100)	"son beneficiados o perjudicados y sus derechos son violados o respetados por las acciones de la empresa"
Bowie (1988:112)	"un miembro de un grupo sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir"
Alkhafaji (1989:36)	"grupos hacia los que la empresa es responsable"
Carroll (1989:57)	"afirman tener uno o más de estos tipos de intereses"- "desde un derecho (legal o moral) hasta la propiedad o título legal sobre los activos de la compañía"
Freeman y Evan (1990)	Partes contratantes
Thompson <i>et al.</i> (1991:209)	En "relación con una organización"
Savage <i>et al.</i> (1991:61)	"tienen un interés en las acciones de una organización y la habilidad de influir en ella"

**Cuadro 2.14. Quién es un stakeholder (Cont.)**

Fuente	Stake en la organización
Hill y Jones (1992:133)	"componentes que tienen una demanda legítima sobre la empresa ... establecida a través de la existencia de una relación de intercambio" quienes suministran a "la empresa con los recursos críticos y a cambio esperan que sus intereses sean satisfechos"
Brenner (1993:205)	"Individuos, grupos o entidades que tienen alguna relación legítima y no trivial con una organización. Esta relación se establece a partir de transacciones de intercambio, el impacto que provocan ciertas acciones y la existencia de responsabilidades morales."
Freeman (1994:415)	Participantes en "el proceso humano de creación conjunta de valor"
Wicks <i>et al.</i> (1994:483)	"interactúan con la empresa, le da significado y definición"
Langtry (1994:433)	"grupos o individuos cuyo nivel de bienestar será responsabilidad de forma significativa de las acciones pasadas o futuras de la empresa o bien tienen algún tipo de interés moral o legal e independientemente identificable que las acciones de la empresa pueden respetar o contradecir"
Starik (1994:90)	"pueden hacer y hacen que sus demandas actuales sean conocidas" – "están o pueden estar influidos por alguna organización o potencialmente pueden influir en ella, siendo esta influencia conocida o no"
Clarkson (1994:5)	Stakeholders voluntarios: "soportan algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido alguna forma de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa" Stakeholders involuntarios: "se encuentran en una situación de riesgo como resultado de las actividades de una empresa"
Clarkson (1995:106)	"tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una empresa y sus actividades"
Näsi (1995:19)	"interactúa con la empresa y así hace posible su funcionamiento"
Brenner (1995:76)	"impactan o podrían impactar o ser impactados por la empresa u organización"
Donaldson y Preston (1995:85)	"personas o grupos con intereses legítimos en aspectos de procedimiento o sustanciales de la actividad de la empresa"

Fuente: Mitchell *et al.*, 1997: 858.

Se han realizado ligeros cambios una vez contrastadas las citas con los originales.

A pesar de lo dicho, la misma idea había sido recogida con anterioridad en la literatura, aunque sin hacer una mención expresa al término stakeholder. Preston y Sapienza (1990) señalan que la esencia del concepto de stakeholder se encontraba ya en los escritos y discursos de analistas y ejecutivos décadas antes del informe del SRI. Así, Dodd (1932) recogió las opiniones de altos ejecutivos de importantes compañías como General Electric quienes identificaban cuatro grupos principales de stakeholders aunque no los calificaran de esa forma: accionistas, empleados, consumidores y el público en general. Posteriormente, Johnson (1947) concedió a los directivos la categoría de stakeholder junto con los clientes, empleados y accionistas. Por su parte, en el trabajo de campo de Dill en 1958 y que fue recogido por Thompson (1967) se detectaron dentro del entorno cuatro sectores relevantes para el establecimiento de objetivos y su consecución por parte de la empresa y que eran: consumidores, proveedores, competidores y grupos regulados que incluían los órganos gubernativos, los sindicatos y las asociaciones interempresariales.

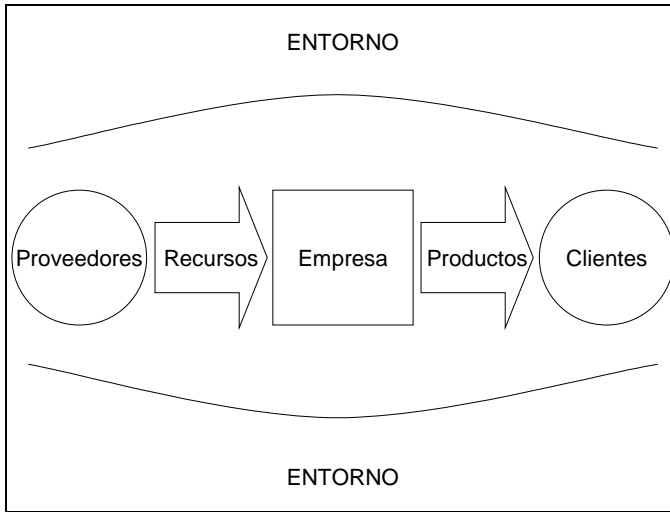
Freeman (1984) describe la evolución experimentada por el entorno empresarial y la necesidad de modificar la concepción de la empresa para poder adaptarse a esta nueva situación, a lo cual contribuye claramente el concepto de stakeholder y la teoría desarrollada a su alrededor. Esta evolución se presenta a través de tres visiones distintas de la empresa: visión neoclásica, visión directiva y visión de la empresa basada en sus stakeholders.

#### **2.5.1.1. Visión neoclásica de la empresa**

La economía neoclásica ha representado a las organizaciones empresariales y su actividad de una forma bastante sencilla. Dentro del enfoque microeconómico neoclásico se desarrolla la conocida como teoría de la firma, que estudia a la empresa como institución económica inmersa en

un mercado de características claramente definidas. La empresa es observada como un mecanismo situado entre los mercados de factores y los mercados de productos, siendo su función la de transformar unos *inputs* en *outputs* y el objetivo empresarial la maximización del beneficio, lo que se correspondería con una “visión productiva de la empresa” según Freeman (1984) (figura 2.8).

Figura 2.8. Visión productiva de la empresa



Fuente: Freeman (1984:5)

De acuerdo con este modelo de empresa, se asume como objetivo del agente empresario la maximización del beneficio, por entender que existe por parte de aquél la capacidad de apropiación de las ganancias que su gestión haya generado. En esas condiciones, un beneficio máximo para la empresa también maximizará la función de utilidad del gestor empresario. Esta suposición es ciertamente restrictiva, sobre todo si tenemos en cuenta la frecuencia con que en la actualidad se realiza en las empresas la división y consiguiente especialización de las funciones de propiedad y control.

Por otro lado, se supone una restricción tecnológica que se manifiesta en una función de producción que limita la cantidad de *output* o producto final que se puede conseguir para determinados *inputs* o factores utilizados.

Existen variados modelos que se adaptan a las diferentes estructuras del mercado de productos y recursos en que actúa la empresa. En este sentido, el mercado de competencia perfecta se manifiesta como el paradigma de mercado eficiente (Cohen y Cyert, 1973). En un mercado de estas características, el precio vendrá determinado por el libre juego de la oferta y la demanda. El papel que juega la variable precio en el sistema es fundamental porque recoge en un solo parámetro toda la información existente sobre preferencias y costes de un bien o servicio. Una vez determinado el precio y conocida la función de producción, las decisiones sobre la oferta de bienes que va a realizar la empresa y su consecuente demanda de recursos productivos serán el resultado de la aplicación racional de un modelo que presenta como objetivo la maximización del beneficio<sup>11</sup>.

El modelo propuesto por la economía neoclásica de empresa como caja negra, con una conducta pasiva que se limita a adaptarse a las condiciones del mercado, resulta insuficiente para conceptuar con claridad la organización empresarial. Actualmente, se reconoce la complejidad presente en las organizaciones empresariales y los supuestos que se venían manteniendo desde el punto de vista neoclásico han de ser sustituidos por otros más acordes con la realidad.

### **2.5.1.2. Visión directiva de la empresa**

Un cúmulo de factores provocaron que la realidad a la que se enfrentaban las empresas cambiara sustancialmente, como es el caso del crecimiento en el tamaño de las empresas, el desarrollo de nuevos procesos

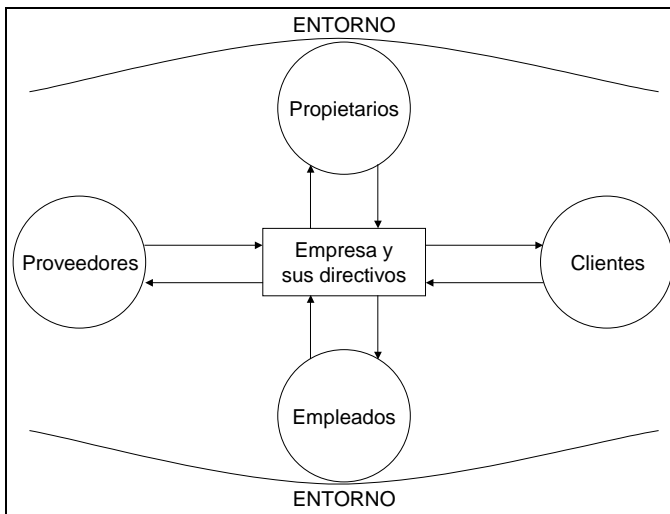
---

<sup>11</sup> Un recurso se utilizará por la empresa hasta que el valor de la contribución de la última unidad del recurso iguale a su precio de obtención.

productivos y la tendencia a la especialización o la disponibilidad de fuentes de energía más poderosas. Todo esto contribuyó a aumentar la necesidad de capital para abordar una actividad empresarial de forma eficiente y competitiva, lo que condujo a la dispersión de la propiedad de las compañías y a la consiguiente separación entre la propiedad y el control.

Los directivos no sólo se relacionarán con los mercados de suministro y de venta, sino que deberán ser capaces de gestionar también adecuadamente las relaciones establecidas con los propietarios y con los trabajadores. Freeman (1984) denomina “visión directiva de la empresa” a aquella en la que los directivos han de satisfacer simultáneamente los intereses de propietarios, trabajadores, proveedores y clientes (figura 2.9).

**Figura 2.9. Visión directiva de la empresa**



Fuente: Freeman (1984:6)

### 2.5.1.3. Visión de la empresa en función de sus stakeholders

Partiendo de la anterior concepción de la empresa, Freeman (1984) incorpora los cambios que en el mismo modelo ha provocado la cada vez

mayor turbulencia a la que se han visto enfrentados los directivos en el ejercicio de sus funciones. Estos cambios pueden proceder de una doble vertiente: interna y externa.

Los cambios internos hacen mención a las transformaciones que tienen lugar en los grupos ya identificados, como pueden ser la existencia de otros objetivos por parte de los propietarios además de la rentabilidad de su inversión, las nuevas formas de gestión de recursos humanos y su múltiple consideración como accionistas o clientes, y la globalización de los mercados tanto de suministro como de venta, lo que afectará sin duda a las relaciones con proveedores y clientes, respectivamente.

En cuanto al cambio externo, éste se refiere a la aparición de nuevos asuntos y agentes que, hasta el momento, han sido recogidos bajo el término de entorno y que afectarán a las relaciones establecidas con los proveedores, propietarios, clientes y proveedores. Freeman menciona como origen de estos cambios externos la mayor intervención de las Administraciones públicas en los mercados, el incremento de la competencia, especialmente de la procedente de otros países, la presión ejercida por los consumidores desde los órganos de representación en los que se agrupan, la fuerza relativamente reciente que procede de los grupos ecologistas en defensa de una mayor protección del medio ambiente, el cada vez más importante efecto de influencia y presión procedente de los medios de comunicación y, finalmente, la posibilidad de que surjan grupos de presión creados con el objeto de defender un interés específico y que afecte a la empresa.

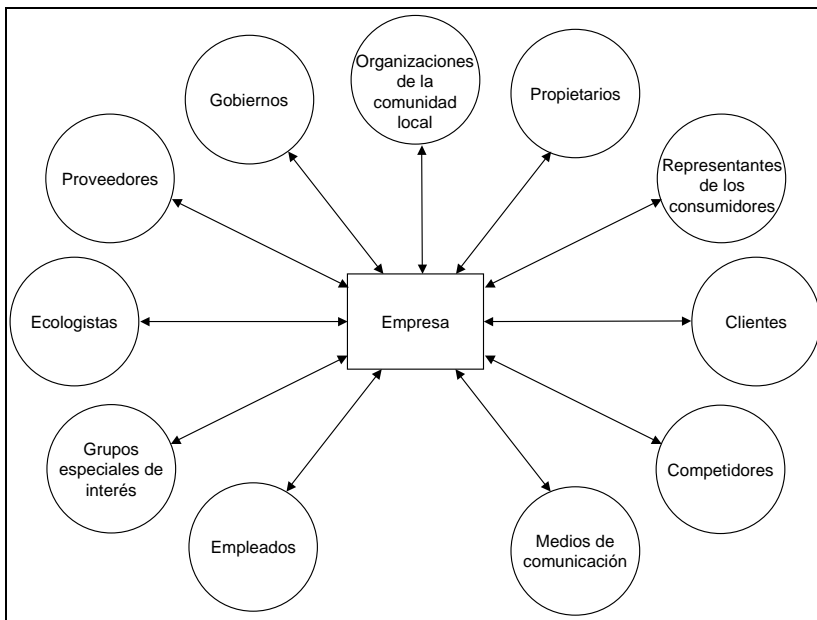
Con el propósito de tener en cuenta a todos estos grupos que tienen algún interés en la empresa (*stake*) y que son de gran importancia en el éxito de la misma, resulta necesario modificar de nuevo la visión de la empresa presentada hasta ahora y, con ello, la forma de dirigirla (Halal, 1990). Incluso la propia identidad de la organización podría describirse como el resultado



de un proceso complejo, dinámico y recíproco entre la dirección de la empresa como representante de aquella y el resto de stakeholders con que se relaciona (Scott y Lane, 2000).

Freeman (1984) elaboró así un mapa donde se adopta la “visión de stakeholders de la empresa”, entendiendo por stakeholder todo aquel que puede afectar o verse afectado por la búsqueda de los objetivos empresariales (figura 2.10).

Figura 2.10. Visión de la empresa en función de sus stakeholders



Fuente: Freeman (1984:25)

Es necesario destacar que el propio Freeman (1984:25) reconoce que el modelo propuesto es demasiado simple y que cada categoría de stakeholders podría ser dividida en otras más pequeñas de más utilidad. Además, las relaciones que se crean no deberían ser consideradas, como de hecho ha sucedido en numerosas investigaciones, como relaciones

bilaterales que se establecen entre stakeholders individuales y la organización, sino que también existirán numerosas relaciones entre los propios stakeholders y, por lo tanto, el efecto real sobre la compañía puede ser más o menos intenso y más o menos directo en función de estas influencias mutuas (Rowley, 1997).

El planteamiento de la empresa y su gestión que proporciona la teoría de los stakeholders ha ganado en aceptación con gran celeridad en los últimos años y es previsible su afianzamiento. El dilema que propone esta teoría al enfrentar intereses de grupos distintos no es otro que la esencia de toda gestión empresarial, consistente en la adjudicación de unos recursos escasos con el fin de satisfacer prioridades que están en competencia (Vinten, 2001).

### **2.5.2. Estrategia empresarial basada en los stakeholders**

La esencia fundamental de la dirección estratégica consiste en determinar un camino o dirección a seguir por la empresa en el largo plazo. Planteado así, parece lógico que en este proceso se tengan en cuenta a todos aquellos grupos que puedan afectar al establecimiento de estos objetivos o a la implantación de las acciones que pretenden conducir a los mismos. Adicionalmente, Freeman (1984) sostiene que no sólo es necesario considerar a los agentes que puedan afectar a la marcha de la empresa, sino también a los que se puedan ver afectados por las acciones de aquella, ya que es probable que este efecto tenga su respuesta más o menos contundente y en un plazo más o menos largo.

De acuerdo con Freeman, el proceso de dirección estratégica comenzará por precisar dónde está la empresa y hacia dónde quiere dirigirse respecto a sus stakeholders. Esta misión de la empresa deberá ser acorde con la satisfacción de los intereses de los stakeholders. Por este motivo, previamente será necesario crear un “mapa de stakeholders” donde se

identifiquen a todos los grupos existentes y determinar la importancia que tiene cada uno y las cuestiones que les afectan, puesto que habrá que evitar los posibles conflictos existentes entre los objetivos últimos de la empresa y los intereses de los stakeholders.

Una vez establecida una misión de la empresa compatible con las exigencias de los stakeholders más importantes, se elaborarán unos programas estratégicos donde se recojan las principales líneas de acción a seguir en la relación establecida con cada uno. Evidentemente, al tratarse de la asignación de unos recursos limitados, la satisfacción de las exigencias de todos los stakeholders no va a tener el mismo peso o importancia, lo que nos lleva a la necesidad de disponer de un orden de prioridad explícito de los intereses de cada grupo (Wang y Dewhirst, 1992). Algunas veces, la satisfacción de los intereses de un grupo redundará simultáneamente en la satisfacción de los de otro, como demostraron empíricamente Stuart y Watson (1999) y Ogden y Watson (1999) para el caso de accionistas y clientes, pero en muchas ocasiones estas pretensiones o expectativas se encuentran claramente enfrentadas. El objetivo último será establecer cierto equilibrio entre unos intereses correlacionados entre sí (Preston *et al.*, 1991). Además, una situación de equilibrio en las relaciones con los stakeholders facilitará los flujos informativos y con ello el incremento del capital intelectual de la empresa, cuestión clave para garantizar el éxito de la compañía en entornos dinámicos y globalizados (Caballero y García-Pintos, 2001).

La estrategia desarrollada por la empresa para encauzar la relación que se mantiene con cierto stakeholder vendrá marcada por las características específicas de aquel. Así, Savage *et al.* (1991) realizan una clasificación de los stakeholders según su potencial de cooperación con la organización y en función de la amenaza potencial que un grupo en concreto pueda suponer para la empresa. De esta combinación surgen cuatro categorías diferentes que requieren una postura estratégica para enfrentarse a ellas también distinta y que, resumidamente, serían: a) colaboración con los grupos de alto

potencial en ambos conceptos; b) control para los que no suponen actualmente ni una amenaza ni son colaboradores potenciales; c) defensa en el caso de quienes se considera lo primero y no lo segundo y, finalmente, d) buscar el compromiso o implicación de aquellos a los que les sucede justo lo contrario.

Jawahar y McLaughlin (2001) defienden que la importancia de cada stakeholder va cambiando a medida que evoluciona la vida de la organización. Por este motivo, identifican la modalidad de estrategia más conveniente (reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva) frente a cada stakeholder en función de la etapa por la que esté atravesando la empresa (nacimiento, desarrollo, madurez y declive).

Finalmente, los programas estratégicos deberán ser llevados a la práctica, traduciéndose en una sucesión de pasos o acciones a seguir que definan la forma de relación establecida con cada stakeholder. Una vez implantado un plan de acción tan sólo restaría su control y la consiguiente retroalimentación del proceso. En este sentido, Atkinson y Waterhouse (1997) inciden en que para efectuar este control será necesario fijar unos indicadores principales y secundarios que reflejen la consecución de los objetivos en función del stakeholder analizado.

Un planteamiento distinto al aquí descrito es el de Frooman (1999), quien en lugar de estudiar las estrategias que adoptan las empresas como respuesta a sus stakeholders, se ocupó de analizar las acciones y estrategias que siguen los propios stakeholders para influir en la compañía. Según él, el tipo de relación de dependencia de recursos existente entre la compañía y los stakeholders será lo que determine que éstos adopten una u otra estrategia de influencia. Estas relaciones se caracterizarán por la presencia de un mayor poder de una parte sobre la otra, es decir, por una alta o escasa dependencia mutua. Las estrategias a seguir por los stakeholders se basarán en limitar de alguna manera el recurso que

entregan a la organización o modificar las condiciones que definen dicha entrega.

La necesidad de estudiar las acciones emprendidas por los stakeholders y no por las empresas, como parece desprenderse de la orientación práctica en el ámbito directivo de esta teoría, se encuentra en que precisamente todo directivo debe conocer con antelación la forma de actuar de los agentes con que se relaciona la compañía para así poder adoptar las acciones frente a ellos que más convengan. Esta perspectiva, aunque interesante, no será la adoptada en el presente trabajo. La estrategia medioambiental de una empresa se verá relacionada con las exigencias de los stakeholders de la compañía y la actitud adoptada hacia los mismos (Harrison y St. John, 1998). En este sentido, nos encontramos inmersos en un planteamiento acorde con los principios básicos que componen la dirección estratégica centrada en los stakeholders y que aquí han sido presentados de forma concisa.

### **2.5.3. Teoría de los stakeholders**

En este apartado se expondrán las características conceptuales que definen la naturaleza de la teoría de los stakeholders y se comentarán las relaciones principales que mantiene con otras teorías de la administración de empresas.

#### **2.5.3.1. Caracterización de la teoría de los stakeholders**

Donaldson y Preston (1995) presentan las tres vertientes de la teoría de los stakeholders encontradas en la literatura (descriptiva, instrumental y normativa), indicando las principales diferencias existentes entre ellas y concluyendo que, aunque diferentes, se apoyan mutuamente y que la aproximación normativa sirve de apuntalamiento de la teoría en todas sus formas.

La naturaleza descriptiva de la teoría de los stakeholders se debe a que la empresa puede ser vista como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen un valor intrínseco y la gestión empresarial como la acción ejercida desde la empresa en relación con sus stakeholders.

La naturaleza instrumental de esta teoría surge al establecer un marco útil para el análisis de las posibles conexiones que se establezcan entre la práctica de la dirección o gestión de los stakeholders y el logro de diversos objetivos corporativos como son el beneficio, crecimiento, rentabilidad, etc. El propósito general de los trabajos incluidos bajo este enfoque es demostrar que los principios y prácticas propios de la teoría de stakeholders contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales tan bien o mejor que otras alternativas.

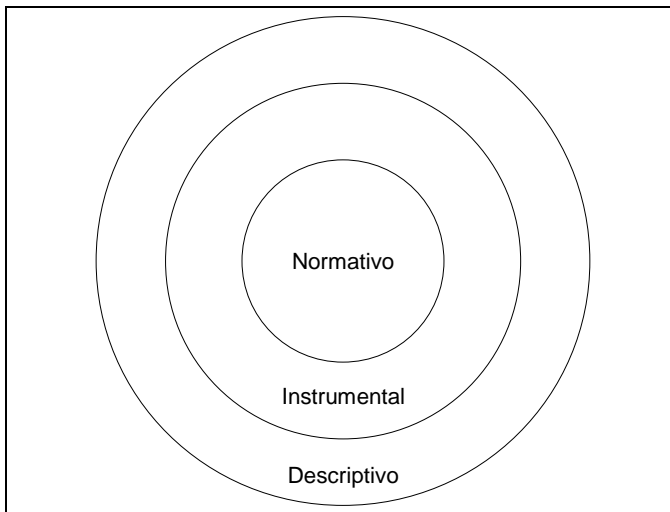
La base normativa de la teoría de los stakeholders implica la asunción de que éstos son personas o grupos que tienen unos intereses en la actividad de la empresa y que a su vez deben ser objeto de consideración por parte de la compañía. Bajo esta perspectiva se incluye la identificación de los principios morales o filosóficos que deben regir la dirección empresarial.

Según Donaldson y Preston (1995) estos tres aspectos de la teoría de los stakeholders pueden observarse como tres diferentes capas que cubren un mismo fenómeno (figura 2.11).

La capa externa del modelo propuesto quedaría constituida por la descripción de las relaciones observadas entre la empresa y los agentes con los que guarda algún tipo de relación. En un segundo plano, se supera el ámbito meramente descriptivo y se añade un valor de predicción e instrumental que puede proporcionar una profunda comprensión de estas relaciones, lo que en cierta medida garantizaría que si se llevan a cabo determinadas prácticas se obtendrán unos determinados resultados. En el

núcleo de la teoría se encontraría el aspecto normativo, ya que la validez final de la misma descansa sobre la consideración de que es cierto que los directivos y otros agentes actúan considerando que los stakeholders poseen unos intereses con valor propio que deben ser tenidos en cuenta. El reconocimiento de este valor y la obligación de atenderlo es lo que en el fondo da una base a la teoría de los stakeholders.

**Figura 2.11. Tres aspectos de la teoría de los stakeholders**



Fuente: Donaldson y Preston (1995:74)

Para Harrison y St. John (1996) la naturaleza instrumental y normativa de la dirección de stakeholders conforman las dos razones básicas que justifican su utilización. Así, la perspectiva instrumental se traduciría en la proposición “*deberíamos hacerlo porque al final merecerá la pena*” y la perspectiva normativa se reflejaría en la sentencia “*deberíamos hacerlo porque es justo que se haga*” (Harrison y St. John 1996:48).

Jones y Wicks (1999) basan sus reflexiones en la tipología presentada por Donaldson y Preston (1995), concluyendo que es necesario integrar la parte empírica, incluyendo las modalidades descriptiva e instrumental, y la

normativa. De esta forma, se crearía una teoría de los stakeholders que estos autores califican como convergente. No deben existir profundas divisiones entre las tres vertientes de la teoría de los stakeholders dado que el reduccionismo que supone desarrollar una faceta sin tener en cuenta al resto resulta claramente inapropiado e improductivo.

La teoría de stakeholders descriptiva establece la premisa de que la naturaleza de los stakeholders de una organización, sus valores y su influencia relativa sobre las decisiones de aquella será una información a partir de la cual se podría explicar el comportamiento de dicha organización (Brenner y Cochran, 1991). Jones y Wicks (1999) no profundizan en el análisis de la teoría descriptiva por la dificultad de falsación que tiene la proposición anterior y, por tanto, en su análisis se centran fundamentalmente en la vertiente instrumental y normativa. Mientras el desarrollo de la primera correspondería a los estudiosos de las ciencias sociales, la segunda queda enmarcada dentro del campo de la ética. Sin embargo, a pesar de esta diferencia, entender una parte sin la otra resulta imposible.

Por un lado, la mayoría de los teóricos con una orientación social coincidirían en que cualquier teoría instrumental basada en el concepto del stakeholder debe emplear unos medios y perseguir unos fines que sean moralmente aceptables, por lo que estas teorías instrumentales se asentarán sobre unos principios sólidos moralmente. Desde otro punto de vista, las teorías éticas deberán ser a la vez prácticas, especialmente si nos circunscribimos al contexto de los stakeholders. Esta naturaleza práctica significaría una contribución a la viabilidad de la empresa y a su capacidad para continuar generando beneficio. Intentar aplicar unos principios normativos que no resulten practicables, en el sentido de que pone en peligro la buena marcha de la empresa y, consecuentemente, el bienestar de aquellos que ostentan algún tipo de interés sobre la misma, claramente supone la invalidez moral de tales principios.



Planteada así la relación de dependencia existente entre el componente empírico y el normativo, Jones y Wicks (1999) abogan por su absoluta integración en una única teoría híbrida o convergente de los stakeholders.

De las distintas réplicas que ha merecido el trabajo de Jones y Wicks (Treviño y Weaver 1999, Gioia 1999, Freeman 1999 ; Donaldson 1999) nos vamos a detener en la de Treviño y Weaver por ser la más crítica en los fundamentos empleados y por ayudar a ubicar teóricamente el objeto de esta tesis.

Treviño y Weaver (1999) no sólo cuestionan la propuesta unificadora de Jones y Wicks (1999), sino que incluso llegan a dudar de la propia independencia de la teoría de los stakeholders, dada la continua recurrencia que se hace a otras teorías de la organización de empresas, según se verá en el apartado siguiente. La teoría descriptiva de los stakeholders no debe ser ignorada si, como parece en la práctica, la premisa de que los gestores de las empresas actúan considerando que los stakeholders tienen un valor intrínseco resulta ser en ocasiones falsa. En tal caso, la teoría instrumental estaría tratando de explicar lo que sucedería si la empresa se comporta de una forma que efectivamente no tiene lugar. El trabajo de Mitchell *et al.* (1997) y que será más adelante ampliamente comentado, trata de desarrollar la teoría descriptiva de los stakeholders y para ello basarán la importancia que ostenta cierto stakeholder no sólo en la legitimidad de sus intereses, sino también en su poder y urgencia. Tratar de buscar una relación entre estos atributos y la respuesta que da la organización se convierte en un atractivo reto que dotaría a la teoría descriptiva de los stakeholders de un amplio poder explicativo (Agle *et al.*, 1999). Esta motivación reside entre los orígenes de la presente tesis.

Los dos argumentos presentados por Jones y Wicks (1999) a favor de la integración de las corrientes instrumental y normativa y que acaban de ser expuestos, son también rebatidos por Treviño y Weaver (1999). En primer

lugar, la teoría instrumental no tiene porqué ser utilizada exclusivamente con fines moralmente aceptables y nada impide que se trate de explicar qué sucede cuando las empresas se comportan en relación con sus stakeholders de un determinado modo aunque el mismo carezca de autorización moral, es decir, no hay una dependencia estricta de la corriente instrumental respecto a la normativa. Adicionalmente, tal dependencia tampoco tiene porqué existir en el sentido opuesto, dado que podría presentarse el caso de que el respeto por los intereses intrínsecos de todos los stakeholders impuesto desde la teoría normativa condujera al cese de la actividad empresarial.

La finalidad del presente trabajo será el estudio de las posibles relaciones existentes entre los valores de los directivos respecto al medio ambiente y la percepción que tienen de los distintos stakeholders de la empresa, así como la posible relación de ambos factores con la actitud adoptada por la compañía en el campo de la estrategia medioambiental. Por tanto, esta tesis se enmarcará dentro de la capa externa de la teoría de los stakeholders, si seguimos el esquema de Donaldson y Preston (1995), es decir, hará uso de la naturaleza descriptiva de la misma. En ningún caso se establecerán unos principios que determinen cuál debe ser el comportamiento de la empresa, moral o éticamente aceptable, en su relación con el medio ambiente, por lo que se renunciará a una utilización normativa de la teoría. Igualmente, tampoco existe la pretensión de descubrir posibles vínculos entre la actitud de la empresa frente a sus stakeholders en materia medioambiental y la buena marcha de la actividad económica de la compañía, así que también se renunciará a la utilización instrumentalista de la teoría de los stakeholders.

### **2.5.3.2. Relación con otras teorías**

Freeman y Evan (1990) son partidarios de relacionar el concepto de stakeholder con la teoría de los costes de transacción (Coase 1937 y 1960; Williamson 1975 y 1985). Así, la empresa es vista como un mecanismo

utilizado para el gobierno de una serie de contratos establecidos entre partes interesadas que persiguen ciertos beneficios gracias a su participación en estas relaciones. Las partes implicadas serán los propietarios, directivos, empleados, proveedores, consumidores y sociedad en general. Estas relaciones provocan el desarrollo de inversiones específicas y, consecuentemente, la posibilidad de comportamientos oportunistas, por lo que cada parte tendrá interés en la existencia de ciertos mecanismos que sirvan de salvaguarda del contrato y garanticen en cierta medida su buen fin. Los directivos, encargados de administrar los contratos establecidos entre los stakeholders, deberán buscar los métodos de garantía y de resolución de aquellos conflictos que probablemente surjan al establecerse transacciones donde se incluyen activos específicos que afectan también a otros grupos.

Freeman y Evan (1990) señalan la necesidad de que otros stakeholders distintos a los propietarios participen en los órganos máximos de dirección de la empresa e incluso sostienen que su derecho puede ser más defendible que el de los propietarios, debido a que las trabas para abandonar su relación son mayores. La no intervención directa de estos stakeholders es explicada muchas veces por la externalización de los costes que dicha salvaguarda supone, generalmente mediante la cesión de tal función en órganos de legislación y control públicos.

Por su parte, Hill y Jones (1992) se apoyaron en la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) para explicar las relaciones que se crean entre la organización y sus stakeholders. De hecho, si se observan las ideas principales que residen en la teoría de la agencia, aunque sea brevemente, es posible percibir cierta vinculación con las propias de la teoría de los stakeholders.

Bajo la óptica de Jensen y Meckling (1976:310), *“la mayoría de las compañías son simplemente una ficción legal -nota al pie: estructura artificial sujeta a la ley, que permite que determinadas organizaciones sean tratadas*

*como individuos- que sirve de marco para establecer relaciones contractuales entre individuos*". Como tal ficción, no hay que proceder a su personalización, por ejemplo intentando atribuir a la organización unos objetivos propios. Lo único que hay es una multitud de relaciones complejas materializadas en contratos entre la ficción legal que constituye la empresa y los compradores de sus productos o los propietarios del trabajo, *inputs* y capital. Visto así, carece de sentido intentar definir los límites de la empresa para ver si una transacción determinada se realiza en el interior o fuera de ella.

Jensen y Meckling consideran que muchos problemas derivados de la inadecuación de la teoría de la empresa eran susceptibles de ser considerados como casos particulares de la teoría de las relaciones de agencia y que ésta podría complementarse con la teoría de los derechos de propiedad.

La relación de agencia es definida como *"un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el/los principal/es) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente."* (Jensen y Meckling, 1976:308). En las relaciones de este tipo, pensando que las dos partes buscarán la maximización de su utilidad, parece razonable considerar que el agente no siempre actuará de la forma más beneficiosa para el principal, sino que intentará desviar su conducta hacia ganancias propias, lo que dará origen a los denominados costes de agencia.

La teoría de la agencia ha sido aplicada fundamentalmente en el estudio de una relación concreta de entre todas las existentes en el ámbito de la empresa y que es la existente entre directivos y propietarios. Hill y Jones (1992) proponen que, dado el papel único que ostentan los directivos al asumir la posición central que actúa como nexo de unión para todos los contratos realizados con los stakeholders, los directivos pueden ser vistos

como los agentes no sólo de los propietarios, sino de todos los stakeholders de la organización, surgiendo el término de “teoría de agencia-stakeholders” (*stakeholder-agency theory*). Sin embargo, esto no quiere decir que los stakeholders actúen todos como principales en el sentido que asume la teoría de la agencia. Efectivamente, con las excepciones de accionistas y clientes, no es cierto que los stakeholders contraten a los directivos para que realicen cierto servicio en su nombre. Sin embargo, existe cierto paralelismo entre estas relaciones y las propias de una relación de agencia, conllevando en ambos casos el establecimiento de un contrato explícito o implícito que tiene la finalidad de reconciliar intereses divergentes. Así, muchos de los conceptos y propuestas de la teoría de la agencia podrían ser aplicados al análisis de las relaciones establecidas entre la dirección y otros stakeholders distintos a los accionistas (Sharplin y Phelps, 1989).

Por otra parte, el interés que tenga un stakeholder en la organización y su poder dentro de la relación que mantiene con la dirección determinarán las diferencias entre unos agentes y otros. Como consecuencia de estas diferencias, en esta suma de relaciones de agencia pueden producirse desajustes que hacen que no exista un equilibrio permanente, ya que algunos stakeholders, como sucede especialmente en el caso de los directivos (Harrison y Fiet, 1999), tendrán capacidad para prolongar aquella situación que signifique una posición de ventaja para ellos frente a otros stakeholders que carecen del poder necesario para hacer valer sus intereses. La presencia en el consejo de administración de la empresa y otros organismos de representación puede resultar un factor crucial en este sentido, lo que dependerá en gran medida del tamaño de la empresa y entorno legal (Luoma y Goodstein, 1999).

Si nos centramos en el tema del medio ambiente, es habitual que los agentes internos a la empresa tenga un conocimiento mayor acerca del impacto de sus productos, procesos y residuos sobre el medio natural que el que tiene la comunidad sometida a sus efectos. En el caso de empresas

fundamentalmente guiadas por sus objetivos de corto plazo, esta situación de asimetría informativa se traducirá en unas prácticas nocivas para su entorno. En el largo plazo, dicha asimetría y, como consecuencia, la posibilidad de comportamientos oportunistas, decrecen como consecuencia de las ventajas procedentes de soluciones cooperativas, difusión de la información dentro de la comunidad por miembros especialmente informados e intervenciones públicas que obligan a las empresas a aumentar la información que tienen que difundir al exterior (Kulkarni, 2000). El país y actividad desarrollada en el sector industrial correspondiente, se muestran como dos variables de gran importancia en el establecimiento del nivel informativo medioambiental exigido a las empresas (Kolk *et al.*, 2001).

Apoyándose también en la teoría de la agencia, Quinn y Jones (1995) reflexionan acerca del comportamiento ético de los directivos como agentes y sostienen que las obligaciones morales, ya sean propias o del principal han de respetarse siempre, resultando prioritario a la maximización de la riqueza de los accionistas. Según estos autores, esta visión de la dirección empresarial a través de la ética del agente tiene mucho en común con la teoría de los stakeholders dado que en ambos casos los directivos dan forma a la política de la empresa, de tal manera que las consideraciones morales triunfen sobre las consideraciones de beneficio cuando ambas entran en conflicto.

Jones (1995) sostiene que las empresas que contratan a través de sus directivos con los stakeholders sobre la base de una mutua confianza y cooperación obtendrán una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hagan. La justificación reside en una reducción de los costes de agencia, costes de transacción y costes asociados a la producción en equipo. Los recursos liberados de esta manera podrán beneficiar no sólo a la empresa sino también a los propios stakeholders con los que se relacione.

Con un objetivo totalmente distinto, consistente en el estudio de cómo el análisis de los stakeholders contribuye efectivamente a la introducción de cuestiones éticas en el mundo de los negocios, Goodpaster (1991) distingue entre dos posibles puntos de vista desde los que abordar el análisis de los stakeholders y su utilización para la toma de decisiones: estratégico y multifiduciario. Será precisamente en éste último donde dará entrada a la teoría de la agencia para cuestionar su aparente moralidad.

Según la visión estratégica, deberán considerarse aquellos grupos que puedan suponer una amenaza o una ayuda para el logro de los objetivos empresariales. De esta forma, aquellos stakeholders que dispongan de un poder relativamente escaso para ejercer algún tipo de presión simplemente pueden ser ignorados en el proceso de decisión. Lo que se está haciendo en este caso es utilizar la información disponible con este análisis para el beneficio de uno solo de los grupos, el de los accionistas. La norma que impera en esta visión será maximizar los beneficios y minimizar los costes a corto y largo plazo para el grupo de los accionistas, la cual se vería completada por una segunda norma consistente en dedicar una especial atención a los intereses de otros stakeholders que potencialmente puedan influir en el cumplimiento de la primera norma. Esta visión no propone en ningún caso una conducta inmoral o falta de ética, sino en todo caso amoral.

La visión multifiduciaria consistiría en la consideración de que los intereses de todos los stakeholders de la empresa disfrutan de la misma importancia y la dirección de la compañía debe buscar su maximización conjunta. Aunque parece evidente que al contrastar este planteamiento con el anterior ahora sí nos enfrentamos a un punto de vista calificable como plenamente moral, incluso aquí también pueden realizarse objeciones al respecto. La más importante consistiría en que se está conduciendo el debate hacia una dirección contraria a las convicciones morales ampliamente extendidas de que existen unas obligaciones especialmente importantes por parte de los directivos frente a los accionistas, las cuales no

son equiparables a las que se pueden tener con otros grupos. En el fondo de esta objeción se encuentra la creencia de que las obligaciones que tienen los agentes hacia los principales son más fuertes o, al menos, tienen una naturaleza distinta a las que tienen hacia terceras partes, lo que significa que en ningún caso pueden considerarse como principales a stakeholders distintos a los accionistas. Esto supondría distinguir las obligaciones que se tienen frente a unos y otros stakeholders, no permitiendo que consideraciones éticas sobre los intereses de stakeholders que no sean accionistas influyan en las decisiones que puedan tener incidencia en los mismos (Boatright, 1994).

Tanto en el caso de Freeman y Evan (1990) como de Hill y Jones (1992), el propósito último de la dirección de una empresa debe ser la coordinación de los intereses de los stakeholders, los cuales serán en ocasiones contrapuestos. Por una parte, Freeman y Evan (1990) veían a la empresa como una serie de contratos multilaterales entre todos los stakeholders y las soluciones propuestas se apoyaron en el concepto de justicia. En cambio, Hill y Jones (1992) observaron el entramado de relaciones creadas como contratos establecidos entre cada grupo de stakeholders y la dirección, la cual actúa como nodo central o nexo de unión, propugnando soluciones propias de la teoría de la agencia (reducción de asimetrías de información y mecanismos de refuerzo de la relación como el respaldo legislativo, la posibilidad de abandonar dicha relación o la de hacer que los intereses propios sean escuchados).

#### **2.5.4. Los stakeholders como receptores de acción social**

Wood (1991a) sostiene que el concepto de acción social de la empresa no ha sido satisfactoriamente definido y propone un modelo en el que los procesos de sensibilidad social de la empresa incluyen una gestión centrada en los stakeholders que ayude a identificar los agentes implicados, así como a definir y gestionar las políticas necesarias para tratar sus intereses.



Wood (1991a) da entrada al concepto de stakeholder con una finalidad clara y que consiste en la operatividad de la responsabilidad social, es decir, tratar de llevar el tema a un terreno más práctico que facilite su gestión por parte de la dirección. Sin duda, se trataba de explicitar algo que ya subyacía en numerosos trabajos previos y que concluyen que la acción social de la empresa se compone fundamentalmente de las relaciones que tiene con sus stakeholders (Waddock y Graves, 1997b:254).

Según el propio Freeman (1984), el rasgo principal que caracteriza a la literatura de la responsabilidad social de la empresa es el mayor énfasis puesto en la satisfacción de aquellos stakeholders que tradicionalmente habían sido menos considerados, básicamente comunidad y empleados, frente al grupo de los propietarios, cuyos objetivos habían constituido la principal preocupación hasta entonces.

Sin duda, es necesario considerar el impacto económico que puedan tener los asuntos sociales, a la vez que se tiene en cuenta el posible efecto social de los asuntos económicos. Sólo así, será posible tener una visión global de la realidad en que se mueve la empresa y adoptar las decisiones correctas. Aunque el planteamiento resulta incuestionable, las dificultades aparecen a la hora de su puesta en práctica, ya que resulta complejo incorporar asuntos sociales a la dirección estratégica de la empresa. En este sentido, la visión que presenta la teoría de los stakeholders puede resultar de gran utilidad operativa. Como indican Goodpaster y Atkinson (1992:14), *“el análisis de stakeholders en las decisiones empresariales ofrece esperanza para una fructífera resolución de la dura tensión existente entre los derechos individuales y el bien común”*. En esta línea, Argandoña (1998) propone como posible fundamento de la teoría de los stakeholders al propio concepto de bien común y Phillips (1997) al principio de justicia. En definitiva, la teoría de los stakeholders se ha convertido en un importante y recurrente marco de análisis para la disciplina de la ética en los negocios (Gibson, 2000).

Clarkson (1991 y 1995) presenta las conclusiones de un programa de investigación que duró diez años (1983-93) y que tenía el propósito de desarrollar un marco teórico y metodológico que sirviera para analizar y evaluar la actuación social de las empresas. El modelo de tres dimensiones de Carroll (1979) y el desarrollado a partir de éste por Wartick y Cochran (1985) resultaron complejos y difíciles de contrastar. Al progresar la investigación descrita por Clarkson e intentar encajar los datos obtenidos en el modelo de Wartick y Cochran (1985), se evidenció que correspondían más con los conceptos y modelos propios de la dirección de stakeholders que con los modelos de responsabilidad, compromiso y acción social. Estos conceptos parecen haber sido creados al margen de las empresas y no está claro ante quién se tiene la responsabilidad social, acerca de qué se demuestra un compromiso social o quién y sobre qué base se va a juzgar la actuación social de la empresa. En cambio, los directivos son conscientes de que existen una serie de responsabilidades y obligaciones hacia los accionistas, clientes, trabajadores, gobiernos, etc. y los asuntos relativos a estos stakeholders pueden ser a la vez considerados como asuntos sociales. En el estudio se llega a la conclusión de que *“es necesario distinguir entre los asuntos propios de los stakeholders y los sociales porque las empresas y sus directivos gestionan las relaciones con sus stakeholders y no con la sociedad”* (Clarkson, 1995:100).

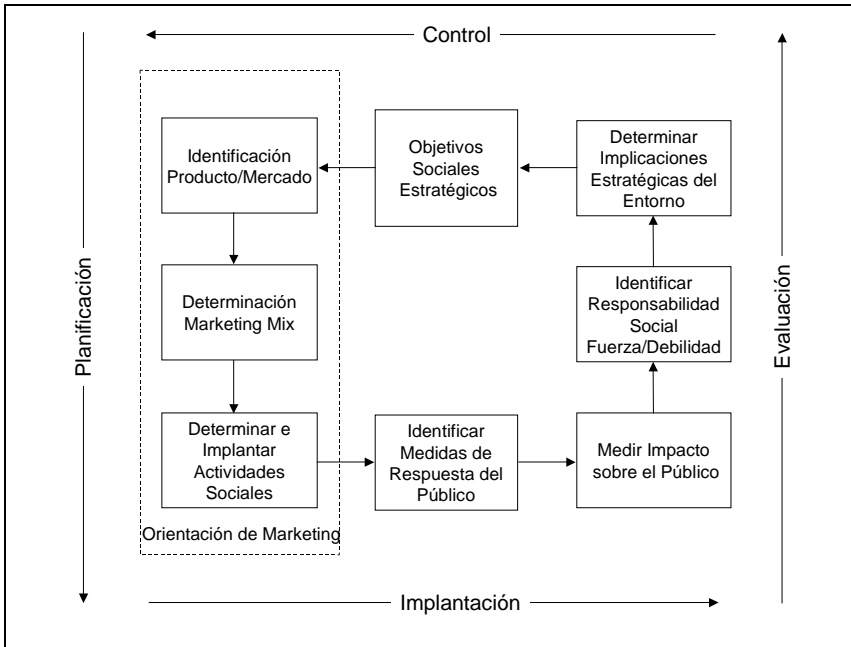
Partiendo de que un modelo de *stakeholder management* era el más apropiado, Clarkson (1991 y 1995) elabora un inventario no exhaustivo de asuntos considerados representativos para los diferentes stakeholders. Las empresas son libres a la hora de decidir las responsabilidades que están dispuestas a asumir frente a sus stakeholders, si bien es cierto que algunos asuntos sociales deben ser necesariamente considerados, dado que existe una legislación al respecto que así lo establece. La decisión de adoptar una postura reactiva, defensiva, acomodaticia o proactiva se basará normalmente en intereses de mercado y el argumento en favor de cierto

compromiso social rara vez será el hecho de tratarse de algo socialmente deseable.

La palabra social dentro del término responsabilidad social de la empresa ha sido siempre ambigua, en el sentido de que no se especifica ante quién se tiene esa responsabilidad (Carroll, 1991). Gracias al concepto del stakeholder se puede conseguir esta personalización y constituye un reto para la gestión decidir qué stakeholders deben ser considerados y en qué medida.

La dirección de stakeholders contribuye a la personalización de los receptores de la acción social de la empresa, permitiendo tratar aquella como un producto a ofrecer en función de la demanda que realicen los grupos de interés para la compañía y reconocer en qué medida esa actuación se traduce en una mejora de los indicadores económicos (Lamb, 1994). Esta nueva perspectiva permite su tratamiento bajo la óptica del marketing en la línea seguida por Murray y Montanari (1986). Así, el proceso comenzaría con la identificación de un mercado al que se va a suministrar una acción social, la cual habrá que definir en su contenido, forma y lugar de ejecución, efecto económico que va a tener sobre los receptores y manera de promocionarla. Este plan de marketing mix se implantará y tendrá unas consecuencias que, tras su análisis, podrán modificar los objetivos sociales de la empresa para el futuro (figura 2.12).

**Figura 2.12. Modelo de gestión de la acción social de la empresa**



Fuente: Murray y Montanari (1986: 822)

Thompson *et al.* (1991) argumentan que el modelo de tres dimensiones de Carroll (1979) es especialmente valioso al integrarse con la dirección de stakeholders. Dado el importante papel que juega en el presente trabajo, parece conveniente dedicarle cierto espacio a esta relación.

Así, y como ya señalara el propio Carroll (1991), frente a un determinado asunto social, el tipo de responsabilidad que asume una empresa (económica, legal, ética y discrecional) no tiene porqué ser el mismo para todos los stakeholders, sino que existirá cierta relación entre el agente ante el que se ejerce la responsabilidad y la naturaleza de ésta. A todo ello habría que añadir que la intensidad de esta responsabilidad también puede variar en función del stakeholder ante el que se ejerza, creándose cierta jerarquía u orden de preferencia a la hora de ser atendidos.

Por otro lado, resulta probable que el compromiso social de la empresa difiera en función del stakeholder que corresponda y el asunto considerado, manteniendo por ejemplo una postura reactiva frente a unos mientras que simultáneamente se está comportando de forma proactiva en la interacción existente con otros.

Como hemos visto anteriormente (apartado 2.4.4), se utilizará la citada tipología de la responsabilidad social para tratar de conocer los valores de los directivos, es decir, sus sentimientos respecto a las obligaciones en materia medioambiental que consideran que tiene su empresa. De esta forma, la valoración subjetiva obtenida a partir de la información proporcionada por los propios directivos predominará sobre cualquier indicador objetivo de responsabilidad.

Adicionalmente, no se hará una distinción de responsabilidad por cada stakeholder ya que precisamente una de las cuestiones que se trata de descubrir es cómo se relacionan los valores de los directivos en materia medioambiental, medidos a través del tipo de responsabilidad percibida, con la valoración que hacen de los stakeholders en dicha materia.

### **2.5.5. Identificación de los principales stakeholders**

Resulta evidente que para poder conocer las percepciones de los directivos respecto a los stakeholders de la empresa con relación al medio ambiente, será necesario previamente identificar cuáles son los grupos objeto de consideración.

La identificación de todos los stakeholders relevantes puede dar un resultado distinto en función del tipo de asunto de que se trate. Además, diferentes empresas podrían identificar grupos distintos de stakeholders. Así pues, se parte de la dificultad existente al tratar de definir los stakeholders de

una empresa en general, dado que el ámbito de actuación de la misma puede ser muy diverso.

Si se considera como stakeholder a todo aquel que afecta a la empresa en la consecución de sus objetivos o que puede verse afectado por las actuaciones de aquella al perseguir dichos objetivos (Freeman, 1984), nos enfrentamos ante una definición inverosímil porque virtualmente no existen límites que impidan a alguien tener la categoría de stakeholder y carente de operatividad porque la empresa no podría procesar toda la información necesaria para poder tomar una decisión respecto a sus stakeholders (Marcoux, 1998). Cada individuo o grupo puede afectar o verse afectado por cuestiones muy distintas y con niveles de intensidad diferentes. Por lo tanto, parece lógico acotar el ámbito de análisis a un tema determinado y, a partir de ahí, determinar el interés o *stake* concreto de cada stakeholder en el mismo. Como acertadamente pone de ejemplo Polonsky (1995:35), un determinado grupo de intereses especiales como es la asociación ecologista Greenpeace, la cual tiene la categoría de stakeholder para muchas empresas, puede tener un alto interés y unas altas expectativas respecto a la actuación medioambiental de una organización y, sin embargo, importarle muy poco su política de relaciones industriales.

Según lo expuesto en el apartado 2.5.1, en la visión de la empresa basada en sus stakeholders planteada por Freeman (1984) ya se identificaban una serie de grupos que se encuentran en constante relación con la empresa, aunque también se señalaba el carácter generalista y simplificador de la enumeración realizada. Los stakeholders allí citados eran: propietarios, empleados, competidores, proveedores, clientes, representantes de los consumidores, gobiernos, organizaciones de la comunidad local, medios de comunicación, ecologistas y grupos especiales de interés.

Evidentemente, la forma de presentar a los stakeholders puede variar notablemente en cuanto a su número y niveles de agrupación, como dan buena muestra los numerosos trabajos existentes en la literatura. Dada la relación teórica existente entre el presente trabajo y el de Agle *et al.* (1999), conviene destacar la simplificación realizada por aquellos con el propósito de hacer más sencilla la valoración de sus atributos y la relación con la acción de la empresa. Así, estos autores únicamente consideran cinco grupos de stakeholders: accionistas, empleados, consumidores, gobierno y comunidad.

En esta obra, se trató de vincular la acción de la empresa en cuanto a su rentabilidad, relación con los empleados, productos, medio ambiente y comunidad con la importancia concedida a los stakeholders, entendiéndose que la prioridad dada a un grupo en concreto se reflejaría en una actuación empresarial especialmente relevante en uno de los cinco ámbitos propuestos. En este sentido, la importancia concedida al gobierno fue emparejada con la actuación medioambiental de la empresa debido a que los encuestados consideraban que el vínculo con el gobierno más importante era precisamente el establecido con la sección del mismo encargada de la protección del medio ambiente. Sin embargo, los resultados obtenidos en el trabajo empírico no sirvieron para encontrar una relación significativa entre la importancia de los stakeholders y la acción de la empresa correspondiente, salvo para el caso de la comunidad.

Aunque para cada asunto determinado exista uno o varios stakeholders especialmente implicados, muchos temas no pueden ser atribuidos en exclusiva a un solo grupo. En el caso concreto del medio ambiente, otros agentes distintos del gobierno también pueden tener intereses directos en el mismo y, consecuentemente, harán uso del poder de que dispongan para que los mismos sean considerados.

Por otra parte, en el presente trabajo se tratará al medio ambiente como un asunto de interés o aplicación al relacionarse con los stakeholders pero

no como un stakeholder en sí mismo como propusiera Starik (1993 y 1995) y haya sido considerado en trabajos posteriores (Wheeler y Sillanpää, 1998; Hillman y Keim, 2001).

Centrados ya exclusivamente en la dirección medioambiental de la empresa y los grupos que pueden influir o verse influidos por aquella, también es posible encontrarse con autores que optan por una consideración amplia de los posibles stakeholders implicados, como Polonsky (1995), Rodríguez y Ricart (1997, 1998a y 1998c) y Rivera y Molero (2001) o por una visión más agregada como Henriques y Sadorsky (1999). En ninguno de los casos se considera que se trate de un tema exclusivo de un solo tipo de stakeholders, como hiciera Clarkson (1991) al asignarlo a los que él denominó “stakeholders públicos”.

Rodríguez y Ricart (1997, 1998a y 1998c) plantean un modelo teórico de relación empresa-entorno donde figura una lista de factores medioambientales relativamente exhaustiva y reflexionan sobre el peso o importancia que posee cada uno. Con la excepción de la tecnología, todos estos factores constituyen en realidad una enumeración de los posibles stakeholders que pueden afectar a la gestión medioambiental de la compañía o verse afectados por la misma. Incluso la tecnología podría ser considerada a partir de los stakeholders que originan su desarrollo.

Los factores medioambientales considerados en esta clasificación son los siguientes: a) la Administración en todos sus niveles, que ejercen una acción directa sobre las empresas a través de sus disposiciones y requerimientos legales; b) los proveedores, encargados de mejorar continuamente la calidad medioambiental de sus suministros ante las crecientes exigencias de sus clientes; c) los propios clientes, cada vez con una mayor conciencia ecológica que se refleja en su demanda y cuya participación a través del uso del producto y reutilización o reciclado del mismo afectará significativamente al impacto medioambiental de la actividad



empresarial; d) los grupos ecologistas, quienes suelen ejercer una influencia indirecta mediante sus acciones de presión sobre las Administraciones públicas y su posible incidencia sobre la opinión social respecto a la calidad medioambiental de una compañía o industria; e) las empresas pertenecientes a la misma industria o a industrias distintas, con las que se podrán realizar acciones conjuntas en beneficio común; f) los inversores, quienes cada vez condicionan más sus decisiones de inversión al desempeño medioambiental de la organización (Rodríguez *et al.*, 1999), bien por cuestiones éticas o de asunción de riesgo; g) los bancos y compañías de seguros, preocupadas por la posibilidad de que una negligente dirección medioambiental ponga en peligro el buen fin o la rentabilidad de las operaciones contraídas; h) los empleados, cuya conciencia y participación condicionará toda política adoptada por la compañía; i) la tecnología, puesto que sus avances pueden constituir importantes oportunidades relacionadas con el medio ambiente; j) los países del tercer mundo, dado que su crecimiento deberá basarse en una utilización de tecnologías menos contaminantes si no se quiere poner en peligro el equilibrio ecológico de todo el planeta; k) las universidades, científicos y medios de comunicación, quienes ejercerán su influencia básicamente mediante su capacidad investigadora, difusión de conocimientos y movilización de opinión; y, finalmente, l) los vecinos, personas que comparten la convivencia con las empresas en una misma comunidad y que, sobre todo, ejercerán una presión indirecta a través de la Administración para el aumento de los requerimientos medioambientales.

Según el trabajo empírico de Rodríguez y Ricart (1998a), los factores medioambientales considerados de mayor importancia fueron la Administración y los clientes, seguidos de un segundo grupo compuesto por la tecnología, vecinos, proveedores y competidores. Se considera que todos ellos ejercen una influencia directa sobre la dirección medioambiental de la empresa, resultando como únicos factores importantes con poder para

ejercer una influencia indirecta a los grupos ecologistas, prensa, universidad y cuerpo científico (cuadro 2.15).

**Cuadro 2.15. Clasificación de los factores medioambientales**

	<b>Factores sociales</b>	<b>Factores de negocio</b>
<b>Influencia directa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración***</li> <li>▪ Tecnología**</li> <li>▪ Vecinos**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes***</li> <li>▪ Proveedores**</li> <li>▪ Competidores**</li> </ul>
<b>Influencia indirecta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creadores de opinión*: Grupos ecologistas, prensa, universidad e instituciones científicas</li> <li>▪ Países del tercer mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleados</li> <li>▪ Instituciones financieras: Banca y compañías de seguros</li> <li>▪ Inversores</li> <li>▪ Otras industrias</li> </ul>

\*\*\*Factores más importantes

\*\* Factores muy importantes

\* Factores importantes

Sin marcar: Factores poco importantes

Fuente: Rodríguez y Ricart (1998a: 97)

Henriques y Sadorsky (1999) son partidarios de agrupar los stakeholders que han de ser considerados cuando se trata de estudiar el tema del medio ambiente en la empresa en cuatro categorías críticas según se describe a continuación y se recoge en el cuadro 2.16.

**Cuadro 2.16. Clasificación de los stakeholders**

<b>Stakeholders normativos</b>	Gobiernos, asociaciones empresariales, competidores y otras empresas.
<b>Stakeholders organizativos</b>	Consumidores, proveedores, empleados y accionistas.
<b>Stakeholders sociales</b>	Grupos ecologistas, partidos políticos, asociaciones religiosas y otros representantes de la comunidad.
<b>Medios de comunicación</b>	Medios de comunicación masiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de Henriques y Sadorsky (1999)

El primer grupo sería el compuesto por los “stakeholders normativos” e incluiría a los gobiernos, asociaciones empresariales, redes informales establecidas con otras empresas y competidores. En el caso de los gobiernos, su acción directa a través de la normativa medioambiental que

desarrolle condicionará la conducta empresarial. Las asociaciones empresariales recopilan información acerca de la legislación en curso y en trámite, contribuyendo a su cumplimiento y, en la medida de lo posible, tratando de jugar un papel activo en su formulación. Finalmente, el desarrollo tecnológico que surge en empresas competidoras o gracias al intercambio de conocimientos dentro de redes informales puede originar unos estándares mínimos que se conviertan en norma dentro de la industria y, en ocasiones, llegar a provocar una acción legislativa que les dote de rango legal.

Los componentes del segundo grupo, denominados “stakeholders organizativos” serán aquellos que mantienen una relación directa con la organización y sus acciones pueden provocar un impacto directo en la misma. Es el caso de los consumidores, proveedores, empleados y accionistas.

En una tercera categoría estarían los “stakeholders sociales”, donde figuran las organizaciones ecologistas, representantes de la comunidad y otros posibles grupos de presión.

Finalmente, el cuarto y último grupo de stakeholders sería el relativo a los medios de comunicación, que dado el avance experimentado en la tecnología de comunicación masiva puede ejercer un papel de gran importancia en la percepción que la sociedad puede tener de una empresa.

En la identificación de las categorías de stakeholders realizada dentro de la parte empírica del trabajo de Henriques y Sadorsky (1999), se procedió a un análisis factorial de un total de quince ítems relativos a las fuentes de presión e información medioambiental. Los resultados obtenidos confirmaron la existencia de cuatro factores correspondientes a los cuatro grupos de stakeholders que se acaban de comentar.

La selección de stakeholders que se adoptará para el desarrollo del modelo teórico aquí propuesto se ha realizado respondiendo a un doble criterio. Por un lado, se ha tratado de considerar aquellos grupos que, a priori, pueden verse afectados o afectarán más directamente al logro de los objetivos medioambientales de la empresa y, por otro, se tratará de recoger todos aquellos stakeholders que puedan ser especialmente relevantes al abordar un componente concreto de la responsabilidad social.

Así pues, según el primer criterio y de acuerdo con Rodríguez y Ricart (1998a), consideraremos como stakeholders a la Administración, clientes, comunidad local y proveedores. El grupo de los competidores será sustituido por otro más amplio como es el de asociaciones empresariales y, por su parte, el factor tecnología, aunque de importancia indiscutible como factor medioambiental, no puede catalogarse como stakeholder. Dentro de los factores de influencia indirecta, Rodríguez y Ricart destacaba a los creadores de opinión, y entre sus componentes aquí se distinguirán dos por su especial relevancia y su diferente función: los grupos ecologistas y los medios de comunicación.

El segundo criterio a seguir en la selección de los stakeholders se desarrolla ampliamente en el apartado 2.6.2 y nos lleva a considerar otros tres grupos más en el modelo: empleados, propietarios y comunidad global/generaciones futuras.

Con todos ellos se está ofreciendo una visión suficientemente amplia de la empresa desde el punto de vista de los stakeholders y no se está omitiendo ningún grupo digno de consideración al estudiar la relación entre medio ambiente y empresa.

### 2.5.6. Atributos de los stakeholders y tipología resultante

Uno de los problemas fundamentales propios del modelo propuesto por la teoría de los stakeholders es la propia identificación de quiénes son realmente los stakeholders de una empresa y, a partir de ahí, analizar su importancia relativa y la naturaleza de sus exigencias. Para conseguir esta identificación y caracterización de los stakeholders habrá que conocer cuáles son los atributos que se presentan en cada uno de ellos.

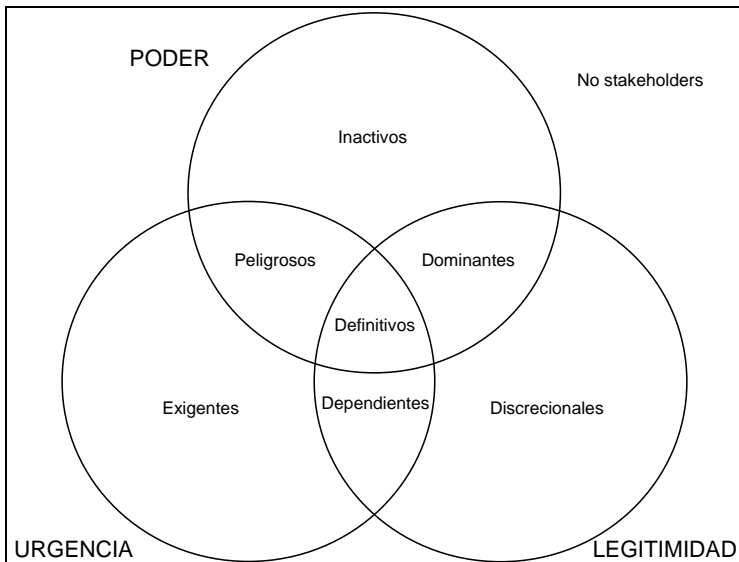
Mitchell *et al.* (1997) consideran que la valoración que se ha venido haciendo hasta el momento en el desarrollo de la teoría de los stakeholders adolece de ser demasiado restrictiva al considerar como única variable relevante la legitimidad a la hora de determinar la atención que merece cierto stakeholder por parte de la dirección. En otras ocasiones, el poder de los stakeholders ha sido el único atributo considerado al determinar la importancia que se otorga a un agente concreto desde la dirección de la compañía (Kreiner y Bhambri, 1991). Así, Mitchell *et al.* (1997) realizan una identificación de los stakeholders atendiendo a tres variables: poder, legitimidad y urgencia. A continuación se explica brevemente en qué consiste cada uno de estos conceptos, delimitando las categorías de stakeholders que resultan en función del número y tipo de atributos que posean.

Dentro de una relación, podríamos decir que una de las partes implicadas disfruta de poder cuando tiene la facultad de imponer a la otra su voluntad. La legitimidad puede ser definida según Suchman (1995:574) como *“una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones”*. El poder y la legitimidad pueden aparecer simultáneamente, otorgando a quien dispone de ambos de lo que se viene llamando como autoridad, aunque en ocasiones también se presentan de forma independiente. Finalmente, la urgencia es un concepto

que se sustenta sobre dos elementos: por un lado, la sensibilidad del stakeholder ante los retrasos que pueda haber en la atención de sus exigencias y, por otro, la importancia que concede a estas reclamaciones.

La posesión de uno o varios de estos tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) por parte de un stakeholder determinará la importancia o prioridad que el mismo va a tener para la empresa con que se relaciona. La ausencia de las tres características supondría la pérdida de la propia condición de stakeholder ya que si no existe poder, legitimidad ni urgencia en ninguna manera afectará a las acciones de la empresa o se verá afectado por las mismas. Por lo tanto, además de la categoría de quienes dejan de ser considerados como stakeholders, Mitchell *et al.* (1997) distinguen un total de siete tipos diferentes de stakeholders (figura 2.13), los cuales pueden agruparse a su vez en tres modalidades: stakeholders “latentes”, stakeholders “expectantes” y stakeholders “definitivos”.

**Figura 2.13. Tipología de los stakeholders según la presencia de uno, dos o tres atributos**



Fuente: Mitchell *et al.* (1997:874)

## **Stakeholders latentes**

Los stakeholders latentes serán aquellos que poseen sólo uno de los tres atributos anteriores, siendo los que disfrutan de menor relevancia a la hora de ser considerados por los directivos de la empresa. En función del tipo de atributo que posean, se denominarán “inactivos”, “discrecionales” y “exigentes”.

Los stakeholders inactivos serán aquellos que disfrutan de cierto poder para imponer sus deseos a la empresa pero carecen de legitimidad y tampoco consideran que sus exigencias sean urgentes, por lo que este poder permanece inutilizado. Dado que con el tiempo sus intereses pueden pasar a considerarse legítimos o, lo que es más probable, pueden transformarse en urgentes, estos stakeholders deberán ser identificados y vigilados por parte de la dirección ante el previsible uso de su poder.

Los stakeholders denominados discrecionales poseen el atributo de legitimidad pero carecen de poder y urgencia, lo que hace que sea discrecional para los directivos el dar respuesta a sus intereses porque en la práctica no existe ninguna imposición externa para hacerlo. Dado que no habría ninguna recriminación hacia la empresa si estos intereses no fuesen atendidos, nos encontramos fundamentalmente ante lo que Carroll (1991) llamó responsabilidad filantrópica y que ha sido ampliamente comentado en apartados precedentes.

Los stakeholders exigentes pueden resultar molestos para la compañía ya que la urgencia que sienten por ver atendidas sus peticiones les puede hacer muy insistentes. Sin embargo, esta insistencia normalmente no será suficiente para suscitar una respuesta de la empresa, sino que será necesario ejercer cierto poder sobre la compañía o, al menos, que ésta entienda que las peticiones son legítimas.

### **Stakeholders expectantes**

Estos grupos poseen dos de los tres atributos que determinan la importancia de un stakeholder para la empresa, su actitud será más activa que en el caso de los latentes y, presumiblemente, la relación de la empresa con estos grupos será mayor. Pertenecen a esta modalidad los conocidos como stakeholders “dominantes”, “dependientes” y “peligrosos”.

Los stakeholders dominantes son aquellos que ostentan simultáneamente poder y legitimidad, lo que garantiza que sus intereses serán tenidos en cuenta por parte de la compañía. La ausencia de urgencia permite que estos grupos aparezcan en ocasiones en reposo, pero todo parece indicar que cuando realmente deseen hacer llegar sus peticiones, éstas serán rápidamente atendidas.

Los stakeholders denominados dependientes tienen unas peticiones urgentes y legítimas pero, sin embargo, no disponen del poder necesario para hacer valer su voluntad, lo que les lleva a depender de otros stakeholders o de la voluntad de los directivos. En el primer caso, unos grupos que sí tienen poder en su relación con la empresa asumen como suyos los intereses de aquellos que no lo tienen, o al menos se comprometen con su defensa. En el segundo de los casos, el reconocimiento por parte de los directivos de la legitimidad y urgencia de las peticiones realizadas puede ser suficiente para que adopten una decisión, sin necesidad de que tenga que existir una imposición derivada del poder.

En cuanto a los stakeholders peligrosos, deben su nombre al hecho de que suele resultar habitual que estos grupos, al carecer de legitimidad pero disponer de poder y sentir que sus peticiones deben ser urgentemente atendidas, actúen de forma peligrosa para la relación y la propia compañía. Resultará de gran importancia la identificación y comprensión de las



inquietudes de estos grupos para así tratar de anticipar sus acciones y mitigar en la medida de lo posible sus efectos.

### **Stakeholders definitivos**

Esta categoría corresponde a aquellos stakeholders que están situados en el centro de la figura 2.13, es decir, en la intersección delimitada por los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. No cabe duda de que estos stakeholders recibirán una atención inmediata por parte de la dirección de la empresa ya que sus exigencias resultan legítimas, deben ser urgentemente atendidas y además disponen del poder necesario para que así se haga. Aunque, en principio, cualquier stakeholder calificado como expectante puede dar el paso a la categoría de definitivo simplemente al añadir a los dos atributos que ya poseen el tercero del que carecen, lo cierto es que el poder y la legitimidad resultan ser unas variables difíciles de modificar. Por el contrario, la urgencia es por naturaleza circunstancial y no es extraño que stakeholders con poder y legitimidad sientan en un momento dado la necesidad de satisfacer unas determinadas exigencias que hasta ese momento no habían requerido de atención. Por este motivo, el grupo de los stakeholders definitivos se suele conformar a partir de la transformación experimentada por los stakeholders dominantes al sentir la urgencia de sus requerimientos.

#### **2.5.7. Propuesta de medición de los atributos de los stakeholders en su relación con el medio ambiente**

Debido a la originalidad en la definición de los atributos por parte de Mitchell *et al.* (1997) y a lo relativamente reciente de esta contribución, se carece de trabajos empíricos adicionales a los suyos propios que desarrollen de manera práctica sus propuestas teóricas. A continuación se expone cómo abordaron estos autores la medición de los atributos de los stakeholders para, seguidamente, relacionarlos con el asunto social del medio ambiente.

Mitchell y Agle (1997) desarrollaron múltiples ítems para medir el poder, la legitimidad, la urgencia y, finalmente, la importancia o prioridad de cada stakeholder. Posteriormente, Agle *et al.* (1999) trataron de depurar estos indicadores y con el propósito de conseguir un cuestionario breve que mejorara el índice de respuesta redujeron el número de ítems correspondientes a cada atributo quedándose con tan sólo uno, aquel que mostraba una mayor correlación con el resto una vez demostrado su valor explicativo. Los ítems finalmente utilizados (cuadro 2.17) se presentaron a los directivos solicitando su valoración en una escala de Likert de 7 puntos, donde 1 significaba estar en absoluto desacuerdo y 7 estar totalmente de acuerdo con la afirmación recogida en el ítem. Tal valoración debía hacerse para cada ítem y para cada uno de los grupos genéricos de stakeholders distinguidos por Freeman (1984): accionistas, empleados, consumidores, órganos de gobierno y comunidad/grupos de caridad.

**Cuadro 2.17. Medida de los atributos de los stakeholders**

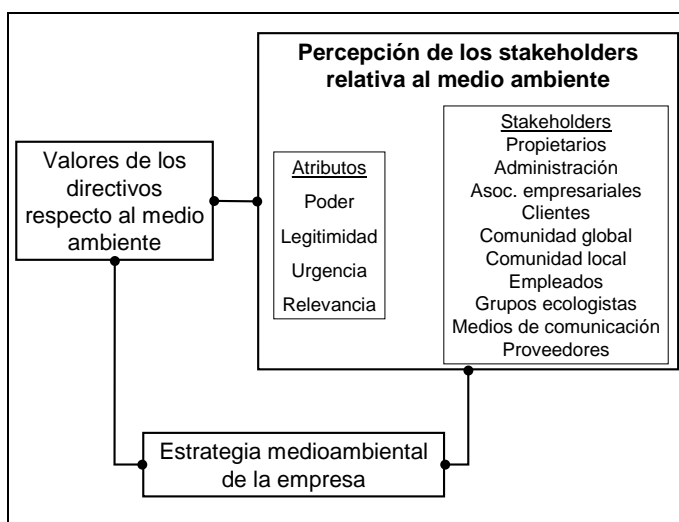
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Poder</b> Este grupo de stakeholders tenía poder, lo usara o no (definición: la habilidad para aplicar un alto grado de recompensa económica o castigo -dinero, bienes, servicios, etc.- y/o fuerza coercitiva o física -arma, bloqueo, sabotaje, etc., incluyendo acceso a procesos legales que puedan recurrir al uso de fuerza física- y/o influencia social positiva o negativa -sobre la reputación, prestigio, etc., a través de los medios de comunicación, etc.- para conseguir su propósito).</li> <li>▪ <b>Urgencia</b> Este grupo de stakeholders demostró urgencia en su relación con nuestra empresa (definición: activo en la persecución de sus reivindicaciones -demandas o deseos- los cuales eran considerados importantes).</li> <li>▪ <b>Legitimidad</b> Las reivindicaciones de este grupo particular de stakeholders eran vistas por nuestro equipo de dirección como legítimas (definición: propias o apropiadas).</li> <li>▪ <b>Relevancia</b> Este grupo de stakeholders fue muy relevante para nuestra organización (definición: recibió mucha prioridad y atención por parte de nuestro equipo de dirección).</li></ul>
---

Fuente: Agle *et al.*, 1999:525

Centrados en el tema que nos ocupa, resultará de interés tratar de valorar la importancia o prioridad relativa de cada stakeholder cuando sus expectativas tienen que ver con la actuación medioambiental de la empresa. Dado que pueden existir ciertas diferencias entre los stakeholders al enfrentarse al tema del medio ambiente (Cordano, 1996) y como no todos los stakeholders disfrutan de una misma posición ante la compañía por otras muchas consideraciones, es probable que la percepción que los directivos tengan de ellos y de sus atributos medioambientales también difiera.

En este trabajo se hará uso de la caracterización de los stakeholders a partir de los atributos mencionados aunque, a diferencia de lo expuesto hasta ahora, sin hacer una consideración global de los mismos. Se partirá de una valoración diferenciada de los atributos no sólo según el stakeholder concreto de que se trate sino también en función del asunto específico que se encuentra en estudio y que, en nuestro caso será el medio ambiente.

**Figura 2.14. Modelo sintético de relaciones: Percepción de los stakeholders relativa al medio ambiente**



La figura 2.14 incorpora al modelo de investigación propuesto los atributos de los stakeholders respecto al medio ambiente.

Para llevar a la práctica esta valoración de los grupos de interés se seguirá la propuesta realizada en el ámbito de la acción social por Mitchell y Agle (1997) y Agle *et al.* (1999), la cual será sometida a las oportunas modificaciones.

En el trabajo de Agle *et al.* (1999) se trata de contrastar empíricamente, entre otras cuestiones, la validez de las proposiciones recogidas en Mitchell *et al.* (1997) relativas a los atributos poseídos por los stakeholders. Así, la importancia o prioridad concedida por el equipo directivo a los stakeholders resultó estar efectivamente relacionada con la posesión de los atributos de poder, legitimidad y urgencia considerados aisladamente. Además, la acumulación de estos atributos estaba también positivamente relacionada con la importancia o prioridad otorgada a los stakeholders, sean estos accionistas, empleados, consumidores, gobierno o sociedad en general. En este análisis, tanto los atributos como la importancia de cada stakeholder son considerados en términos generales, es decir, sin referirlos a un tema o asunto concreto.

Lo mismo que el interés de un stakeholder puede verse condicionado por el asunto específico al que haga referencia, como hemos comentado previamente, también parece lógico pensar que su importancia para los directivos de la empresa y, consecuentemente, los atributos que les caracterizan, variarán en función de dicho asunto. Por este motivo, y teniendo en cuenta el enfoque hacia la dirección medioambiental del presente trabajo de investigación, resulta de interés conocer en qué medida se considera que cada stakeholder disfruta de los ya consabidos atributos pero referidos a un tema en particular: el medio ambiente. Con esta nueva perspectiva, el tratamiento que se venía haciendo del poder, legitimidad y urgencia se vería ligeramente modificado.

Ahora, un stakeholder tendrá poder cuando tenga la facultad de imponer a la otra parte implicada su voluntad en materia de medio ambiente. La

condición de poderoso no tiene porqué conllevar la facultad de condicionar a los que se someten al mismo a cualquier tipo de exigencia, sino que en ocasiones se podrá disponer de poder para hacer valer ciertos intereses y no otros. Así, puede darse el caso de que se considere que un grupo de stakeholders como son los clientes, y ante un producto estandarizado, disponga de poder para conseguir modificaciones en la política actual de precios de la compañía tendiendo hacia una igualdad con el precio medio del sector pero que, en cambio, se entienda que no tiene ningún poder para influir en las características medioambientales del proceso productivo ante la inexistencia de tecnologías alternativas ecológicamente.

Hablando de la legitimidad, conviene recordar que la consideración realizada por la dirección de que un grupo puede calificarse como legítimo tendrá que ver con lo apropiado o inapropiado que se consideren sus peticiones o expectativas dentro del actual sistema social de normas, valores y creencias. Un mismo stakeholder puede propugnar la defensa de unos intereses considerados por la dirección absolutamente legítimos y, al mismo tiempo, entender que otras de sus expectativas no son defendibles de ninguna manera. Visto así, la legitimidad es más un atributo de las propias expectativas que de quienes las poseen. Sin embargo, también es cierto que cualidades propias de los stakeholders influyen sobre la legitimidad que merecen sus peticiones al poder presentarlas con una mayor o menor credibilidad ante los ojos de la dirección. De esta forma, pueden surgir situaciones como la de cierto grupo ecologista que es reconocido como un interlocutor válido a la hora de plantear soluciones a los problemas medioambientales que está generando la empresa o por los que se siente preocupada e interesada en adoptar una postura más activa. Sin embargo, la legitimidad de ese mismo stakeholder, fruto de su experiencia, de contar con profesionales de reconocido prestigio entre sus filas y de la abundante información de que dispone (Nævdal y Brazee, 2000), probablemente se

desvanecerá si el tema a tratar en lugar de tener una naturaleza ecológica la tiene económica.

En cuanto a la urgencia, se trata de una variable que en apartados previos fue definida por el grado en el que era considerado como inaceptable un retraso en la actuación por parte de la dirección al responder ante las peticiones de un stakeholder y, por otro, por la importancia que esas peticiones tenían para el mismo. Como en los casos anteriores, es posible acudir de nuevo a situaciones hipotéticas que sirvan de apoyo a la opinión de que el propio asunto a tratar jugará un papel principal en la determinación de la urgencia atribuible a un stakeholder concreto, acudiendo ahora a un grupo distinto: los propietarios.

El grupo de accionistas de la compañía, stakeholder que tradicionalmente ha disfrutado de una especial atención, probablemente concederá una importancia crítica a unas expectativas de beneficios que retribuyan el compromiso y riesgo adquirido con la empresa, por lo que primará la impaciencia ante la incapacidad de la dirección para conseguir este objetivo. Esta urgencia aparentemente no tiene porqué presentarse también para este mismo stakeholder respecto a otras expectativas como pueden ser las relacionadas con el medio ambiente. Efectivamente, es posible encontrarse con unos accionistas despreocupados por el impacto ecológico que está ocasionando la empresa que poseen y, por tanto, dispuestos a aceptar la correspondiente dilación a la hora de intervenir desde la dirección para buscar soluciones. Adicionalmente, siempre existe la posibilidad de que estas diferentes expectativas o peticiones mantengan algún tipo de relación entre ellas, siendo unas dependientes de las otras. Así, si los accionistas entendieran que la consecución de unos mayores beneficios puede verse condicionada por la actuación medioambiental de la empresa, al entender que ésta originará unos desembolsos que no se van a ver contrarrestados con una corriente superior de ingresos o menor riesgo para el normal desempeño de la actividad empresarial, la urgencia

demostrada frente a las expectativas de beneficios se podría traducir en una total ausencia de urgencia a la hora de abordar políticas de gestión medioambiental. Sin embargo, también es cierto que puede suceder lo contrario, es decir, que los accionistas perciban la necesidad de que su empresa lleve a cabo inversiones en beneficio del medio ambiente porque consideren que sólo de esta forma se puede asegurar el éxito y rentabilidad futuros, por lo que, en este caso, la urgencia de los directivos ante sus expectativas de beneficios se convertirían también en urgencia para las cuestiones relacionadas con la dirección medioambiental.

En definitiva, parece posible que un mismo stakeholder tenga poder para unas cosas y no para otras, que se encuentre legitimado en determinados aspectos y no en otros y, por último, que solicite la atención urgente de ciertas expectativas pero no de otras.

La argumentación que acaba de presentarse referente a los atributos de un stakeholder es también aplicable al considerar su importancia o relevancia, entendiendo por ésta el grado o nivel de prioridad que los directivos conceden a sus reclamaciones respecto a otros stakeholders. Nada hace suponer que todas las expectativas de un determinado grupo de agentes deban recibir el mismo nivel de atención o prioridad. Por el contrario, la práctica habitual será que cuando los directivos se enfrenten a un determinado tema que exija una respuesta, decidan entonces la forma de actuar en función de los intereses de aquellos stakeholders que se consideren especialmente relevantes para dicho asunto. Planteada una decisión diferente, los grupos que merezcan prioridad en sus expectativas pueden también ser distintos.

Así, la propuesta de medición recogida en el cuestionario empleado en la parte empírica de este trabajo (Anexo II), solicita al directivo encargado de cumplimentarlo que valore de 1 a 5 para los diez stakeholders considerados (accionistas o propietarios, Administración, asociaciones empresariales,

clientes, comunidad global/generaciones futuras, comunidad local, empleados, grupos ecologistas, medios de comunicación y proveedores) cada uno de los cuatro atributos medioambientales según se expone en el cuadro 2.18.

**Cuadro 2.18. Propuesta de medición de los atributos de los stakeholders en su relación con el medio ambiente**

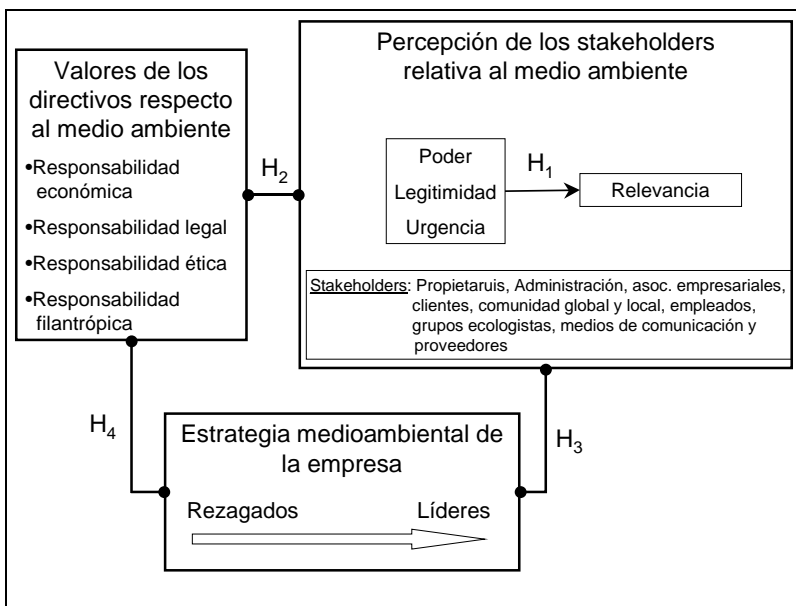
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Poder medioambiental</b> Capacidad y habilidad para conseguir que la compañía adopte las decisiones acordes con los intereses de los stakeholders en materia medioambiental mediante la aplicación de recompensas y castigos económicos, recurriendo a la fuerza directa o procesos legales o influyendo en la imagen pública de la empresa.</li><li>▪ <b>Legitimidad medioambiental</b> Capacidad de las reivindicaciones realizadas en materia medioambiental por cada stakeholder para ser consideradas como apropiadas por parte del equipo de dirección.</li><li>▪ <b>Urgencia medioambiental</b> Importancia concedida por los stakeholders a sus reivindicaciones y rapidez con la que solicitan su atención.</li><li>▪ <b>Relevancia medioambiental</b> Atención, tiempo y prioridad concedidos por parte del equipo de dirección a las reivindicaciones medioambientales realizadas por los stakeholders.</li></ul>
---



## 2.6. HIPÓTESIS DEL MODELO DE RELACIONES

El modelo de análisis resultante de todo lo expuesto en los apartados precedentes de este capítulo se materializa en la figura 2.15. Seguidamente, se profundizará en cada una de estas relaciones y se plantearán una serie de hipótesis y subhipótesis que serán objeto de contraste empírico en el capítulo siguiente.

Figura 2.15. Modelo de investigación



### 2.6.1. La relevancia medioambiental a partir de otros atributos de los stakeholders

El modelo de análisis propuesto girará en torno a tres asuntos principales: los valores de los directivos, los atributos de los stakeholders y la estrategia de la empresa, todos ellos referidos al tema del medio ambiente.

Sin embargo, con carácter previo a la consideración de las posibles relaciones existentes entre estas variables y con el objeto de simplificar en cierta medida su estudio, se plantearán unas proposiciones iniciales que vincularán la relevancia medioambiental de los grupos de interés de la compañía con el resto de sus atributos percibidos.

Así, la importancia, prioridad o relevancia que los directivos otorgan a un determinado stakeholder en materia medioambiental aumentará cuando estimen que ese grupo tiene un poder elevado para imponer sus intereses, éstos son considerados de gran legitimidad y, dado lo críticos que resultan para el grupo y la necesidad de que sean atendidos rápidamente, el nivel de urgencia percibido también es alto. Adicionalmente, a este efecto individual de cada uno de los atributos se sumaría un efecto combinado o acumulativo de los tres. Este planteamiento se mantiene en concordancia con el realizado por Mitchell *et al.* (1997) y Agle *et al.* (1999) al abordar el estudio de los atributos de los stakeholders desde una óptica general y no referida al medio ambiente.

Ambos efectos quedarán recogidos en la siguiente hipótesis y correspondientes subhipótesis:

H<sub>1</sub>: Los atributos percibidos de poder, legitimidad y urgencia medioambientales de un stakeholder influirán en su relevancia medioambiental percibida.

H<sub>1a</sub>: El poder medioambiental percibido de un stakeholder influirá positivamente en su relevancia medioambiental percibida.

H<sub>1b</sub>: La legitimidad medioambiental percibida de un stakeholder influirá positivamente en su relevancia medioambiental percibida.

H<sub>1c</sub>: La urgencia medioambiental percibida de un stakeholder influirá positivamente en su relevancia medioambiental percibida.

H<sub>1d</sub>: La acumulación de los atributos percibidos de poder, legitimidad y urgencia medioambientales de un stakeholder influirá positivamente en su relevancia medioambiental percibida.

### **2.6.2. Relación entre los valores de la dirección y los atributos de los stakeholders**

Resulta evidente que en toda percepción influirán las características propias de aquél a quien corresponde dicha percepción. Así, en la percepción que tengan los directivos de la empresa de los atributos e importancia de los stakeholders en cuestiones relacionadas con el medio ambiente, previsiblemente jugarán un papel relevante los propios valores de los individuos que ocupen tales puestos de dirección.

A priori, aquellos directivos concienciados con la protección de la naturaleza tendrán una mayor propensión a considerar que las expectativas de los distintos stakeholders referentes a una comprometida estrategia medioambiental gozan de una mayor legitimidad que en el caso de que las convicciones de los directivos transcurran en sentido opuesto. El concepto de legitimidad se estaría desligando así, en cierta medida, del propio concepto de stakeholder, ya que este atributo podría valorarse aisladamente para unas determinadas expectativas o peticiones sin considerar qué agente en concreto es el que las está planteando. No obstante, y en la línea de lo comentado anteriormente (apartado 2.5.7), en el caso de que los directivos no dispongan de información suficiente o las cuestiones medioambientales no ocupen un lugar perfectamente definido en su sistema de valores, la forma en que se les presente dichas cuestiones y, consecuentemente, quién se las presente podrá influir en la legitimidad que aquellos les otorguen. De todas formas, se estaría hablando de legitimidad de las expectativas de los stakeholders y no de los propios stakeholders.

Sin embargo, la relación entre el poder objetivamente valorado de los stakeholders para imponer sus expectativas en materia de medio ambiente y el sistema de valores de los directivos ya no está tan clara. Es cierto que aquellos directivos que otorguen una gran importancia a las cuestiones medioambientales podrán ser más proclives a aceptar con agrado las peticiones que en esa dirección provengan de los distintos stakeholders, pero esto no significa que el poder de aquellos sea mayor, sino que simplemente la eficacia del mismo para conseguir sus objetivos se ve beneficiada por la buena receptividad con que se encuentra. En definitiva, se trata de señalar que resulta más probable el sometimiento ante alguien a quien se le atribuye la razón que ante alguien que carece de ella a juicio del sometido. Esta disyuntiva en la interpretación del poder se evita al hablar de poder percibido en lugar de poder objetivamente valorado.

Igualmente, los directivos que más valoren el medio ambiente probablemente considerarán que los problemas generados al respecto por la empresa deberán ser resueltos con celeridad y las iniciativas llevadas a la práctica sin dilación. Esto significará que la urgencia percibida en las peticiones de los stakeholders será mayor que en el caso de directivos que no consideran el tema del medio ambiente de forma prioritaria y, por tanto, son más proclives al retraso en la toma de las correspondientes decisiones. Como pasaba con el poder, de nuevo es posible encontrar cierta diferencia entre la importancia que realmente concede a este asunto un stakeholder y a los retrasos en su resolución y la valoración que de estas cuestiones hacen los directivos al estar influidos por su propia escala de valores.

Hasta ahora, se ha considerado una relación directa entre lo que sería dar mayor importancia a un tema y valorar en mayor medida a aquellos que puedan verse afectados por él o puedan influir en el mismo. En realidad, lo que se está haciendo es tratar de capturar una misma realidad siguiendo dos caminos distintos, por lo que buscar una relación entre ambos carece de todo interés. Sin embargo, lo que se propone en este momento es un

objetivo más ambicioso. No se trata de considerar simplemente si los directivos dan importancia o no al medio ambiente, sino que se procurará delimitar a través de los componentes de la responsabilidad social en qué sentido entienden que el medio ambiente es importante para, posteriormente, observar si su postura, es decir, sus valores, influyen en la percepción de las características propias de los stakeholders de forma diferenciada según el stakeholder que se considere.

Surge así una nueva hipótesis que, de forma genérica vendría a recoger lo siguiente:

H<sub>2</sub>: Los valores de los directivos de la empresa en materia medioambiental se relacionarán con la relevancia medioambiental de los stakeholders.

A continuación se justificarán teóricamente una serie de proposiciones referidas a los valores concretos predominantes en la dirección y a todos los stakeholders con los que se relaciona la empresa. De esta forma, se irán elaborando una serie de subhipótesis que desarrollarán la hipótesis de partida que acaba de presentarse. Dicho desarrollo se apoyará en las reflexiones realizadas en apartados previos y que integran la teoría de los stakeholders y la responsabilidad social, con la matización realizada por Carroll (1979) y Thompson *et al.* (1991) de que es la naturaleza del agente ante el que se ejerce la responsabilidad lo que condicionará si aquella tendrá una naturaleza a) económica, b) legal, c) ética o d) filantrópica. Si los valores de la dirección hacen predominar uno u otro tipo de responsabilidad social respecto al medio ambiente, parece lógico pensar que los atributos de aquellos agentes ante los que especialmente se presente esa responsabilidad serán percibidos de forma más significativa que los de otros grupos menos afectados.

La relevancia medioambiental recibe una atención e importancia destacadas al convertirse en el atributo principal de los stakeholders en

términos operativos. Este atributo en cierta medida incorpora el efecto que el poder, la legitimidad y la urgencia provocan en el perceptor, en este caso en la dirección de la compañía, traduciéndose en la atención y prioridad que un agente en concreto merece al tomar las correspondientes decisiones de gestión. Por este motivo, el interés primordial de la investigación se centrará en tratar de detectar la posible relación entre los valores de los directivos y la relevancia de los grupos de interés, así como comprobar si dichos valores pueden ejercer algún tipo de efecto moderador sobre la influencia que el resto de atributos medioambientales tienen sobre la relevancia. Este efecto moderador ya fue también anticipado, aunque no contrastado con éxito, por Agle *et al.* (1999) al referirse a los atributos de los stakeholders de una forma genérica.

#### **2.6.2.1. Componente económico de la responsabilidad medioambiental**

Según Carroll (1979:500) *“la primera y más importante responsabilidad social de la empresa es de naturaleza económica”*. Así pues, se dará comienzo por el componente económico de la responsabilidad medioambiental. En este sentido, las empresas tendrán la responsabilidad de producir los bienes y servicios que la sociedad desee y venderlos obteniendo una ganancia, adoptando las medidas medioambientales necesarias para conseguir este objetivo.

Los bienes y servicios que la empresa fabrica y comercializa irán dirigidos a los consumidores, quienes establecerán las características que aquellos deben cumplir para que su demanda se mantenga. Dentro de estas cualidades solicitadas por el mercado pueden encontrarse algunas de naturaleza medioambiental, en el sentido de que el nivel de conciencia ecológica de los clientes se traducirá en una preocupación por conocer en qué medida los bienes que consumen han sido elaborados respetando el medio ambiente o si su utilización puede causar un daño al entorno y qué

clase de acciones está llevando a cabo la empresa correspondiente para minorar o compensar estos efectos.

Parece razonable pensar que aquellos directivos para los que el componente económico de la responsabilidad medioambiental tenga más importancia en su escala de valores entenderán que los esfuerzos que se realicen por parte de la empresa en este ámbito de su gestión deben responder a una continua y rápida adaptación a las exigencias de los consumidores. De esta manera, sería previsible que dichos directivos ponderaran en mayor medida la relevancia de este stakeholder. Adicionalmente, el poder amplio y directo de que disfrutaban los consumidores sobre la empresa para imponer sus exigencias medioambientales puesto que, en caso contrario, podrían penalizarla con la paralización de sus compras, será especialmente considerado por estos directivos frente a otros que entiendan que la responsabilidad medioambiental de la empresa se corresponde más con un origen legal, ético o filantrópico. Igualmente, la legitimidad percibida de los intereses medioambientales de los consumidores y la urgencia en su atención provocarán en estos directivos una mayor atención y esfuerzo, es decir, su influencia sobre la relevancia medioambiental se vería amplificada.

Continuando con la vertiente económica de la responsabilidad medioambiental, las decisiones adoptadas por la empresa pueden tener un efecto en las magnitudes de ingresos y gastos, según se apuntó en el apartado 2.2.2 y, consecuentemente, en la capacidad de la empresa para retribuir a los propietarios de los factores por su contribución y a los receptores de la posible renta residual por el riesgo asumido. Las iniciativas de proveedores y empleados a favor de un mayor compromiso medioambiental de la empresa, cliente o empleadora respectivamente, suele responder a una preocupación por la mejora de la eficiencia de la empresa y continuidad en su actividad comercial, de tal forma que se garanticen los pagos comprometidos con ellos y la relación no se extinga. Por otro lado, los

accionistas o propietarios serán los perceptores últimos de los beneficios generados, por lo que se verán especialmente interesados en aquellas medidas de tipo medioambiental o de otro orden que repercutan en la cuantía a recibir. Así, los directivos en los que la cuestión medioambiental sea concebida principalmente bajo el prisma de la responsabilidad económica, puesto que destacan sus obligaciones económicas frente a proveedores, empleados y accionistas, serán más sensibles al poder que estos agentes puedan ejercer para imponer sus intereses en materia medioambiental, los cuales se considerarán más legítimos y su atención más urgente, resultando de todo ello una mayor prioridad o relevancia.

La inclusión de las asociaciones empresariales como un stakeholder a ser analizado en este trabajo planteó dudas en cuanto a su vinculación con los valores de la dirección. Finalmente, se optó por relacionarlo simultáneamente con el componente económico y legal de la responsabilidad medioambiental de la empresa por los motivos expuestos a continuación.

Las empresas deciden participar en asociaciones con competidores o con otras compañías de industrias relacionadas con el propósito de conseguir una serie de ventajas que no pueden lograr en el caso de continuar actuando aisladamente. Si la actividad fundamental de estas asociaciones se encuentra relacionada con el tema del medio ambiente, esta relación principalmente será de dos tipos en función del objetivo que se persiga:

- Por un lado, la asociación puede tener como finalidad última alcanzar una cuota de mercado mayor frente a otros productos que utilizan tecnologías distintas para desempeñar las mismas funciones. En esta categoría quedarían incluidas tanto las acciones encaminadas a desarrollar nuevas tecnologías más avanzadas medioambientalmente como las que persiguen reforzar la imagen ecológica de los productos, actuando la



asociación como representante ante la sociedad a través de campañas de comunicación, participación en congresos y foros de debate, etc.

- En segundo lugar, la asociación puede surgir con el único propósito de facilitar a sus miembros el cumplimiento de unos requisitos mínimos impuestos por ley, estar al corriente de la aparición de nuevas normativas y actuar como mediadora frente a la Administración, tratando de influir en sus decisiones en beneficio de los socios. En muchas ocasiones, la industria pasa a imponer voluntariamente una conducta colectiva dentro de un sistema de autorregulación que hace innecesaria la intervención externa (King y Lenox, 2000).

La finalidad última de la asociación empresarial combinada con los valores de los directivos puede condicionar directa o indirectamente la relevancia de este stakeholder. Así, aquellos directivos que antepongan la responsabilidad económica en el tratamiento de los asuntos medioambientales tenderán a conceder mayor atención y prioridad a las asociaciones cuando éstas propongan algún tipo de acción que repercuta en una mayor competitividad del producto o una mayor aceptación por parte del mercado. En el caso de que la asociación haya surgido motivada principalmente como defensa frente a las imposiciones legislativas existentes o futuras, su relevancia dentro del mapa de los stakeholders de la compañía aumentará en aquellos casos en que los directivos valoren especialmente el componente legal dentro de la responsabilidad medioambiental de la empresa.

Puesto que es habitual que una misma asociación surja con los dos tipos de finalidad básica comentados y dada la imposibilidad de diferenciar a priori cuál es la que tiene mayor peso o importancia, este stakeholder aparecerá simultáneamente en dos subhipótesis distintas según el componente de la responsabilidad considerado.

En función de todo lo expuesto hasta ahora, es posible enunciar ya la primera subhipótesis relativa al componente económico de la responsabilidad medioambiental de la empresa.

H<sub>2a</sub>: El componente económico en la responsabilidad medioambiental de los directivos se relacionará positivamente con la relevancia medioambiental de los clientes, proveedores, empleados, propietarios y asociaciones empresariales.

### **2.6.2.2. Componente legal de la responsabilidad medioambiental**

Continuando con el análisis de la responsabilidad medioambiental, nos detenemos ahora en su componente legal para ver su posible relación con los stakeholders, recordando la necesidad de incluir también en la proposición resultante a las asociaciones empresariales, según acaba de justificarse.

Parece evidente que la Administración, encargada no sólo de la redacción normativa sino también de velar por su cumplimiento, será el agente ante el que mayor responsabilidad legal se sienta. Es cierto que la legislación impone una serie de obligaciones que deben respetarse y que no tienen porqué significar exclusivamente acciones frente a la Administración, sino que pueden hacer referencia a otros stakeholders, quienes se ven beneficiados por la concesión de unos derechos a su favor. Sin embargo, incluso en estos casos, la responsabilidad legal se sigue teniendo predominantemente ante la Administración, puesto que las acciones frente a terceros motivadas por las leyes, se llevan a efecto no porque exista un reconocimiento natural de sus derechos, sino por el temor a que esos derechos sean exigidos por vía judicial y, por tanto, la Administración obligue a su cumplimiento y penalice las conductas al margen de la ley.

En este sentido, la situación objeto de análisis correspondiente a este estudio hace referencia a la obligación de adoptar medidas por parte de la empresa para mejorar o reducir su impacto medioambiental debido a la normativa legal impuesta desde la Administración. Según el razonamiento anterior, como consecuencia de esta legislación distintos stakeholders, como consumidores o grupos ecologistas, pueden actuar en contra de la empresa si vulnera los requisitos ecológicos establecidos por ley, pero el poder y legitimidad que tienen para hacerlo en realidad les viene cedido por la Administración correspondiente. Por tanto, será la Administración la que tenga el poder para imponer ciertas conductas ecológicas a las empresas sometidas a su jurisdicción.

En cuanto a su legitimidad para regular en materia medioambiental, ésta se la otorga el sistema de representación y gobierno asumido en la sociedad correspondiente, pudiendo ser la Administración competente de ámbito local, autonómico, nacional o supranacional.

Finalmente, respecto al atributo de la urgencia, conviene realizar alguna reflexión adicional. Por un lado, tanto en el terreno del medio ambiente como en muchos otros asuntos, es frecuente que la intervención administrativa se produzca como resultado de la presión ejercida desde distintos grupos sociales, los cuales consideran que es necesario actuar en alguna medida y ejercen su poder sobre los organismos públicos para que se tengan en cuenta sus reivindicaciones. Como puede observarse, al contrario de lo que sucedía con el poder y la legitimidad, la urgencia es transmitida desde otros stakeholders hacia la Administración, aunque también es cierto que ésta puede actuar ante la información objetiva disponible por iniciativa propia y sin recibir presiones externas, cuando entienda que el asunto es crítico o de importancia y que su resolución no admite retraso alguno. En cualquier caso, una vez que entre en vigor el imperativo legal correspondiente, la urgencia de sus proposiciones suele ser inmediata, cabiendo la posibilidad de concederse ciertos márgenes de adaptación si se entienden necesarios.

Sin lugar a dudas, los valores y sensibilidad de aquellos encargados de llevar a cabo esta regulación pueden provocar cierto efecto en la normativa resultante (Fineman, 2000). Sin embargo, el interés se centrará en cómo esta legislación es percibida por quienes deben enfrentarse a ella, es decir, por parte de la dirección de las empresas. En este sentido, si se trata de directivos cuya escala de valores les haga considerar, en mayor medida que al resto de directivos, que las acciones medioambientales a emprender por su compañía deben ser fundamentalmente aquellas que se establezcan por imperativo legal y con la intensidad que en estas normas se establezca, es previsible que su percepción de la relevancia de la Administración sea mayor y aumente el efecto que ejercen el resto de sus atributos sobre la misma.

Por lo tanto, es posible enunciar ya la siguiente subhipótesis:

H<sub>2b</sub>: El componente legal en la responsabilidad medioambiental de los directivos se relacionará positivamente con la relevancia medioambiental de la Administración y asociaciones empresariales.

### **2.6.2.3. Componente ético de la responsabilidad medioambiental**

A pesar de que la responsabilidad económica y legal incluyen normas éticas, existen comportamientos de la empresa que, sin estar recogidos en ninguna ley, son también esperados por los miembros de la sociedad. De acuerdo con Carroll (1991:40) *“las responsabilidades éticas incluyen aquellos estándares, normas o expectativas que reflejan un interés por lo que consumidores, empleados, accionistas y la comunidad consideran justo, apropiado o una consonancia con el respeto o protección de los derechos morales de los stakeholders”*.

Como ya se ha señalado anteriormente, cada tipo de responsabilidad social puede ser observado en relación a cada modalidad de stakeholder. Sin embargo, existen unos grupos que reciben un mayor interés que otros

para determinados tipos de responsabilidad y esos mismos grupos pueden resultar menos relevantes en categorías distintas. Siguiendo este criterio, han sido elaboradas las subhipótesis anteriores y se actuará en el mismo sentido con el componente ético de la responsabilidad medioambiental.

Del total de stakeholders considerados, los grupos más relevantes a la hora de establecer las normas de comportamiento medioambiental mínimas a respetar de acuerdo con los principios de justicia y adecuación a la moralidad imperante probablemente sean la comunidad y los grupos creadores de opinión en esa comunidad, en concreto grupos ecologistas y medios de comunicación. Otros participantes como accionistas, empleados y consumidores, todos ellos citados en la definición de Carroll, contribuirán en esta función principalmente a través de su condición de miembros activos de la comunidad, más que por la relación específica que mantienen con la empresa.

Si los directivos consideran que a la hora de emprender acciones de carácter medioambiental en la empresa debe predominar el interés por actuar de acuerdo con las normas imperantes en su entorno social, adaptándose a lo que allí se considera justo y aceptable, estos directivos serán especialmente sensibles al poder, legitimidad y urgencia de los grupos ecologistas. Este stakeholder se presenta como un agente especializado e interesado en formar la opinión de la comunidad respecto a cuál debe ser la conducta de las empresas al relacionarse con su entorno natural y por ello disfrutarán de una mayor relevancia ante directivos de las características ahora consideradas. Algo parecido sucederá con los medios de comunicación, quienes además de creadores de opinión actúan como portavoces de la opinión existente en la comunidad en que ejercen su actividad. La propia comunidad es, en definitiva, el principal agente a considerar al hablar de la responsabilidad ética, puesto que son los valores de aquella los que han de ser respetados.

La consideración de la comunidad como stakeholder exige realizar una serie de precisiones. A pesar de la propia indefinición de lo que puede entenderse por comunidad y de quiénes la forman, dado que en realidad se constituye gracias a la agrupación del resto de stakeholders, es habitual presentarla como un stakeholder diferenciado e independiente. En este trabajo se ha optado por incluir también a la comunidad como un stakeholder propio y hacer una distinción atendiendo al ámbito que abarca este concepto.

Así, se entenderá por comunidad local aquel entorno social con el que la empresa interactúa directamente, es decir, el entorno más cercano y que experimenta de forma clara e inmediata los posibles efectos positivos o negativos de las acciones de la compañía. Adicionalmente, se considera que, dada la interconexión existente entre los diversos ecosistemas y el desconocimiento real de hasta dónde se extienden los efectos en la naturaleza de una determinada acción y en qué momento se van a manifestar, resultaría demasiado restrictivo limitar el análisis al entorno local. Por este motivo, se da entrada también en el modelo a un stakeholder más, denominado comunidad global/generaciones futuras, con lo que se superan tanto las limitaciones físicas o geográficas como las temporales que conllevaba la idea de comunidad local.

Cuando aquí se manifiesta que la responsabilidad ética conduce a una mayor consideración de la comunidad y de sus atributos, se está haciendo referencia a la comunidad local, ya que se trata de un sometimiento a lo que se entiende justo y apropiado en el entorno cercano y actual. Las normas imperantes en comunidades distantes o en momentos del tiempo diferentes al presente podrían ser distintas, e incluso contrarias a las existentes en la comunidad donde la empresa desarrolla su actividad. Expresando esta idea de una forma coloquial, podríamos decir que la empresa tendrá que rendir cuentas ante el juicio ético que le impongan sus vecinos actuales, pero aparentemente no lo tendrá que hacer ante individuos con los que no

mantiene una relación evidente por la distancia que les separa o por no coincidir en el tiempo.

Así, parece posible ya redactar la subhipótesis relativa a los valores de la dirección y la responsabilidad ética:

H<sub>2c</sub>: El componente ético en la responsabilidad medioambiental de los directivos se relacionará positivamente con la relevancia medioambiental de la comunidad local, grupos ecologistas y medios de comunicación.

#### **2.6.2.4. Componente filantrópico de la responsabilidad medioambiental**

De los cuatro componentes de la responsabilidad social de la empresa tan sólo queda por considerar el filantrópico o discrecional. En realidad, parece existir un ligero conflicto entre los términos responsabilidad y discrecional. Se entiende por responsabilidad el cargo u obligación moral que resulta del posible yerro en una cosa o asunto determinado, por lo que la responsabilidad por definición no podría ser algo discrecional que se pueda modificar o eludir a gusto de quien la posee. Probablemente, si se utiliza el calificativo filantrópico en lugar de discrecional su comprensión resulte más sencilla puesto que, como ya ha sido indicado anteriormente, quedan incluidas dentro de esta categoría aquellas contribuciones de la empresa, financieras o no, con el único objetivo de incrementar la calidad de vida en su comunidad.

Es habitual que existan siempre ciertas expectativas por parte de la sociedad acerca de la participación activa que las organizaciones empresariales deben asumir, como miembros que son de esa sociedad, para aumentar el bienestar común. Sin embargo, se cumplan o no esas expectativas, nadie puede calificar el comportamiento de la empresa de falta de ético, lo que da buena muestra de su absoluta voluntariedad y diferencia

el componente filantrópico de la responsabilidad social del componente ético. Esta mayor libertad de acción de que disfruta la empresa pone en evidencia la ausencia de grupos externos capaces de imponer legítimamente sus intereses, puesto que es la propia compañía la que decide voluntariamente y sin recibir aparentemente ninguna presión o sin temer ningún tipo de represalia, la que adopta como propios esos intereses y se compromete en su satisfacción.

Según lo dicho, la adopción de decisiones que comprometan recursos empresariales en la mejora medioambiental y, consiguientemente, en la mejora de la calidad de vida de los componentes de la sociedad, yendo más allá de lo que sería exigible éticamente, se revela como una cuestión voluntaria y no como la respuesta a la presión ejercida por los stakeholders. Visto así, resulta complicado tratar de ligar o relacionar la importancia que tenga el sentimiento de responsabilidad filantrópica de los directivos con la importancia que concedan a los grupos externos.

Sin embargo, ningún proceso de acción puede considerarse aislado del entorno en el que se le dio origen y donde va a ser llevado a la práctica. Cuando se decide hacer algo es con la intención de conseguir un efecto sobre la situación personal o de los demás. En este caso, las acciones adoptadas tienen la finalidad de conseguir un efecto en el medio ambiente y, de forma derivada, un efecto en los demás y en uno mismo al poder disfrutar de esa nueva situación mejorada. Por lo tanto, existe un compromiso último con el entorno y los seres que viven en él, lo que actúa como motor impulsor de la responsabilidad filantrópica. Es decir, existen unos stakeholders que efectivamente han sido tenidos en cuenta y de los que se está recibiendo cierta presión, aunque se trate de una presión voluntariamente aceptada. Estos grupos de influencia no adoptan una forma definida y su identificación resulta complicada. No obstante, podríamos decir que los movimientos filantrópicos en materia medioambiental pretenden beneficiar a todos aquellos pertenecientes al entorno cercano de la empresa y, más



generalmente, a todos los habitantes del planeta, presentes y futuros, puesto que todos ellos podrán disfrutar en mayor o menor medida de los efectos positivos que se originen.

Nos encontramos ahora ante una situación en la que los directivos mantienen que la empresa debe comprometerse con su entorno natural no por cuestiones económicas ni por cumplimiento con la legislación en vigor o con las normas sociales imperantes, sino por una cuestión sincera de compromiso con el bienestar de la comunidad. Aunque de una forma más sutil que en el resto de categorías anteriormente consideradas, puede argumentarse que este compromiso demuestra la percepción especial de los atributos medioambientales de la comunidad y la consideración de sus intereses aunque no se manifiesten de una forma explícita. Dentro del concepto de comunidad tendrían cabida tanto el concepto de comunidad local como otro más amplio que, según la descripción inicial, pasó a llamarse comunidad global y generaciones futuras.

De nuevo conviene recordar que los principales portavoces de la comunidad en materia medioambiental son los grupos ecologistas y los medios de comunicación. Comparados con el resto de stakeholders, probablemente estos grupos sean los que ostentan una posición de menor fuerza frente a la empresa debido a que no existe un vínculo directo entre ellos de carácter comercial o legal. Por esta razón, la motivación principal a la hora de tenerlos en cuenta únicamente puede venir de una preocupación ética o filantrópica. La vertiente ética acaba de ser comentada en párrafos precedentes y ahora la atención corresponde al componente filantrópico.

El deseo por actuar en beneficio de la comunidad y al margen de cualquier obligación vendrá acompañado de un interés por conocer cuáles son las inquietudes de esa comunidad. Grupos ecologistas y medios de comunicación pueden transmitir estas inquietudes cuando se trata del medio ambiente y también son una fuente continua de nuevas propuestas y

prácticas ecológicas, no vinculantes para las empresas, pero que serán bien recibidas primordialmente por aquellas compañías en las que el movimiento filantrópico mantenga una mayor presencia a niveles directivos.

A partir de todo lo expuesto, la última subhipótesis resultante podría redactarse de la siguiente manera:

H<sub>2d</sub>: El componente filantrópico en la responsabilidad medioambiental de los directivos se relacionará positivamente con la relevancia medioambiental de la comunidad local, comunidad global y generaciones futuras, grupos ecologistas y medios de comunicación.

Antes de finalizar este apartado conviene recordar que un mismo agente en ocasiones podría ser incluido en distintas categorías de stakeholders. Así, sirva como referencia decir que una misma persona podría ser a la vez consumidor habitual de los productos de la empresa, poseer acciones de la compañía, pertenecer a una determinada asociación ecologista y ser un miembro más de la comunidad local. Es necesario precisar que la relación entre los valores de la dirección y la percepción de los atributos de los stakeholders presenta a éstos de forma impersonal, es decir, sin realizar una individualización dentro de cada grupo de stakeholders, por lo que un mismo agente podría recibir distintas puntuaciones en la percepción de sus atributos por parte de la dirección en función del papel concreto que se considere que desempeña.

### **2.6.3. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y la relevancia de los stakeholders**

Adoptando un punto de vista descriptivo al abordar la teoría de los stakeholders, la estrategia seleccionada por la empresa dará respuesta a los agentes con que se relaciona y sus expectativas. Enfocando el tema al objeto central de este trabajo, las estrategias medioambientales pueden ser

consideradas como una reacción ante las peticiones legítimas que tratan de imponer aquellos grupos con poder para hacerlo y ante la urgencia que sienten por ver satisfechas sus demandas. Así, es de esperar que aquellas empresas con una posición más avanzada en su actitud medioambiental sean también las que mayor importancia concedan a sus stakeholders en sus intereses medioambientales.

De esta forma, puede plantearse ya la siguiente hipótesis de investigación:

H<sub>3</sub>: La diferente actitud estratégica medioambiental de la empresa se corresponderá con una diferente percepción de la relevancia medioambiental de sus stakeholders, de tal forma que a medida que su estrategia avance en el continuo establecido desde una postura reactiva hacia una conducta de liderazgo, la relevancia percibida de los stakeholders se verá incrementada.

No obstante, la relación que acaba de proponerse no tiene porqué presentarse con la misma intensidad para todas las diferentes modalidades estratégicas y para todos los stakeholders considerados.

En esta línea se sitúa el trabajo de Henriques y Sadorsky (1999), quienes estudian la relación existente entre la importancia percibida de cada uno de los cuatro tipos de stakeholders que ellos distinguen (apartado 2.5.5: normativos, organizativos, sociales y medios de comunicación) y la categoría a la que pertenece la empresa según su actitud estratégica medioambiental. Incluso mantienen que para el caso de los grupos normativos y medios de comunicación la importancia otorgada a estos agentes evoluciona en distinto sentido al aquí propuesto. En general, los resultados obtenidos por estos autores destacan las dificultades para encontrar diferencias entre las percepciones de los stakeholders por parte de empresas calificadas como

defensivas y acomodaticias, pero sí se evidenció una clara oposición entre las compañías reactivas y proactivas.

Plantear de antemano para qué stakeholders van a existir mayores o menores diferencias entre unos grupos estratégicos y otros parece una tarea demasiado arriesgada y cualquier razonamiento en este sentido podría ser calificado de oportunista. Por este motivo, no se desarrollarán más hipótesis previas vinculadas a esta relación, quedando a la espera de que los resultados del análisis empírico permitan extraer unas conclusiones adicionales de relevancia no anticipadas en este momento.

#### **2.6.4. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y los valores de la dirección**

La acción social de la empresa no sólo puede ser observada como la reacción a los intereses de unos stakeholders, sino también como la materialización de las decisiones adoptadas por seres humanos (Wood, 1991a). En este sentido, es posible pensar que existirá una relación entre la actitud adoptada por la empresa frente a un tema determinado y la opinión o valoración que de ese tema realizan aquellas personas encargadas de tomar dichas decisiones (Agle *et al.*, 1999). En este caso, las decisiones empresariales hacen referencia al ámbito de su dirección medioambiental y los valores de la dirección serán desagregados de nuevo en función de los componentes de la responsabilidad social referidos al medio ambiente.

En definitiva, la hipótesis que recoge esta relación podría redactarse de la siguiente manera:

H<sub>4</sub>: La diferente actitud estratégica medioambiental de la empresa se corresponderá con una diferente composición de la responsabilidad medioambiental de los directivos.

Al contrario de lo que sucedía en la hipótesis tercera, ahora no es posible pronosticar el sentido en el que va a tener lugar esta relación. Aparentemente, no parece existir ningún razonamiento de peso por el que haya que suponer que las empresas que adoptan una postura más avanzada en su estrategia medioambiental vayan a disponer de unos directivos que al afrontar este asunto social presenten unos valores superiores o inferiores en cuanto a su componente económico, legal, ético o filantrópico. La hipótesis a confirmar o rechazar ahora se limita a pronosticar que puede haber cierta relación entre ambos conceptos, sin entrar en el sentido de la misma.

Será a partir de la observación de cuáles son las características concretas de la actitud adoptada por la empresa frente al medio ambiente y de la composición de la responsabilidad medioambiental de sus directivos cuando podrán extraerse ciertas conclusiones lógicas relativas a su posible relación.

En definitiva, de nuevo el trabajo empírico a realizar no será utilizado única y exclusivamente con fines confirmatorios de planteamientos previos sino también con un propósito exploratorio, describiendo situaciones y relaciones impredecibles de antemano.



## **CAPÍTULO 3**

---

# **INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**





### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Este capítulo incluirá todo el trabajo empírico realizado para desarrollar el modelo teórico propuesto en el capítulo anterior, así como los resultados más importantes obtenidos con dicho análisis.

Se comenzará por una descripción de cuál ha sido el plan de trabajo y su forma de ejecución. En esta primera parte, se explicará en qué ha consistido el cuestionario utilizado, cuál ha sido la muestra sobre la que se ha aplicado dicho cuestionario, cómo transcurrió el proceso de recogida de datos y qué técnicas de análisis se consideraron apropiadas para el tratamiento de la información obtenida.

A continuación, se procederá a efectuar el análisis de los datos disponibles. Puesto que se pretende estudiar las relaciones existentes entre un número razonablemente amplio de medidas tomadas simultáneamente sobre cada objeto o unidad de análisis, además de utilizar análisis

univariantes y bivariantes se emplearán diversas técnicas de análisis multivariante (Martínez Arias, 1999). Las técnicas estadísticas utilizadas han sido aplicadas mediante el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en su versión 10.0.6 para Windows. Este producto disfruta de un amplio reconocimiento en el mundo científico y es utilizado extensamente en disciplinas diversas (Manzano *et al.*, 1999).

En cada epígrafe incluido dentro de la parte dedicada al análisis de datos se expondrán los resultados estadísticos más relevantes y se comentarán las conclusiones extraídas de mayor impacto. No obstante, por razones de brevedad no se incluyen todas las salidas que la aplicación estadística proporciona para cada técnica empleada ni las representaciones gráficas que exigen diversos contrastes. Asimismo, en ocasiones simplemente se menciona el incumplimiento de cierta condición o determinado requisito sin presentar los valores del estadístico implicado. Toda esta información, así como la base de datos original que ha sido utilizada en las diversas técnicas, se encuentra disponible en el CD-Rom que acompaña a este texto y puede ser consultada ante la necesidad de un mayor detalle. El Anexo III describe el significado de cada una de las abreviaturas utilizadas en las aplicaciones estadísticas para denominar a cada variable.

## 3.2. PLAN DE TRABAJO Y EJECUCIÓN

### 3.2.1. Diseño del cuestionario

El carácter específico de este estudio hace que resulte imposible acudir a fuentes secundarias de información para obtener los datos necesarios. Adicionalmente, existían una serie de variables de contenido totalmente subjetivo sobre las que únicamente podían responder aquellas personas directamente implicadas y nunca observadores externos a la empresa. Por este motivo, fue necesario obtener directamente la información a través de encuestas de acuerdo con las condiciones y características que posteriormente se mencionan.

De las tres modalidades principales de encuestas (personal, telefónica y postal), se seleccionó la encuesta postal debido a que requiere un menor esfuerzo por parte del encuestado, puede resultar más aconsejable cuando se incluyen preguntas de tipo personal y su coste es el menor frente a la encuesta personal o telefónica (Bello *et al.*, 1996). No obstante, habrá que tener presente a la hora de considerar los datos recopilados las posibles limitaciones de falta de control sobre las respuestas que provoca la ausencia de contacto directo con el encuestado.

El cuestionario iba dirigido al principal directivo responsable en materia medioambiental y, en el caso de no existir un cargo específico en la organización para abordar asuntos de esta naturaleza, debía ser contestado por la dirección general de la compañía.

El contenido final y la forma de presentación del cuestionario utilizado para la recopilación de los datos que iban a ser empleados en el contraste empírico del modelo es el resultado de combinar las necesidades de

información con el deseo de obtener una encuesta que no resultara excesivamente extensa y fuese fácil y cómoda de cumplimentar. Por esta razón, una vez realizado un diseño inicial del cuestionario éste fue sometido a una prueba previa con seis empresas incluidas en la muestra. Estas compañías pertenecían a distintos sectores de actividad y cinco de ellas estaban ubicadas en León, mientras que la sexta tenía su sede en Madrid. Las pruebas previas resultan más eficaces si se llevan a cabo por medio de entrevistas personales, independientemente de que la encuesta real se vaya a realizar por correo o telefónicamente, puesto que de esta forma puede observarse mejor las reacciones y actitudes de los participantes (Malhotra, 1997).

Como resultado de estas entrevistas realizadas en el mes de abril de 2001 se llevaron a cabo diversos cambios en la redacción de algunas preguntas y se añadieron otras consideradas relevantes, a la vez que se modificó el orden y presentación.

Aunque el contenido concreto del cuestionario completo puede consultarse en el Anexo II, a continuación se ofrece una breve descripción de cada una de las partes que lo componen:

### **Instrucciones e introducción al cuestionario**

En este apartado inicial se indica a quién va dirigida la encuesta, se describe su contenido, propósito y forma de respuesta (correo o fax) y se agradece la colaboración prestada. Adicionalmente, con el propósito de aumentar el número de respuestas recibidas y su confianza, se garantiza la confidencialidad y se ofrece un resumen de los resultados más relevantes de la investigación a aquellas compañías que lo soliciten (Tomaskovic-Devey *et al.*, 1994).

### **Información de contacto**

Se incluyen los nombres de la empresa y encuestado, así como cargo que ocupa en la compañía y forma de localización. En el caso de encuestas incompletas o que presentaban errores, se procedió al contacto personal para solventar los defectos existentes, por lo que era necesario disponer de esta información.

### **Actividad y tamaño**

Las preguntas relativas a la actividad desarrollada por la compañía sirvieron para comprobar su naturaleza transformadora y concordancia con la identificación sectorial efectuada en función de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) existente en la base inicial. Como indicadores del tamaño de la empresa se utilizaron la cifra de facturación en el ejercicio 2000 y el número de empleados.

### **Dirección medioambiental**

A través de 12 cuestiones se pretende determinar el nivel de desarrollo y ejecución alcanzado por la compañía en el terreno de la dirección medioambiental. El proceso de selección de estas preguntas y los trabajos de referencia utilizados en el mismo ya fueron extensamente comentados en el apartado 2.3.3.

### **Valores de los directivos respecto al medio ambiente**

Según quedó justificado en el epígrafe 2.4.4, mediante cuatro cuestiones con cuatro alternativas cada una y que debían ser valoradas por el encuestado repartiendo un máximo de 10 puntos entre ellas, se trata de medir el peso de cada componente de la responsabilidad social en materia medioambiental.

### **Atributos de los stakeholders respecto al medio ambiente**

Cada uno de los diez grupos de interés seleccionados debían ser valorados en sus atributos de poder, legitimidad, urgencia y relevancia medioambientales, tal y como quedó explicado en el apartado 2.5.7.

El cuestionario iba acompañado de una carta (Anexo I) en la que se explicaba el propósito de la encuesta y se destacaba la importancia de la participación de las compañías seleccionadas para el buen fin de la investigación. Además de la carta de presentación y el cuestionario, en el envío postal realizado se incluía otro sobre de respuesta con la dirección impresa y franqueo en destino para reducir el trabajo a realizar por el encuestado y así aumentar la tasa de respuesta.

#### **3.2.2. Selección de la muestra**

La muestra de empresas utilizada en la presente tesis doctoral para el contraste empírico del modelo teórico ha sido extraída del anuario *Duns 50.000* correspondiente a su edición del año 2001.

El *Duns 50.000 Principales Empresas Españolas* es un directorio de empresas que se edita anualmente desde 1984 y que incluye información sobre las 50.000 principales empresas españolas por volumen de facturación. Según se explica en el propio anuario, el único criterio de selección utilizado a la hora de la inclusión de las empresas en el mismo ha sido la cifra de ventas. La facturación mínima se ha fijado en 350 millones de pesetas, por lo que aparecen compañías de todas las provincias y sectores de actividad, así como nacionales o extranjeras, siendo una referencia y representación objetiva y fiable del mercado español. Los datos recogidos en el anuario son el resultado del envío de cuestionarios de actualización a las empresas incluidas en una base de datos de información comercial con más de 725.000 empresas y que es gestionada por Dun & Bradstreet. Este envío

tuvo lugar en mayo de 2000. La mayoría de la información publicada se corresponde con la proporcionada directamente por dichas empresas, completándose con la procedente de otras fuentes como memorias anuales o noticias recogidas en prensa y fuentes oficiales.

De todas las empresas que se encuentran en el anuario, se realizó una primera selección atendiendo a su actividad, de tal forma que únicamente constituirán la población objeto de estudio aquellas eminentemente transformadoras, es decir, las incluidas en el grupo D) Industria manufacturera, según la tabla numérica de códigos CNAE. Existe una doble justificación para esta selección previa:

- En primer lugar, las empresas manufactureras determinan directa o indirectamente la mayor parte de las interrelaciones que la actividad económica mantiene con el medio ambiente. Efectivamente, será el diseño y las características que se especifiquen del objeto a fabricar por la empresa lo que determine los recursos naturales que deben ser empleados en su elaboración y el impacto que causará en el medio ambiente su utilización por parte de los consumidores finales y la posterior eliminación de sus residuos una vez que pierde la funcionalidad. Además, el propio proceso productivo es consumidor de energía y en muchas ocasiones generador de residuos y emisiones contaminantes.
  
- Por otro lado, la posibilidad de extrapolar conclusiones obtenidas de una muestra respecto a la forma en que afrontan una determinada realidad y las variables que intervienen está sujeta al condicionante de que dicha realidad mantenga cierta similitud, por lo que se ha optado por centrar el estudio exclusivamente en la industria manufacturera. La esencia de la actividad desarrollada por las empresas transformadoras las distingue claramente del resto de sectores: A) Agricultura, ganadería, caza y selvicultura; B) Pesca; C) Industrias extractivas; E) Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua; F) Construcción;

G) Comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico; H) Hostelería; I) Transporte, almacenamiento y comunicaciones; J) Intermediación financiera; K) Actividades inmobiliarias y de alquiler: servicios empresariales; L) Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria; M) Educación; N) Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social; O) Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad, servicios personales; P) Hogares que emplean personal doméstico; y Q) Organismos extraterritoriales.

No obstante, es inevitable cierta diversidad entre las propias empresas manufactureras en función de la actividad transformadora o producto concreto al que se dediquen, la cual podría reflejarse también en los valores de sus directivos respecto al medio ambiente, su percepción de los stakeholders y sus decisiones de dirección medioambiental.

De acuerdo a la clasificación de códigos CNAE, la categoría D correspondiente a la industria manufacturera se divide en 14 grupos a nivel de dos letras (desde DA hasta DN) y en 23 subgrupos a nivel de dos dígitos (desde el 15 hasta el 37). Aunque la desagregación podría llevarse hasta los cinco dígitos, se ha optado por establecer como límite de detalle en la muestra los dos dígitos, constituyendo cada uno de los 23 grupos resultantes un estrato distinto. De todos ellos, el grupo codificado como 37 y que lleva la denominación de "Reciclaje" será el único que no se someterá a estudio debido a que las características específicas propias de su actividad con relación al medio ambiente impedirían su comparación con el resto de empresas pertenecientes a otras categorías. Adicionalmente, no existe ninguna empresa dedicada al reciclaje que cumpla las condiciones necesarias para ser incluida en la población y, por tanto, aparecer en el anuario aquí utilizado.



Cuadro 3.1. Muestra estratificada a nivel de dos dígitos según CNAE-93

Código	Actividad	Empresas existentes	Empresas seleccionadas
<b>D</b>	<b>INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>	<b>15.143</b>	<b>2.120</b>
<b>DA</b>	<b>INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO</b>	<b>2.760</b>	<b>386</b>
15	Industria de productos alimenticios y bebidas	2.744	384
16	Industria del tabaco	16	2
<b>DB</b>	<b>INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN</b>	<b>1.321</b>	<b>185</b>
17	Industria textil	909	127
18	Industria de la confección y de la peletería	412	58
<b>DC</b>	<b>INDUSTRIA DEL CUERO Y DEL CALZADO</b>	<b>563</b>	<b>79</b>
19	Preparación, curtido y acabado del cuero; fabricación de artículos de marroquinería y viaje; artículos de guarnicionería y talabartería y zapatería	563	79
<b>DD</b>	<b>INDUSTRIA DE LA MADERA Y DEL CORCHO</b>	<b>458</b>	<b>64</b>
20	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	458	64
<b>DE</b>	<b>INDUSTRIA DEL PAPEL; EDICIÓN, ARTES GRÁFICAS Y REPRODUCCIÓN DE SOPORTES GRABADOS</b>	<b>1.319</b>	<b>184</b>
21	Industria del papel	495	69
22	Edición, artes graficas y reproducción de soportes grabados	824	115
<b>DF</b>	<b>REFINO DE PETRÓLEO Y TRATAMIENTO DE COMBUSTIBLES NUCLEARES</b>	<b>54</b>	<b>8</b>
23	Coquerías, refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares	54	8
<b>DG</b>	<b>INDUSTRIA QUÍMICA</b>	<b>1.054</b>	<b>148</b>
24	Industria química	1.054	148
<b>DH</b>	<b>INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN DEL CAUCHO Y MATERIAS PLÁSTICAS</b>	<b>786</b>	<b>110</b>
25	Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	786	110

**Cuadro 3.1. Muestra estratificada a nivel de dos dígitos según CNAE-93 (Cont.)**

<b>Código</b>	<b>Actividad</b>	<b>Empresas existentes</b>	<b>Empresas seleccionadas</b>
<b>DI</b>	<b>INDUSTRIAS DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS</b>	<b>1.168</b>	<b>164</b>
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1.168	164
<b>DJ</b>	<b>METALURGIA Y FABRICACION DE PRODUCTOS METÁLICOS</b>	<b>2.058</b>	<b>288</b>
27	Metalurgia	519	73
28	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	1.539	215
<b>DK</b>	<b>INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO MECÁNICO</b>	<b>1.243</b>	<b>174</b>
29	Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	1.243	174
<b>DL</b>	<b>INDUSTRIA DE MATERIAL Y EQUIPO ELÉCTRICO, ELECTRÓNICO Y ÓPTICO</b>	<b>913</b>	<b>127</b>
30	Fabricación de maquinas de oficina y equipos informáticos	36	5
31	Fabricación de maquinaria y material eléctrico	522	73
32	Fabricación de material electrónico; fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	182	25
33	Fabricación de equipo e instrumentos medico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería	173	24
<b>DM</b>	<b>FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE</b>	<b>484</b>	<b>68</b>
34	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	327	46
35	Fabricación de otro material de transporte	157	22
<b>DN</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DIVERSAS</b>	<b>962</b>	<b>135</b>
36	Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	962	135
37	Reciclaje	0	0

Siguiendo la tabla de códigos CNAE, el total de empresas incluidas en la categoría D relativa a la industria manufacturera y que figuran en el anuario *Duns 50.000 Principales Empresas Españolas Año 2001* asciende a 15.143.

Estas empresas se reparten entre los grupos de actividad determinados por sus dos primeros dígitos según se refleja en el cuadro 3.1. Para determinar la muestra de empresas a la que enviar el cuestionario se procedió a realizar un muestreo aleatorio en cada uno de los 22 estratos resultantes. Al extraer dicha muestra, se estableció la necesidad de mantener la misma representatividad o peso de cada uno de los grupos de empresas que había en la base inicial, por lo que se fijó un 14% como porcentaje de compañías que serían sometidas al cuestionario dentro de cada grupo. El número exacto de empresas seleccionadas para cada estrato también aparece recogido en el cuadro 3.1 y en total suman 2.120.

### **3.2.3. Recogida de datos y ficha técnica**

Una vez que el cuestionario fue definido mediante las entrevistas personales anteriormente comentadas, en el mes de mayo de 2001 dio comienzo la recogida de datos. Para ello, se procedió a un primer envío del cuestionario y carta de presentación a las 2.120 compañías incluidas en la muestra seleccionada, solicitando que fuese cumplimentado y reenviado mediante el sobre adjunto en un plazo de 20 días. Una vez transcurrido todo el mes, el número de cartas recibidas ascendía a 147, a las que se añaden 28 devueltas por el servicio de Correos.

Dada la escasa respuesta obtenida en los últimos días de mayo, se decidió dar comienzo a la segunda etapa del trabajo de campo. Para ello, las 1.945 empresas de las que no se había obtenido ninguna respuesta fueron clasificadas aleatoriamente en dos grupos. El primer grupo estaba compuesto por 350 compañías y se procedió a establecer contacto telefónico con ellas y reenviar el cuestionario por fax o correo electrónico. El segundo grupo recogía las 1.595 empresas restantes y, en este caso, se optó por realizar un segundo envío postal similar al primero, salvo por la carta de presentación en la que se mencionaba que el cuestionario ya había sido remitido anteriormente sin haber obtenido ninguna respuesta y se insistía en

lo importante y necesaria que resultaba su colaboración (Anexo I). El plazo de respuesta dado a los encuestados en esta segunda etapa se extendía a lo largo del mes de junio y el 12 de julio de 2001 se dio por cerrada la recepción de cuestionarios. El total de encuestas obtenido por ambas vías fue de 166. Diversas conversaciones telefónicas constataron que 13 compañías habían cesado su actividad, se encontraban en proceso de cierre o su actividad era exclusivamente de intermediación y por lo tanto dejaban de pertenecer a la población objetivo.

Por otro lado, aunque las respuestas recibidas fueron en conjunto 313, una parte importante de las mismas no resultaron válidas (36) y tuvieron que ser rechazadas por diversos motivos. Así, 9 fueron devueltas por el encuestado sin contestar, una empresa remitió dos cuestionarios con respuestas distintas y 33 contenían errores u omisiones, de las que 22 pudieron ser corregidos tras el oportuno contacto telefónico y 11 resultaron irre recuperables. Adicionalmente, 13 correspondían a empresas que manifestaban no realizar ninguna actividad transformadora y 2 no alcanzaban en el momento actual el mínimo volumen de ventas exigido.

Teniendo todo esto en cuenta, el tamaño de la muestra, compuesto por aquellas compañías que cumplían los requisitos establecidos y con las que efectivamente nos pusimos en contacto y solicitamos su participación debe reducirse en 56, pasando a ser 2.064 en lugar de 2.120. Dado que los cuestionarios válidos fueron finalmente 277, la tasa de respuesta alcanzada fue de un 13%.

Nos encontramos por lo tanto ante un porcentaje de respuesta no demasiado alto. No obstante, al ser conscientes a priori de esta posible limitación, el tamaño muestral seleccionado fue relativamente grande respecto a la población disponible (2.064 empresas de 15.087) para así obtener una respuesta que en términos absolutos fuese aceptable.

De esta forma, fijándonos en la representatividad que suponen las 277 empresas que proporcionaron cuestionarios válidos respecto a una población total de 15.087, se puede decir con un nivel de confianza del 95% que el margen de error cometido es de un 5,95%. Esto significa que si un determinado X% de la muestra disponible cumple una condición, el porcentaje de empresas que la cumplen en la población total se encontraría en el intervalo  $[X-5,95, X+5,95]$  con un 95% de seguridad<sup>12</sup>.

El cuadro 3.2 recoge la ficha técnica del trabajo empírico realizado según lo descrito en el presente y anteriores apartados.

**Cuadro 3.2. Ficha técnica del estudio empírico**

Población	15.087 empresas de la industria manufacturera con facturación mínima de 350 millones de pesetas
Ámbito geográfico	Todo el territorio español
Directorio empresarial utilizado	Duns 50.000 Principales Empresas Españolas - 2001
Instrumento utilizado en la recogida de datos	Cuestionario estructurado con envío postal y fax. Seguimiento telefónico y mediante correo electrónico
Encuestado	Directivo responsable en materia medioambiental o dirección general
Fecha de realización del trabajo de campo	Abril 2001/Julio 2001
Tamaño muestral	277 empresas
Error muestral	$\pm 5,95\%$
Nivel de confianza	95%

### 3.2.4. Técnicas de análisis utilizadas en la investigación empírica

Una vez concluida la recogida de datos mediante encuestas y su correspondiente codificación informática, se procedió al análisis de la información disponible fundamentalmente mediante el empleo de diversas

---

<sup>12</sup>  $\varepsilon = \sqrt{\frac{(N-n)}{n \cdot (N-1)}}$ , donde N es la población y n la muestra disponible.

técnicas estadísticas, las cuales serán comentadas de forma genérica en el presente apartado. El objetivo del análisis de datos marcado para esta investigación incluirá el conocimiento y descripción de los datos, el examen de su bondad y el contraste de las hipótesis planteadas (Sekaran, 2000).

#### **3.2.4.1. Técnicas descriptivas**

La descripción de la muestra objeto de análisis utilizará las tablas de contingencia para el recuento de los cuestionarios que fueron contestados y los que no obtuvieron respuesta, atendiendo a distintas variables significativas como son el sector de actividad, volumen de ventas o número de empleados. Las tablas bidimensionales de contingencia son tablas de doble entrada donde las filas representan las modalidades de una de las variables, mientras que las columnas hacen lo propio respecto a la otra variable. Las celdas resultantes del cruce de todas las modalidades contienen las frecuencias asociadas a cada pareja y expresan el número de veces que se producen, simultáneamente, las modalidades de ambas variables en un mismo individuo de la muestra de estudio. Una prueba Chi-cuadrado servirá para conocer la posible relación entre el hecho de responder o no y cada una de estas variables clasificatorias, dando una visión más ajustada de qué tipo de información se encuentra disponible y la posible existencia de sesgos en las conclusiones alcanzadas.

Otra variable que habitualmente es utilizada para la caracterización de la muestra es la localización geográfica de las compañías. En este sentido, el nivel de agrupación considerado será el establecido a nivel autonómico, dando una visión del grado de participación en la muestra para cada Comunidad.

Por otro lado, el análisis univariante de las medidas de tendencia central y dispersión, además de servir para conocer el tamaño medio de la unidad empresarial, servirá para tener una primera aproximación acerca del nivel de

desarrollo existente de la dirección medioambiental, los porcentajes que representan cada componente de la responsabilidad social de los directivos y la consideración que merecen los atributos medioambientales de los stakeholders.

#### **3.2.4.2. Análisis factorial**

El análisis factorial constituye un método de análisis multivariante que, mediante un número reducido de variables hipotéticas llamadas factores, intenta explicar un conjunto extenso de variables observables. Resulta esencial de este análisis el hecho de que los factores no sean directamente observables, sino que respondan a unos conceptos de naturaleza más abstracta que las variables originales (Cuadras, 1991).

Así pues, los términos clave en la utilización del análisis factorial son la reducción y la interpretación (Luque, 2000). Con la reducción se identifican las dimensiones principales que residen en el fenómeno estudiado y se pretende captarlo en la mayor medida posible mediante un número menor y más operativo de variables nuevas cuya descripción se realizará en base a las observadas. Simultáneamente, la interpretación de la composición de los factores ayudará a detectar relaciones subyacentes entre las variables originales.

En el presente trabajo de investigación, el análisis factorial se utilizará con un carácter exploratorio, sin restricciones o hipótesis previas, para el estudio de la actitud de la empresa en su relación con el medio ambiente. Un primer interés de este análisis residirá en la interpretación de las relaciones existentes entre las distintas políticas o medidas de gestión que componen cada factor.

Sin embargo, el análisis factorial también será utilizado no sólo con un carácter exploratorio sino también confirmatorio. Así, en el estudio de los

componentes de la responsabilidad medioambiental de los directivos frente al medio ambiente, el análisis factorial servirá para completar el diagnóstico realizado mediante el estadístico alfa de Cronbach acerca de la consistencia interna de la escala empleada o validez de los constructos (García Jiménez *et al.*, 2000). Además, el análisis factorial será utilizado para confirmar la presencia de cierta relación entre los componentes anticipada en otros estudios.

Por otro lado, adicionalmente a este interés situado en el plano teórico, en el terreno empírico los factores resultantes de este análisis servirán tanto para una posterior caracterización y clasificación de las compañías según su estrategia medioambiental como para investigar la posible presencia de vínculos con otros indicadores relativos a los atributos medioambientales de sus stakeholders y los valores de sus directivos.

El método concreto que se empleará para el análisis factorial será el denominado análisis de componentes principales, el cual se basa en la formación de combinaciones lineales independientes de las variables observadas para la extracción de los factores. La primera componente obtenida tendrá la varianza máxima mientras que las componentes sucesivas explican progresivamente proporciones menores de la varianza, no estando correlacionadas las unas con las otras. El análisis de componentes principales se utiliza para obtener una solución factorial inicial. Por su parte, el método de rotación varimax, consistente en un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor, servirá para simplificar la interpretación de los factores obtenidos.

La aplicación del análisis factorial se realizará juntamente con la comprobación de su adecuación como herramienta de análisis. Para ello se recurrirá a diversas técnicas y procedimientos como son el contraste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el contraste de esfericidad de Bartlett, la medida



de suficiencia de muestreo (MSA) y la observación de los coeficientes de correlación anti-imagen.

### **3.2.4.3. Análisis cluster**

El análisis cluster, también denominado análisis de grupos, de conglomerados o tipologías, tiene como propósito la agrupación de objetos, de tal forma que cada objeto sea muy parecido a los que hay en el conglomerado con respecto a algún criterio de selección predeterminado. A su vez, la homogeneidad interna de los conglomerados deberá ir acompañada del mayor grado posible de heterogeneidad externa, es decir, entre unos conglomerados y otros. Su utilidad en la investigación de la dirección estratégica desde los años 70 ha sido de gran importancia (Ketchen Jr. y Shook, 1996).

El análisis cluster puede ser aplicado tanto para la agrupación de casos como de variables. En este trabajo, en primer lugar se hará uso de un análisis de conglomerados jerárquico para identificar grupos relativamente homogéneos de empresas en función de su estrategia medioambiental. Las puntuaciones factoriales derivadas del análisis de componentes principales servirán como elemento de selección. Esta técnica realiza una clasificación de los casos mediante un algoritmo que comienza con cada individuo en un conglomerado diferente y combina los conglomerados hasta que sólo queda uno.

Uno de los resultados que se obtiene con el análisis cluster jerárquico es el dendograma, el cual servirá para conocer de forma gráfica qué número no demasiado grande de grupos o clusters pueden considerarse como razonablemente distintos. A partir de esta primera clasificación, se podrán calcular los valores medios que existen en cada conglomerado para las variables utilizadas como criterio de selección y utilizarlos como centros para

un segundo análisis de conglomerados, en este caso no jerárquico o análisis de conglomerados de k-medias.

Al contrario que los métodos jerárquicos, los procedimientos no jerárquicos no implican procesos de construcción de árboles, sino que asignan los objetos a conglomerados una vez que se ha especificado el número de éstos que se desea formar y, como en este caso, a partir de unos centros o semillas previamente definidos. El objetivo de este doble análisis es complementar las ventajas de los métodos jerárquicos con la capacidad de los no jerárquicos para ajustar los resultados, permitiendo, en el caso de que resulte procedente, el cambio de pertenencia a un conglomerado (Hair *et al.*, 1999).

#### **3.2.4.4. Análisis discriminante**

El análisis discriminante constituye una herramienta de análisis multivariante que resulta útil para aquellas situaciones en las que se desea construir un modelo predictivo que pronostique el grupo de pertenencia de un caso a partir de las características observadas del mismo. El procedimiento generará una función discriminante en el caso de tener dos grupos o un conjunto de funciones discriminantes cuando el número de grupos sea mayor. Estas funciones se basan en combinaciones lineales de las variables predictoras que proporcionan la mejor discriminación posible entre los grupos y se generan a partir de una muestra de casos para los que se conoce el grupo de pertenencia.

La finalidad del análisis discriminante tiene una doble vertiente. Por un lado, servirá para explicar la pertenencia de cada caso del fichero patrón a uno u otro grupo en función de las variables de su perfil, comprobando su pertenencia o no al grupo preestablecido y cuantificando el peso o importancia que cada variable tiene en el proceso discriminatorio. Por otro lado, tendrá también una misión de predicción, ya que las funciones

obtenidas con el análisis podrían ser aplicadas a nuevos casos de los que se desconociera su grupo de pertenencia, siempre que dispusieran de medidas para las variables de clasificación.

En esta ocasión, el análisis discriminante será empleado con una finalidad explicativa y confirmatoria y no con el objeto de efectuar predicciones clasificatorias de casos. Así, dada la importancia que para el resto de análisis realizados tendrá la correcta catalogación de empresas según su estrategia medioambiental, la técnica discriminante se utilizará como elemento de contraste de los resultados obtenidos con el análisis de conglomerados. Para ello, las variables explicativas serán las mismas que se emplearon en el cluster y los grupos de pertenencia serán los conglomerados identificados con dicho análisis cluster.

#### **3.2.4.5. Análisis de regresión lineal múltiple**

El análisis de regresión lineal múltiple es una técnica estadística de análisis multivariante que se emplea para estudiar las relaciones existentes entre una única variable dependiente o criterio y un conjunto de variables independientes.

La relación de dependencia se expresará a través de una ecuación lineal de regresión y la estimación de los distintos parámetros de esta ecuación proporciona información sobre la influencia, más o menos significativa, de las distintas variables independientes sobre la variable a explicar. Por otro lado, el coeficiente de determinación servirá como indicador de la bondad del ajuste realizado, señalando la cantidad de variación de la variable dependiente que es finalmente explicada por las independientes.

A la hora de aplicar un análisis de regresión se puede especificar por completo el conjunto de variables independientes que deben ser incluidas o utilizar los métodos de búsqueda secuencial, los cuales añaden o eliminan

variables selectivamente hasta que se consiga alguna medida criterio conjunta. La segunda opción proporciona un método objetivo de selección de variables que maximizan la predicción con el menor número de variables utilizadas. De entre los métodos de búsqueda secuencial, el utilizado en este trabajo será el de estimación por etapas, paso a paso o *stepwise*. Esta aproximación parte de un modelo de regresión simple en el cual sólo se utiliza como única variable independiente aquella que se muestra más altamente correlacionada con la variable criterio. Seguidamente, se van introduciendo en el modelo el resto de variables según su capacidad para explicar, además de una parte significativa de la dependiente, la mayor parte del error que queda en las ecuaciones. En cada etapa todos los predictores previamente incluidos son examinados y si su contribución deja de ser significativa serán eliminados. El método concluirá cuando ya no haya más variables candidatas a ser incluidas o eliminadas.

El análisis de regresión lineal múltiple de efectos moderadores implicará la utilización de un método jerárquico de regresión. Inicialmente se comprueba la relación entre las variables explicativas sobre la variable criterio y, a continuación, se observa la importancia que pueda tener la interacción entre ellas utilizando un nuevo análisis de regresión ampliado que incluye determinados términos adicionales representativos de ese efecto común.

El análisis de regresión será utilizado en este trabajo para comprobar la influencia y capacidad explicativa que tienen los atributos medioambientales de poder, legitimidad y urgencia sobre el de relevancia. Este análisis se realizará para todos los stakeholders de la empresa. Posteriormente, se incorporarán a los modelos obtenidos los factores representativos de cada componente de la responsabilidad social de los directivos en lo concerniente al medio ambiente, estudiando el posible efecto moderador o de interacción entre esta nueva variable y el resto de atributos.

Adicionalmente al examen de la significación estadística del modelo de regresión y de los coeficientes estimados, se efectuarán también distintas pruebas de diagnóstico destinadas a comprobar la posible violación de los supuestos básicos. Así, la multicolinealidad entre variables será estudiada mediante el valor de tolerancia y el factor de inflación de la varianza (FIV), además de los índices de condición; la normalidad del término error o residuos se valorará a través del gráfico de probabilidad normal y la prueba de Kolmogorov-Smirnov; el estadístico de Durbin-Watson servirá para comprobar la independencia de los residuos o ausencia de autocorrelación y, finalmente, su homocedasticidad requerirá una inspección visual de todos los gráficos de los residuos tipificados respecto a los valores dependientes pronosticados y tipificados.

#### **3.2.4.6. Análisis de varianza**

El análisis de la varianza (ANOVA) de un factor es una técnica estadística que sirve para comprobar la existencia de diferencias significativas para varias categorías de una variable independiente. El elemento fundamental de esta herramienta consiste en la aplicación de un test F de diferencias de medias, comprobando si las medias de los grupos constituidos a partir de un determinado criterio presentan una diferencia suficiente como para no ser atribuida al azar. Además de poder detectar estas diferencias globales que demuestran la heterogeneidad de los grupos de que se dispone, también será posible realizar contrastes específicos a nivel de un grupo o varios frente a otras categorías agrupadas o no. Finalmente, la aplicación de determinadas pruebas a posteriori se utilizará para realizar comparaciones de grupos por parejas y sacar conclusiones más precisas de la naturaleza de los grupos según quiénes resulten más parecidos y quiénes más diferentes.

Esta técnica se encuentra estrechamente ligada a la experimentación, ya que permite comparar el comportamiento de cierta variable ante

situaciones en las que ha sido modificada de forma controlada otra variable cuyo efecto se trata de identificar. No obstante, su aplicación no se limita exclusivamente a los fenómenos experimentales sino que las ciencias sociales, donde esta práctica es de más difícil ejecución, han hecho uso de los análisis de varianza para estudiar situaciones diversas buscando posibles relaciones entre variables independientes no métricas por un lado y variables dependientes de naturaleza métrica por el otro (Luque, 2000).

En esta ocasión, el análisis de la varianza será aplicado para la caracterización de los grupos estratégicos medioambientales según la relevancia atribuida a los stakeholders y la naturaleza de la responsabilidad medioambiental de los directivos. Se trata de saber si compañías adjudicadas a distintos conglomerados en función de cuál era su actitud hacia el medio ambiente exhiben diferencias suficientes en otros conceptos que se han considerados relevantes según el modelo teórico. Los contrastes predeterminados se utilizarán para conocer el grado de diferencia que haya entre la categoría o categorías más destacadas en una determinada variable y el resto. Por otro lado, las comparaciones por parejas se ejecutarán haciendo uso de las pruebas de Bonferroni y Games-Howell.

La aplicación de un análisis de varianzas exigirá conocer previamente el grado de cumplimiento de ciertas condiciones, entre las que destacan las de independencia, normalidad y homocedasticidad. La primera se abordará desde la revisión del proceso seguido para la obtención de la muestra y la recogida de datos, la segunda se estudiará de nuevo mediante las representaciones gráficas y test de Kolmogorov-Smirnov y, finalmente, la homocedasticidad o igualdad de varianzas entre grupos se medirá utilizando el test de Levene.

Un equivalente no paramétrico del ANOVA de un factor al que se recurrirá cuando se incumplan las condiciones de normalidad mínimas exigidas será el test de Kruskal-Wallis. Su utilidad quedará demostrada a la

hora de estudiar el efecto acumulativo de los atributos medioambientales de poder, legitimidad y urgencia sobre el de relevancia para los distintos stakeholders de la empresa.

#### **3.2.4.7. Pruebas de correlación**

Por último, las pruebas de correlaciones bivariadas medirán la fuerza de la relación existente entre dos variables. Entre ellas destaca el coeficiente de correlación de Pearson, el cual constituye una medida de asociación lineal entre variables. El valor de este coeficiente oscilará entre  $-1$  y  $1$ , indicando estos extremos una relación perfecta negativa o positiva, respectivamente, mientras que un valor  $0$  indicaría que no existe relación. El cuadrado del valor obtenido representará el porcentaje de la varianza de la variable dependiente que es explicado por la independiente. Esta prueba exige disponer de variables cuantitativas y normalmente distribuidas, por lo que en caso de tratarse de categorías ordenadas o falta de normalidad se aconseja recurrir al coeficiente de correlación de Spearman. Esta prueba es una versión no paramétrica del coeficiente de Pearson que se basa en los rangos o jerarquía de los datos en lugar de hacerlo en los valores reales. Al igual que aquél, este coeficiente variará también de  $-1$  a  $+1$  y será interpretado de la misma manera.

En ningún caso, la correlación puede interpretarse como causalidad. El hecho de que una variable aumente cuando lo hace otra o si actúa en sentido contrario no significa que obligatoriamente sea porque una esté provocando el cambio de la otra. El único propósito de este análisis consistirá en saber el nivel y sentido de la relación existente, así como comprobar que no es debida al azar, lo que vendrá reflejado a través del valor del coeficiente calculado y su nivel de significación. No obstante, esta información es de un gran valor descriptivo porque conocer cierto aspecto de un individuo implica saber con mayor o menor certeza qué medida presentará en aquellos aspectos relacionados.

Los análisis de correlación bivariados se aplicarán en este trabajo de investigación para observar las relaciones existentes entre los grandes tipos de variables medioambientales a manejar: estrategia, valores de los directivos y atributos de los stakeholders.



### **3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

#### **3.3.1. Descripción de la muestra objeto de análisis**

Con este apartado se pretende realizar un primer análisis de tipo exploratorio sobre la muestra disponible con el objeto de tener una visión inicial clara de la información de partida.

En primer lugar, se centrará la atención en el sector de actividad de las compañías que respondieron al cuestionario. Estas cifras aparecen recogidas en detalle en el cuadro 3.3, donde ya se ha realizado el correspondiente ajuste en el tamaño poblacional según las consideraciones realizadas en el apartado 3.2.3. Considerando cuáles son los sectores que disfrutaban de mayor representación en términos relativos, es de destacar que la industria de productos alimenticios y bebidas ostenta el primer puesto de este ranking con un 13% del total de empresas, seguida de las compañías dedicadas a la fabricación de productos metálicos, maquinaria, industria química, caucho y materias plásticas y otros productos minerales no metálicos. Entre estos seis grupos de actividad, según la clasificación de códigos CNAE a nivel de dos dígitos, queda recogida más de la mitad de la muestra disponible (59,12%), repartiéndose el resto entre las 16 categorías que faltan, de las cuales ninguna supera el 5% respecto al total.

Es de destacar también que el estrato compuesto por las empresas dedicadas a la fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos no aparece representado en la muestra final debido a que no se recibió ninguna respuesta válida. En cualquier caso, su peso en la población total era ciertamente pequeño, al agrupar tan sólo 36 compañías de las 15.087 existentes, superando únicamente a la categoría de compañías tabaqueras.

**Cuadro 3.3. Tabla de Contingencia Respuestas / Sectores de actividad**

Sector de actividad	Recuento			Porcentajes		
	No respuesta	Respuesta	Total	No respuesta	Respuesta	Total
15- Alimentación y bebidas	2.697	36	2.733	18,2%	13,0%	18,1%
16- Tabaco	15	1	16	0,1%	0,4%	0,1%
17- Textil	900	5	905	6,1%	1,8%	6,0%
18- Confección y peletería	407	3	410	2,7%	1,1%	2,7%
19- Cuero y calzado	551	8	559	3,7%	2,9%	3,7%
20- Madera y corcho	445	10	455	3,0%	3,6%	3,0%
21- Papel	482	12	494	3,3%	4,3%	3,3%
22- Edición y artes gráficas	810	11	821	5,5%	4,0%	5,4%
23- Refino petróleo	51	3	54	0,3%	1,1%	0,4%
24- Química	1.026	25	1051	6,9%	9,0%	7,0%
25- Productos de caucho y plásticos	761	23	784	5,1%	8,3%	5,2%
26- Otros productos minerales no metálicos	1.142	22	1.164	7,7%	7,9%	7,7%
27- Metalurgia	506	13	519	3,4%	4,7%	3,4%
28- Productos metálicos	1.503	31	1.534	10,1%	11,2%	10,2%
29- Maquinaria y equipo mecánico	1.212	28	1.240	8,2%	10,1%	8,2%
30- Máquinas de oficina y equipos informáticos	36	0	36	0,2%	0%	0,2%
31- Maquinaria y material eléctrico	510	9	519	3,4%	3,2%	3,4%
32- Material electrónico y comunicaciones	176	6	182	1,2%	2,2%	1,2%
33- Equipo médico-quirúrgico y precisión	166	2	168	1,1%	0,7%	1,1%
34- Vehículos de motor y remolques	314	12	326	2,1%	4,3%	2,2%
35- Otro material de transporte	153	3	156	1,0%	1,1%	1,0%
36- Muebles y otras industrias	947	14	961	6,4%	5,1%	6,4%
	14.810	277	15.087	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2 = 43,885$ ; Sig. = 0,002

Si se considera cuál ha sido el porcentaje de respuesta en cada estrato respecto a cuál sería el esperado en función del tamaño de dicho estrato, es posible realizar algunas breves consideraciones de interés. Así, aunque la industria de productos alimenticios y bebidas proporciona el mayor número de respuestas válidas, lo cierto es que la tasa de no respuesta es muy superior y deberían haberse recibido más cuestionarios para mantener su representatividad. En la misma línea, la participación de la industria textil fue en términos porcentuales significativamente inferior a la esperada. Por el contrario, entre los estratos cuyo índice de respuesta superó al inicialmente previsto destacan las industrias de la transformación del caucho y materias plásticas, vehículos de motor, química y construcción de maquinaria y equipo mecánico.

Como se puede apreciar de lo expuesto hasta ahora, los esfuerzos realizados en el comienzo del trabajo empírico por mantener la importancia relativa que cada grupo de actividad tenía respecto a la población total, y que se materializaron en un muestreo aleatorio estratificado, parecen no haber dado todo el resultado que se deseaba al depender de un factor posterior al lanzamiento del cuestionario y difícilmente controlable por el investigador como es la intención de respuesta del encuestado.

Adicionalmente, un análisis de la tabla de contingencias (cuadro 3.3), que recoge la frecuencia de respuesta y no respuesta para cada sector o estrato de la población, puede servir para validar esta afirmación. En este análisis, la prueba Chi-cuadrado nos lleva a rechazar la hipótesis nula de que el hecho de responder al cuestionario o no hacerlo es independiente de la actividad a la que se dedica la empresa, es decir, que para cada estrato el porcentaje de los que contestaron respecto al total difiere significativamente de los que no lo hicieron.

El análisis comparativo entre las empresas en función de su nivel de respuesta y atendiendo a su tamaño también indica la posibilidad de que

exista cierto sesgo a la hora de intentar generalizar las conclusiones obtenidas (cuadros 3.4 y 3.5). Para efectuar este análisis se han utilizado respectivamente las cifras de volumen de ventas y número de empleados disponibles en la guía empresarial *Duns 2001*. Según las ventas, las compañías situadas entre los 500 y 5.000 millones Ptas. constituyen un 67,9% de todas las respuestas obtenidas, mientras que por número de trabajadores el 74,4% de las compañías disponen de entre 26 y 250 empleados. En ambos casos resulta interesante destacar cómo la tasa de respuesta efectiva supera a la esperada en aquellas empresas de mayor tamaño, mientras que sucede todo lo contrario con las compañías de menor dimensión.

**Cuadro 3.4. Tabla de contingencia Respuestas / Ventas**

Volumen de ventas (Millones Ptas.)	Recuento			Porcentajes		
	No respuesta	Respuesta	Total	No respuesta	Respuesta	Total
De 350 a 500	4.015	40	4.055	27,1%	14,4%	26,9%
De 501 a 1.000	5.210	77	5.287	35,2%	27,8%	35,0%
De 1.001 a 5.000	4.308	111	4.419	29,1%	40,1%	29,3%
Más de 5.000	1.277	49	1.326	8,6%	17,7%	8,8%
	14.810	277	15.087	100,0%	100,0%	100,0%

$$\chi^2 = 57,101; \text{Sig.} = 0,000$$

**Cuadro 3.5. Tabla de contingencia Respuestas / Empleados**

Número de empleados	Recuento			Porcentajes		
	No respuesta	Respuesta	Total	No respuesta	Respuesta	Total
Hasta 25	5.340	39	5.379	36,1%	14,1%	35,7%
De 26 a 50	4.705	83	4.788	31,8%	30,0%	31,7%
De 51 a 100	2.495	66	2.561	16,8%	23,8%	17,0%
De 101 a 250	1.465	57	1.522	9,9%	20,6%	10,1%
De 251 a 500	481	18	499	3,2%	6,5%	3,3%
Más de 500	324	14	338	2,2%	5,1%	2,2%
	14.810	277	15.087	100,0%	100,0%	100,0%

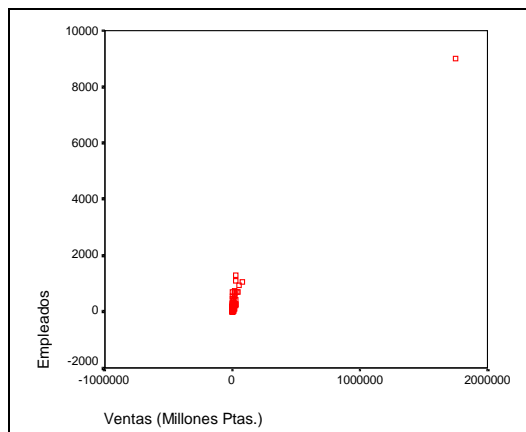
$$\chi^2 = 57,101; \text{Sig.} = 0,000$$

Según los datos proporcionados por los propios encuestados y referidos al año 2000, el tamaño medio de la empresa se correspondería con el de una empresa de 10.197 millones Ptas. de facturación y 159 trabajadores (cuadro 3.6). No obstante, en la muestra existe el caso extremo de una compañía cuyas cifras (1,7 billones Ptas. de facturación y 9.000 empleados) afectan de una forma muy importante al valor medio. Excluida esta empresa, la facturación media quedaría reducida a 3.893 millones Ptas. y la plantilla a 127. Aunque según queda claramente reflejado en el diagrama de dispersión (figura 3.1) nos encontramos ante un valor extremo en la muestra bidimensionalmente, se considera que no debe ser eliminado del estudio a priori ya que la naturaleza del fenómeno objeto de estudio no indica que esta atipicidad tenga porqué provocar que las conclusiones finales se vean desvirtuadas.

**Cuadro 3.6. Estadísticos descriptivos. Tamaño año 2000**

Variables	Empresas	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Ventas (Millones Ptas.)	277	350	1.750.000	10.197,01	105.204,01
Empleados	277	4	9.000	159,37	562,27
Ventas (Millones Ptas.)	276	350	78.000	3.893,38	7.828,80
Empleados	276	4	1.300	127,34	179,07

**Figura 3.1. Diagrama de dispersión. Ventas / Empleados año 2000**



Por último, dentro de este análisis descriptivo de la muestra se presta atención a su distribución según la Comunidad Autónoma en la que se encuentran ubicadas las compañías que respondieron al cuestionario. Como se aprecia en el cuadro 3.7, Cataluña ocuparía el primer puesto con un total de 80 respuestas recibidas, seguida a una distancia considerable de Madrid, País Vasco y Valencia. Conjuntamente, estas cuatro comunidades suponen el 64,62% de toda la muestra y ninguna de las restantes se aproxima al 10%.

**Cuadro 3.7. Distribución de la muestra por Comunidades Autónomas**

Comunidad Autónoma	Empresas	Porcentaje	Comunidad Autónoma	Empresas	Porcentaje
Cataluña	80	28,9%	La Rioja	8	2,9%
Madrid	40	14,4%	Andalucía	6	2,2%
País Vasco	31	11,2%	Asturias	6	2,2%
Valencia	28	10,1%	Murcia	6	2,2%
Castilla y León	18	6,5%	Cantabria	3	1,1%
Galicia	15	5,4%	Canarias	3	1,1%
Aragón	10	3,6%	Baleares	2	0,7%
Castilla La Mancha	10	3,6%	Extremadura	1	0,46%
Navarra	10	3,6%	Total	277	100%

### 3.3.2. Dirección estratégica medioambiental

#### 3.3.2.1. Principales líneas de acción medioambiental en la empresa

Según fue comentado en el capítulo anterior (apartado 2.3.3), la actitud de la empresa respecto al medio ambiente ha sido medida a través de doce indicadores. Para ello se empleó una escala de Likert de dimensión 5, donde 1 significaba la ausencia total de cualquier acción presente y futura al respecto, mientras que 5 suponía que las acciones ejercidas eran, a juicio del encuestado, las máximas posibles. El cuadro 3.8 muestra los valores medios y desviaciones típicas obtenidos en la puntuación de cada una de estas variables. Es de destacar que ningún indicador se correspondió con

una práctica absolutamente generalizada o rechazada. El control de emisiones resultó ser el aspecto que según los resultados merece una mayor atención por parte de las empresas encuestadas (media = 3,85) y la generación de información sobre la realidad medioambiental de la empresa para su difusión externa la acción menos reconocida (media = 2,35).

**Cuadro 3.8. Estadísticos descriptivos. Acciones en materia medioambiental**

Variable	Media	Desv. típ.	Variable	Media	Desv. típ.
Participación de la alta dirección	3,55	1,10	Información externa	2,35	1,20
Medio ambiente en planificación estratégica	3,24	1,13	Reciclado	3,59	1,14
Formación a empleados	2,81	1,06	Control de emisiones	3,85	1,07
Personal especializado	3,00	1,25	Seguros	3,06	1,45
Asesoría externa	3,06	1,29	Análisis del ciclo de vida del producto	3,25	1,18
Información interna	3,04	1,16	Medio ambiente en programas de calidad	3,18	1,19

Partiendo de estas doce variables, mediante un análisis factorial se tratará de resumir los datos originales con la menor pérdida de información posible y descubrir la posible existencia de ciertas dimensiones subyacentes o factores que sintetizen las principales líneas de acción de las empresas relativas a su dirección medioambiental.

La comprobación del cumplimiento de los supuestos necesarios para decidir si los datos disponibles eran adecuados para la aplicación de la técnica de análisis de componentes principales incluyó diversos procesos.

En primer lugar, el contraste de KMO trata de medir mediante un índice el grado de correlación existente entre las variables una vez descontados los efectos lineales de otras variables. En el caso de que los datos se adecuen a un modelo de análisis factorial, estas correlaciones parciales tenderán a 0 y el valor de la medida KMO se aproximará a 1. En este caso (cuadro 3.9), el

valor de KMO, según las tablas clasificatorias más habitualmente utilizadas<sup>1</sup>, puede calificarse de muy bueno.

Adicionalmente, el contraste de esfericidad de Bartlett utiliza como hipótesis nula que los coeficientes de correlación son nulos, es decir, que no existe relación lineal entre las variables, con lo que no serían adecuadas para el análisis factorial. El resultado obtenido para el estadístico correspondiente nos indica que dicha hipótesis nula debe ser rechazada (cuadro 3.9).

**Cuadro 3.9. KMO y prueba de Bartlett. Estrategia medioambiental**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,913	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1588,862
	Sig.	0,000

Por otro lado, la medida MSA, consistente en una medida de adecuación muestral individual para cada una de las variables donde se indica su importancia en la contribución al modelo final, resultó ser muy elevada según los valores recogidos en la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen, siendo el más pequeño 0,880.

Finalmente, los coeficientes de correlación anti-imagen constituyen el negativo del coeficiente de correlación parcial, por lo que de existir muchos de estos coeficientes con valores elevados debería reconsiderarse la utilización del análisis de componentes principales. En este análisis, los coeficientes fueron, en general, muy pequeños.

<sup>1</sup> Interpretación del contraste KMO

$1 \geq KMO > 0,90$	Muy bueno	$0,70 \geq KMO > 0,60$	Mediocre
$0,90 \geq KMO > 0,80$	Meritorio	$0,60 \geq KMO > 0,50$	Bajo
$0,80 \geq KMO > 0,70$	Mediano	$0,50 \geq KMO$	Inaceptable



Una vez ejecutado el análisis de componentes principales y obtenida una solución inicial, con el propósito de conseguir unos resultados más fácilmente interpretables se optó por realizar una rotación de los factores mediante el método de la normalización varimax con Kaiser.

El criterio de contraste de caída o cambio de pendiente en el gráfico de sedimentación únicamente admitía un factor en la solución final y el criterio de raíz latente o media aritmética, por el que sólo serían considerados aquellos factores cuyos autovalores fuesen mayores que 1, aconsejaba la retención de dos componentes. Sin embargo, se optó por dar entrada en el modelo a cuatro factores con el propósito de aumentar el porcentaje de la varianza total explicada y puesto que, una vez efectuado el correspondiente y detenido análisis del significado de los componentes obtenidos en cada caso, se descubrió lo apropiado de esta elección para poder explicar correctamente la información recogida en ciertas variables que, en otro caso, sería obviada.

De esta forma (cuadro 3.10), el nivel mínimo de autovalor aceptado pasa a ser de 0,733 y el porcentaje que se explica de la varianza total alcanza el 72%, a lo que se añade unas comunalidades aceptables (cuadro 3.11) que dan señal de una adecuada representación de las variables.

**Cuadro 3.10. Varianza total explicada. Estrategia medioambiental**

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,937	49,475	49,475	2,429	20,240	20,240
2	1,094	9,115	58,591	2,416	20,137	40,377
3	0,874	7,285	65,875	1,983	16,526	56,903
4	0,733	6,110	71,986	1,810	15,083	71,986
5	0,599	4,988	76,973			
6	0,565	4,708	81,681			
7	0,480	3,998	85,680			
8	0,467	3,893	89,573			
9	0,378	3,151	92,723			
10	0,351	2,923	95,646			
11	0,268	2,233	97,879			
12	0,254	2,121	100,000			

Los factores resultantes del análisis de componentes principales pueden ser sometidos a la siguiente interpretación (cuadro 3.11):

- En el caso del primer factor, las variables más relevantes son la participación de la alta dirección en las acciones medioambientales de la empresa (DIRECCIÓN) y la inclusión de cuestiones medioambientales en el diseño de la planificación estratégica (PLANIFICACIÓN). Estas variables parecen responder a un compromiso de la empresa con el medio ambiente sostenible a largo plazo y un reconocimiento de su importancia en la marcha general de la compañía, puesto que condiciona las grandes líneas de acción y requiere de la atención de los más altos niveles de responsabilidad. Por estos motivos, se ha optado por asignar a este factor el nombre de IMPORTANCIA.

- El segundo factor detectado se encuentra influenciado principalmente por las variables relativas a la contratación de consultores externos buscando asesoramiento y la pertenencia a asociaciones empresariales que promuevan acciones medioambientales colectivas (ASESORÍA), la generación de información sobre la realidad medioambiental de la empresa para su uso interno (INFO\_ INT) y la disponibilidad de personal especializado en este campo (PERSONAL). Como se observa, las tres variables hacen referencia a una preocupación de la empresa por tener un conocimiento profundo de la situación en la que se encuentra respecto al medio ambiente, generando la información precisa de forma externa o interna y dotándose del personal especializado preciso. Ante este razonamiento, el factor ha sido etiquetado como CONOCIMIENTO.
  
- El factor que figura en tercer lugar, según los resultados del análisis, recibe unas puntuaciones especialmente altas para las variables relativas al control de emisiones y vertidos (EMISIÓN), la cobertura de posibles daños medioambientales mediante la contratación de seguros (SEGUROS) y la realización de actividades de reciclado (RECICLADO). Este resultado coincide plenamente con el obtenido por Aragón (1998b) cuando detectó la existencia de un factor caracterizado por la adopción de medidas medioambientales que tienen una naturaleza correctora más que preventiva y que tradicionalmente han sido las prevalecientes. Por este motivo, el tercer factor recibirá el nombre de CORRECCIÓN.
  
- Finalmente, el cuarto y último factor seleccionado viene representado principalmente por el análisis medioambiental del ciclo de vida del producto y su consideración al tomar decisiones de diseño tanto de producto como de proceso (ACVP), la generación de información sobre la realidad medioambiental de la empresa para su difusión externa (INFO\_EXT) y la inclusión de aspectos de naturaleza medioambiental en programas de mejora de la calidad (CALIDAD). De nuevo, al igual que en el trabajo de Aragón (1998), parece detectarse un factor indicativo de la

adopción de medidas preventivas (primera y tercera variables citadas), a lo que podríamos añadir una preocupación por mantener informados a los agentes externos, lo cual también puede interpretarse como una medida de prevención ante las acciones que dichos agentes pudieran plantearse si no fuesen informados convenientemente. Ante todo esto, se decidió utilizar el calificativo de PREVENCIÓN para hacer referencia al cuarto factor del modelo.

**Cuadro 3.11. Matriz de componentes rotados y comunalidades. Estrategia medioambiental**

Variables	Componentes				Comunalidades
	1	2	3	4	
DIRECCIÓN	0,783	0,218	0,286	0,164	0,770
PLANIFICACIÓN	0,806	0,248	0,079	0,279	0,795
FORMACIÓN	0,531	0,526	0,142	0,226	0,630
PERSONAL	0,435	0,627	0,286	0,104	0,675
ASESORÍA	0,130	0,841	0,193	0,078	0,767
INFO_INT	0,371	0,641	0,126	0,407	0,730
INFO_EXT	0,132	0,544	0,097	0,635	0,726
RECICLADO	0,436	0,056	0,673	0,069	0,651
EMISIÓN	0,230	0,162	0,752	0,202	0,685
SEGUROS	0,067	0,301	0,730	0,253	0,693
ACVP	0,244	0,031	0,351	0,783	0,797
CALIDAD	0,465	0,320	0,235	0,588	0,720

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

La rotación ha convergido en 7 iteraciones

Como puede observarse, existe una variable que no ejerce un peso destacado de forma exclusiva en ninguno de los factores que se acaban de explicar. Esta variable es la formación dada a los empleados en cuestiones medioambientales (FORMACIÓN) y presenta una influencia similar en el factor

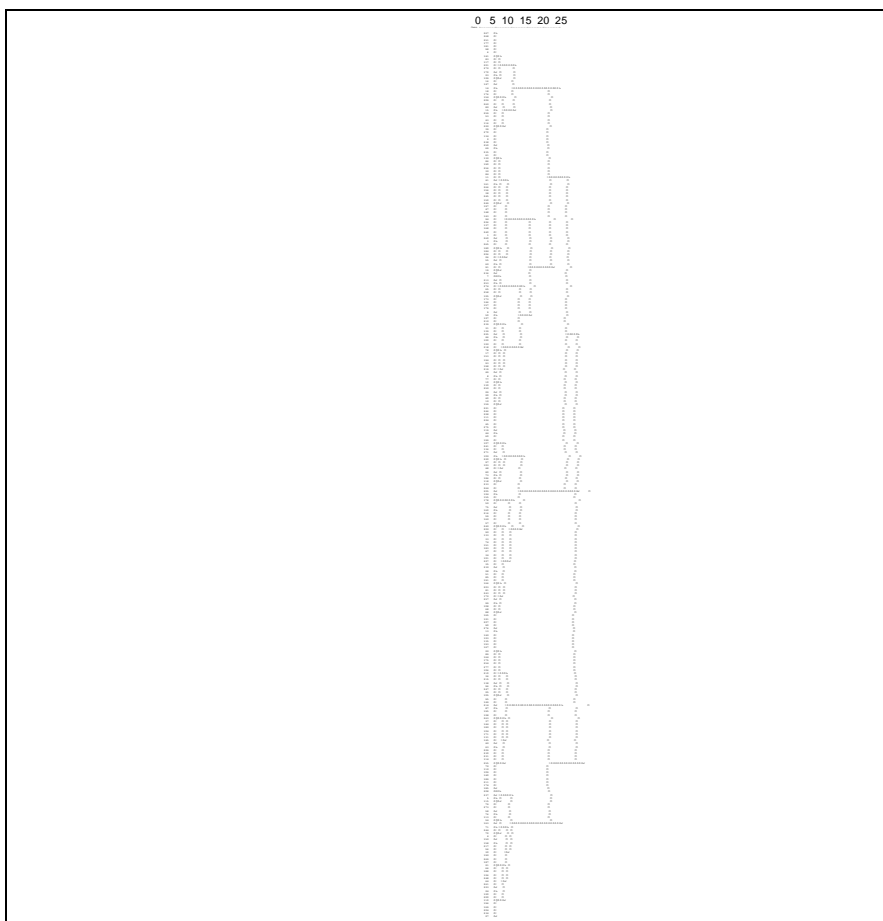
IMPORTANCIA (0,531) y en el denominado CONOCIMIENTO (0,526), lo cual no carece de sentido ya que destinar fondos a esta actividad significa una apuesta seria y de futuro por la gestión medioambiental y, además, formar a los empleados en este asunto condicionará positivamente la generación de información para su uso interno.

### **3.3.2.2. Clasificación empresarial**

Una vez detectados los factores característicos de la actitud medioambiental de la empresa, según acaba de presentarse en el apartado precedente, se guardaron las puntuaciones de todos los individuos o empresas en dichos factores mediante el método de regresión. De esta forma, se obtuvieron cuatro nuevas variables que iban a ser utilizadas como referencia para la delimitación de grupos de empresas homogéneas entre sí pero diferentes a las de otros grupos. Aunque al utilizar para el análisis cluster los factores procedentes del análisis de componentes principales en lugar de la tabla inicial se está empleando un 72% de la información original, se consigue eliminar patrones de comportamiento irregulares que podrían distorsionar la clasificación final.

En un principio, se realizó un análisis de conglomerados jerárquico para comprobar si era posible percibir fácilmente la existencia de un determinado número de conjuntos de empresas agrupables sobre la base de los factores disponibles. Para realizar este análisis se optó por el método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado entre individuos, pudiéndose distinguir cinco clusters distintos (figura 3.2). Una vez que las 277 compañías fueron identificadas en función del grupo al que pertenecían, se calculó el valor medio en cada factor para cada grupo y los valores resultantes (cuadro 3.12) fueron utilizados como centros en un análisis de conglomerados de k-medias en el que se solicitó que los grupos identificados fuesen precisamente cinco. El número final de empresas que compone cada grupo y sus valores medios en cada factor pueden observarse en el cuadro 3.13.

**Figura 3.2. Dendograma. Grupos estratégicos medioambientales**



**Cuadro 3.12. Centros y tamaño de los conglomerados jerárquicos**

Factor	Conglomerado				
	1	2	3	4	5
IMPORTANCIA	0,40821	-1,39357	0,11382	0,30001	-0,09219
CONOCIMIENTO	-0,00417	-0,31057	-1,29806	0,58978	0,54815
CORRECCIÓN	-0,81812	-0,63297	0,76601	0,56402	0,59287
PREVENCIÓN	-0,23031	0,32511	0,34547	1,01488	-0,89950
Número de empresas	89	36	40	50	62

**Cuadro 3.13. Centros y tamaño de los conglomerados de k-medias**

Factor	Conglomerado				
	1	2	3	4	5
IMPORTANCIA	0,78383	-1,15598	0,30131	0,09511	-0,25517
CONOCIMIENTO	0,17385	-0,40142	-1,22333	0,70607	0,59499
CORRECCIÓN	-0,96527	-0,72268	0,59313	0,51143	0,74512
PREVENCIÓN	-0,18197	-0,06483	0,11947	0,86808	-1,22514
Número de empresas	62	52	52	69	42

Para validar la bondad de los resultados obtenidos con el análisis de conglomerados se procedió a realizar un análisis discriminante por el método de inclusión por pasos y utilizando como variable de agrupación el cluster al que corresponde cada individuo y como variables independientes los factores procedentes del análisis de componentes principales. Entre los resultados obtenidos interesa destacar que se detectaron diferencias significativas a un nivel de 0,0005 en las medias de los distintos grupos para cada factor (cuadro 3.14), lo que da muestra de su heterogeneidad. Adicionalmente, los p-valores del cuadro de Lambda de Wilks (cuadro 3.15) certifican la significación estadística de los cuatro ejes discriminantes, con lo que su capacidad explicativa será buena, es decir, las funciones separan bien entre grupos. Los autovalores y correlaciones canónicas establecieron conclusiones en el mismo sentido y el hecho de poder encontrar un modelo que alcance un 97,8% de eficacia al asignar las empresas en los grupos

originales (cuadro 3.16) prueba su homogeneidad interna y heterogeneidad entre conglomerados.

**Cuadro 3.14. Pruebas de igualdad de las medias de los grupos estratégicos**

Factor	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
IMPORTANCIA	0,581	49,051	4	272	0,000
CONOCIMIENTO	0,502	67,354	4	272	0,000
CORRECCIÓN	0,476	74,817	4	272	0,000
PREVENCIÓN	0,572	50,822	4	272	0,000

**Cuadro 3.15. Lambda de Wilks para las funciones discriminantes**

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 4	0,077	694,930	16	0,000
2 a la 4	0,181	463,919	9	0,000
3 a la 4	0,352	283,819	4	0,000
4	0,642	120,377	1	0,000

**Cuadro 3.16. Resultados de la clasificación en grupos estratégicos**

Número inicial de casos			Grupo de pertenencia pronosticado					Total
			1	2	3	4	5	
Original	Recuento	1	62	0	0	0	0	62
		2	0	50	0	1	1	52
		3	0	3	49	0	0	52
		4	1	0	0	68	0	69
		5	0	0	0	0	42	42
	%	1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	2	0,0	96,2	0,0	1,9	1,9	100,0	
	3	0,0	5,8	94,2	0,0	0,0	100,0	
	4	1,4	0,0	0,0	98,6	0,0	100,0	
	5	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	

Clasificados correctamente el 97,8% de los casos agrupados originales

Para poder facilitar la interpretación de los conglomerados resultantes de este análisis se optó por utilizar las puntuaciones medias originales de las



variables (Hair *et al.*, 1999). Estos valores son presentados en el cuadro 3.17 y de ellos puede derivarse la siguiente caracterización por grupo en términos relativos:

- El grupo 2 incluye un total de 62 empresas que tienen unos valores medios en las 12 variables consideradas inferiores a la media global. Por lo tanto, estas compañías son las que menos consideran la necesidad de una dirección medioambiental, siendo el compromiso de recursos e involucración de la alta dirección en esta materia mínimos. Consecuentemente, la información generada por la empresa para la toma de decisiones medioambientales es escasa en comparación con el resto de grupos. Finalmente, las medidas efectivamente adoptadas, ya sea para la corrección de los efectos derivados de una conducta ecológicamente nociva o con fines preventivos, son de nuevo las menos desarrolladas. En adelante, este grupo se designará con la letra A para establecer un orden secuencial entre las categorías generadas.
  
- El conglomerado número 5 se caracteriza por dotar de escasa trascendencia a la dirección medioambiental, aunque sí parece reconocer la necesidad de intervenir no sistemáticamente y ante situaciones concretas que afecten directamente a la compañía. De esta forma, en términos relativos, en este grupo destaca la recogida de información para conocer la realidad medioambiental y detectar posibles riesgos, así como la realización de actividades de reciclado, el control de emisiones y vertidos o la contratación de seguros, es decir, el compromiso con acciones que tratan de enmendar posibles problemas sin abordar su origen. Por otro lado, la falta de visión a largo plazo en cuestiones medioambientales hace que medidas preventivas como la modificación en el diseño del producto o proceso buscando beneficios ecológicos sean muy inferiores a la media o que no se considere la virtud medioambiental como un componente relevante para la calidad y de valor para agentes externos a la compañía. El conglomerado 5 pasa a denominarse grupo B.

- En las empresas de los grupos 1 y 3 se observa cómo el medio ambiente es considerado un tema de relevancia en la compañía que exige su consideración a niveles estratégicos y la dedicación de un esfuerzo humano y económico, embarcándose en actividades de naturaleza preventiva frente a las exclusivamente correctoras. A partir de ahora, estos grupos serán designados mediante las letras C y D respectivamente. Su diferencia principal estriba en que para el grupo D las acciones reparadoras también disfrutaban de gran relevancia, acercándose a una situación de liderazgo que quedará reservada para el siguiente conglomerado.
- Finalmente, el grupo 4 ocupa la posición opuesta al grupo 2, dado que las puntuaciones que obtiene en todas las variables superan a la media de la muestra y a cualquiera de las presentadas por otros conglomerados. Así pues, nos encontraríamos ante aquellas empresas que ejercen una posición de liderazgo en materia medioambiental, en el sentido de que son las que en mayor medida tienen en cuenta este asunto en sus decisiones estratégicas, se adoptan decisiones desde los más altos niveles jerárquicos, se genera información que apoye la toma de decisiones y se ejecutan acciones correctivas y preventivas. El grupo 4 recibirá la letra E para posteriores análisis.

Trasladar los resultados obtenidos de este análisis empírico a las clasificaciones teóricas relativas a la actitud estratégica medioambiental de la empresa presentes en la literatura y que fueron expuestas en el capítulo anterior de esta tesis (apartado 2.3.2.2) resulta complicado. No obstante, la selección de variables empleadas se hizo con el propósito de detectar categorías de empresas que pudieran ser posicionadas sobre un continuo que transcurriera desde una postura reactiva y caracterizada por el escaso interés por el medio ambiente hasta una posición de naturaleza proactiva y de liderazgo en la dirección medioambiental. Los grupos identificados en este estudio y que acaban de ser comentados parecen responder con

bastante fidelidad al propósito planteado, pudiéndose crear una escala relacional en la que serían posicionados los cinco conglomerados anteriores según un orden acumulativo o progresivo (A-B-C-D-E).

**Cuadro 3.17. Valores medios por conglomerado. Estrategia medioambiental**

Variable	Conglomerado					Media muestral
	1 (C)	2 (A)	3 (D)	4 (E)	5 (B)	
DIRECCIÓN	3,89	2,21	3,79	4,13	3,45	3,55
PLANIFICACIÓN	3,85	1,98	3,25	3,81	2,93	3,24
FORMACIÓN	3,10	1,92	2,42	3,57	2,71	2,81
PERSONAL	3,23	1,69	2,44	3,96	3,40	3,00
ASESORÍA	3,18	2,29	1,94	3,99	3,74	3,06
INFO_INT	3,29	2,10	2,35	4,06	3,02	3,04
INFO_EXT	2,31	1,69	1,79	3,65	1,81	2,35
RECICLADO	3,27	2,37	4,06	4,20	3,98	3,59
EMISIÓN	3,27	2,92	4,23	4,55	4,24	3,85
SEGUROS	1,89	2,25	3,21	4,23	3,71	3,06
ACVP	2,94	2,58	3,65	4,29	2,36	3,25
CALIDAD	3,34	2,15	3,12	4,22	2,62	3,18

### 3.3.3. Valores de la dirección respecto al medio ambiente

Ya se vio en el apartado 2.4.4 cómo la propuesta de medición de los valores de la dirección respecto al medio ambiente que fue recogida en el cuestionario solicitaba al directivo encargado de cumplimentarlo que asignara puntos a cada una de las cuatro proposiciones incluidas en cuatro cuestiones diferentes. Cada proposición dentro de cada grupo se relacionaba con una modalidad concreta de responsabilidad social según la tipología de Carroll (1979) (económica, legal, ética y filantrópica) pero transformadas ligeramente para vincularlas de forma específica al asunto social del medio ambiente.

Al elaborar el cuestionario se sabía que reduciendo el número de total de preguntas formuladas para identificar cada componente de la responsabilidad social se corría el riesgo de reducir la fiabilidad de los datos conseguidos. Sin embargo, la extensión del cuestionario mediante la inclusión de más preguntas con ligeras variaciones sustanciales entre ellas chocaba frontalmente con la disposición a colaborar por parte del encuestado, de lo cual quedó clara constancia en las entrevistas en profundidad basadas en los pretests iniciales. Adicionalmente, los resultados conseguidos por Agle *et al.* (1999) con un cuestionario más conciso animaron a reducir el total de ítems en comparación con los utilizados originalmente por Aupperle (1984).

Un análisis de fiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que las constituyen. En este caso, se empleó el alfa de Cronbach como medida de la consistencia interna, el cual se basa en la correlación inter-elementos promedio. Para ello, se sometieron al análisis por separado los grupos de variables dirigidos a valorar el componente económico (1b, 2d, 3b y 4a en el cuestionario), legal (1d, 2a, 3d, 4b), ético (1a, 2c, 3c y 4c) y filantrópico (1c, 2b, 3a y 4a). Los valores alfa de Cronbach obtenidos fueron 0,74, 0,76, 0,53 y 0,70 respectivamente. La novedad del tema analizado y la originalidad de las variables de medida utilizadas dificulta la consecución de unos ratios de fiabilidad muy altos. El límite mínimo aceptable para este indicador suele establecerse en 0,6 (Malhotra, 1981) o en 0,7 (Nunnally, 1978), el cual se alcanza para todos los componentes de la responsabilidad social excepto para el componente ético. Para este último caso, cabría realizar una doble argumentación:

- En primer lugar, se podría razonar que las variables de naturaleza ética no han sido bien definidas en el cuestionario y esto es lo que ha provocado que no existan unos patrones uniformes de respuesta para un mismo encuestado y un reducido nivel de fiabilidad.

- Por otro lado, al tratarse de preguntas de elección forzosa en las que era necesario repartir un máximo de 10 puntos para cada cuestión entre cuatro variables, el hecho de que sí exista cierto patrón para tres de ellas y no para la cuarta significa que las variaciones de aquella se están conjugando con los puntos residuales o no asignados al resto de variables. Así pues, la seguridad teórica que otorga la correcta definición de las variables éticas contrasta con una falta de identificación empírica que no afecta al resto de componentes de la responsabilidad social frente al medio ambiente, lo que parece cuestionar su existencia. En definitiva, la situación en la que nos encontramos puede estar queriendo indicar que en el terreno de la responsabilidad medioambiental el componente ético no aparece claramente identificable y que se trata de un asunto social vinculado, en opinión de los directivos encuestados, a consideraciones de naturaleza económica, legal o filantrópica. De ser así, los directivos no estarían percibiendo de una forma clara una necesidad de que la empresa se comprometiera con el medio ambiente debido a la presión social existente, sino que exclusivamente perciben como motivaciones precisas los beneficios o pérdidas derivados, la obligación de cumplir con la normativa legal existente o un interés y preocupación por la naturaleza en sí misma y su preservación, ajeno a cualquier obligación ética.

Una vez descartadas las variables de índole ética y con el propósito de confirmar la perceptible existencia de los otros tres componentes de la responsabilidad social, así como descubrir la presencia de relaciones entre ellos, se decidió realizar un análisis factorial sobre las 12 variables restantes y la técnica empleada fue de nuevo el análisis de componentes principales. La adecuación de los datos al modelo se comprobó con el contraste KMO y el contraste de esfericidad de Bartlett rechazó la hipótesis nula de que no existe relación lineal entre las variables (cuadro 3.18). La medida de suficiencia de muestreo y los coeficientes de correlación anti-imagen fueron

aceptables y se pudo continuar con el correspondiente tratamiento estadístico.

**Cuadro 3.18. KMO y prueba de Bartlett. Valores de los directivos**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,655	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1237,491
	Sig.	0,000

Tras ejecutar el análisis de componentes principales se realizó una rotación de los factores mediante el método de la normalización varimax con Kaiser y el criterio de raíz latente o media aritmética seleccionó un total de tres factores en la solución final, con los que se explicaba el 60% del total de la varianza (cuadro 3.19).

**Cuadro 3.19. Varianza total explicada. Valores de los directivos**

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,444	28,704	28,704	2,701	22,511	22,511
2	2,601	21,673	50,377	2,589	21,577	44,088
3	1,158	9,651	60,028	1,913	15,940	60,028
4	0,938	7,817	67,846			
5	0,866	7,213	75,059			
6	0,702	5,846	80,905			
7	0,647	5,393	86,298			
8	0,488	4,065	90,362			
9	0,461	3,841	94,204			
10	0,273	2,278	96,482			
11	0,226	1,880	98,362			
12	0,197	1,638	100,000			

Los factores resultantes del análisis de componentes principales pueden ser sometidos a interpretación a partir de las puntuaciones de las variables en los mismos y a los gráficos de saturaciones (cuadro 3.20 y figuras 3.3, 3.4 y 3.5):

- Las variables más relevantes en el primer factor son aquellas de naturaleza económica (1b, 2d, 3b y 4a), por lo que reflejaría el componente económico de la responsabilidad social en materia medioambiental. Puede observarse también cómo existe cierta relación inversa entre el componente económico y el filantrópico al cargar estas últimas variables en el factor con un signo negativo, si bien su importancia no puede considerarse tan relevante como para caracterizar al factor.
- El factor que figura en segundo lugar se encuentra caracterizado principalmente por tres de las cuatro variables de carácter filantrópico (1c, 2b y 3a) con unos pesos de sentido opuesto al de otras tres variables también relevantes y que representan el componente legal de la responsabilidad social (2a, 3d y, en menor medida, 1d).
- El tercer y último componente seleccionado se identifica principalmente con tres variables de naturaleza legal (1d, 3d y 4b), además de una de tipo discrecional o filantrópico con signo contrario (4d).

En definitiva, de este análisis parece desprenderse la existencia de tres componentes identificables en la responsabilidad social de la empresa ante el medio ambiente en opinión de los directivos y que de aquí en adelante se denominarán factor ECONÓMICO, FILANTRÓPICO y LEGAL. Adicionalmente, hay indicios para considerar que existe una relación inversa entre el componente filantrópico y el legal, así como entre aquel y el económico aunque en este caso en menor medida. Esto significaría que cuando se da un sentimiento de responsabilidad hacia el medio ambiente de origen esencialmente discrecional se tiende a dar una menor importancia a las consecuencias

legales o económicas, lo que estaría en consonancia con los resultados obtenidos en su momento por Aupperle (1984) al considerar la responsabilidad social en general.

Esta conclusión debe ser matizada por el hecho de que un sistema de asignación forzosa de un máximo de puntos puede hacer que aumente la probabilidad de encontrar relaciones negativas entre las variables participantes, puesto que el aumento en la dotación de una implica una disminución en la cantidad disponible para asignar a las demás. Sin embargo, también es cierto que esto no obliga a que haya una evolución contraria y muy significativa entre todas las variables. Adicionalmente, la libertad otorgada al encuestado en este caso para modificar el total de puntos mínimo a repartir permite aliviar en gran medida esta situación. Como se aprecia en la composición de los factores, el sentimiento de responsabilidad hacia la naturaleza originado por unas imposiciones legales no parece chocar con los motivados por razones económicas o viceversa de forma tan relevante como sucedía al considerar el componente filantrópico.

El análisis de componentes principales también fue realizado sobre el total de las 16 variables existentes, obteniéndose una identificación de los factores en función de los cuatro componentes de la responsabilidad social y unas relaciones entre el económico, legal y filantrópico similares a las obtenidas con el análisis factorial sobre 12 variables. Sin embargo, a la acreditada escasa fiabilidad de uno de los componentes en la muestra inicial se unió una menor adecuación de los datos para la aplicación de esta técnica, por lo que tales resultados no merecen una mayor atención.



**Cuadro 3.20. Matriz de componentes rotados y comunalidades. Valores de los directivos**

Variable	Indicador	Componentes			Comunalidades
		1	2	3	
1b	Económico	0,658	0,119	-0,129	0,463
1c	Filantropico	-0,366	-0,562	-0,130	0,467
1d	Legal	-0,323	0,404	0,577	0,600
2a	Legal	-0,139	0,786	0,108	0,648
2b	Filantropico	-0,298	-0,801	-0,088	0,730
2d	Económico	0,717	0,178	0,179	0,578
3a	Filantropico	-0,444	-0,654	-0,023	0,625
3b	Económico	0,756	0,030	-0,129	0,590
3d	Legal	-0,076	0,585	0,547	0,647
4a	Económico	0,738	0,061	-0,028	0,550
4b	Legal	-0,176	0,149	0,823	0,731
4d	Filantropico	-0,239	0,091	-0,713	0,574

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 6 iteraciones

**Figura 3.3. Gráfico de saturaciones(1 y 2)\*. Responsabilidad medioambiental**

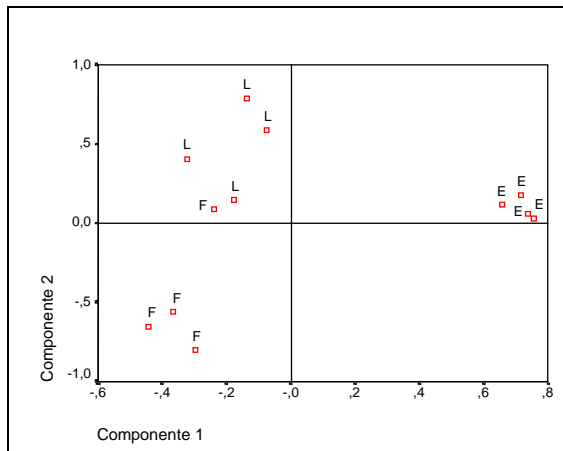


Figura 3.4. Gráfico de saturaciones(1 y 3)\*. Responsabilidad medioambiental

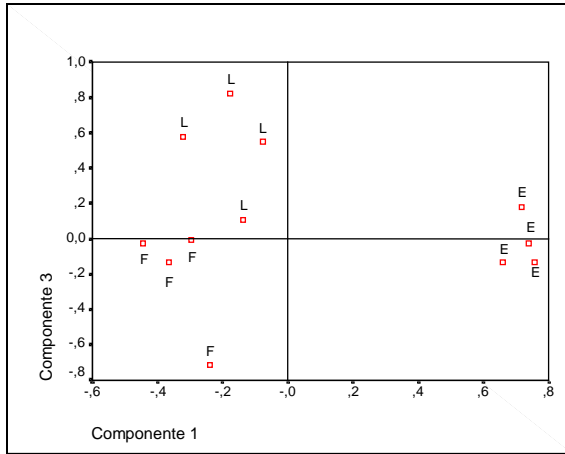
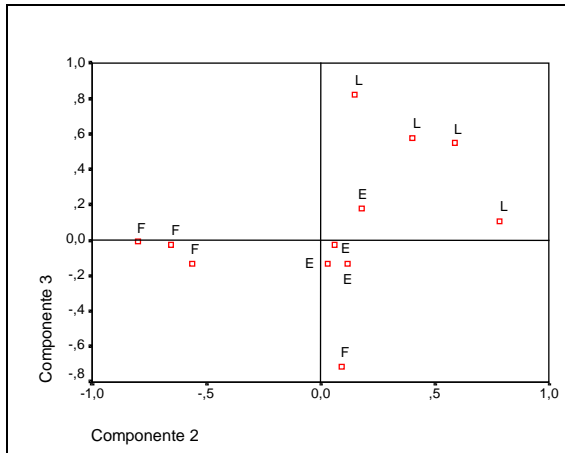


Figura 3.5. Gráfico de saturaciones(2 y 3)\*. Responsabilidad medioambiental



\* En los gráficos de saturación la denominación de las variables han sido sustituidas por la inicial del componente de la responsabilidad medioambiental que representan

### **3.3.4. Atributos medioambientales de los stakeholders**

En el apartado 2.5.6 se identificaron y definieron cuatro atributos de los stakeholders respecto al medio ambiente: poder, legitimidad, urgencia y relevancia. Igualmente, se realizó una propuesta de medición que sería utilizada en el cuestionario según la cual se solicitaba al directivo correspondiente que valorase cada atributo de 1 a 5 para un total de diez stakeholders de la empresa (apartado 2.5.7). A continuación, los stakeholders serán contemplados individualmente en función de sus atributos medioambientales para conocer la posición relativa de cada uno según la percepción de los directivos encuestados. Posteriormente, se pasará a estudiar la posible relación entre los distintos tipos de atributos.

#### **3.3.4.1. Valoración relativa de los stakeholders**

En el cuadro 3.21 pueden contemplarse los valores medios y desviaciones típicas obtenidos para cada atributo medioambiental de los grupos de interés de la empresa. En primer lugar, se puede ver que ningún stakeholder en particular fue valorado unánimemente con la máxima puntuación o totalmente ignorado. Sin embargo, sí pueden detectarse ciertas diferencias entre unos agentes y otros.

En términos medios, la Administración es de forma destacada el stakeholder que, a juicio de los encuestados, disfruta de mayor poder para imponer a la empresa acciones de carácter medioambiental, es el más legitimado para hacerlo, sus exigencias medioambientales solicitan una atención más urgente y es el que mayor atención y prioridad merece frente a las exigencias de otros agentes.

Los propietarios ocuparían el segundo puesto en cuanto a su poder y la atención requerida, lo cual es comprensible dado que los directivos han sido contratados con el objeto de adoptar las decisiones más convenientes para

los intereses de los dueños del negocio. No obstante, los directivos no sitúan a los propietarios en el segundo puesto del ranking cuando se trata de valorar su legitimidad para plantear reivindicaciones medioambientales o la urgencia de las mismas. En ambos atributos, el segundo puesto lo ocupa la comunidad local, dando a entender que existe un derecho especialmente legítimo de aquellos afectados directamente por las acciones de la empresa a mantener intactas las condiciones de su entorno natural y que en el caso de que se vulnere tal derecho exigirán una rápida reparación.

En el caso de los clientes, sucede algo parecido a lo acontecido con los propietarios. Se trata de un grupo que ostenta un poder y relevancia importantes dado que sus decisiones de compra condicionan el éxito de la empresa, aunque su legitimidad para establecer peticiones relacionadas con la gestión medioambiental o la urgencia con que son hechas tales peticiones es inferior a la de otros grupos con presencia menos directa, como es el compuesto por la comunidad global y las generaciones futuras.

Si nos fijamos en los stakeholders menos valorados, los proveedores seguramente serán los agentes que jueguen un papel menos importante en las decisiones medioambientales de la empresa. En comparación con el resto de agentes, su poder en este terreno es escaso, están poco legitimados, realizan pocas consideraciones urgentes y requieren una menor prioridad. Los medios de comunicación, aunque tienen cierto poder, también ocupan los últimos puestos en el resto de atributos. Adicionalmente, es de destacar cómo el carácter visiblemente reivindicativo de los grupos ecologistas les coloca en el tercer puesto en cuanto a la urgencia aunque constituyan un grupo poco influyente y considerado.

Por último, empleados y asociaciones empresariales ocupan puestos medios y bajos en comparación con los atributos medioambientales del resto de stakeholders.

**Cuadro 3.21. Estadísticos descriptivos. Atributos medioambientales**

Variable	Poder		Legitimidad		Urgencia		Relevancia	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Propietarios	3,43	1,39	3,38	1,15	3,04	1,21	3,34	1,26
Administración	4,07	1,10	3,63	1,05	3,45	1,08	3,68	1,11
Asoc. empresariales	2,66	1,14	3,11	1,05	2,82	1,08	2,86	1,07
Cientes	3,16	1,21	3,21	1,10	2,96	1,13	3,23	1,13
Comunidad local	3,21	1,07	3,42	1,08	3,27	1,09	3,21	1,14
Comunidad global	2,99	1,13	3,40	1,09	3,14	1,10	2,95	1,15
Empleados	2,90	1,09	3,22	1,01	2,94	1,03	3,10	1,09
Grupos ecologistas	2,61	1,16	2,96	1,15	3,23	1,28	2,82	1,27
Medios de comunic.	2,91	1,20	2,71	1,08	2,83	1,11	2,71	1,14
Proveedores	2,19	1,05	2,53	1,06	2,32	0,95	2,35	1,01
Todos	3,01		3,16		3,00		3,02	

N válido: 277

Como veremos más adelante, la relevancia medioambiental se erigirá como el atributo principal de los stakeholders en futuros análisis. Por este motivo, puede resultar interesante comprobar si existe algún tipo de relación entre la relevancia de los distintos stakeholders. Así, ante la falta de normalidad de los datos disponibles, se realizó una prueba de correlaciones bivariadas mediante el coeficiente de Spearman y se obtuvieron los valores que muestra el cuadro 3.22.

Según estos resultados, podríamos decir que en general existe una correlación positiva y significativa entre la relevancia medioambiental de casi todos los stakeholders de la empresa. Esto quiere decir que las empresas que tienden a conceder mayor atención a las reivindicaciones medioambientales de sus stakeholders probablemente lo hagan para la mayoría de ellos. No obstante, a pesar de esta generalización, una observación más minuciosa de la tabla de correlaciones permitirá realizar algunas apreciaciones adicionales de interés.

Por una parte, es de destacar la fuerte relación existente entre dos parejas concretas de stakeholders. La primera la componen la comunidad local y la comunidad global y generaciones futuras, para las que su relevancia medioambiental se encuentra correlacionada con una rho de Spearman de 0,728. Ambos grupos representan un ente abstracto del que la empresa forma parte, uno más cercano y reconocible y el otro más distante y conceptual. La segunda relación destacada señala que quien presta atención a los medios de comunicación en cuanto a sus intereses medioambientales también lo hará a los grupos ecologistas (rho de Spearman = 0,668). En numerosas ocasiones, las difusiones de los medios de comunicación vienen a ser la respuesta de un movimiento u opinión planteado por los grupos ecologistas, por lo que tampoco es de extrañar esta relación.

En diferente sentido, también es de destacar que las escasas ausencias de correlación entre grupos tengan como principales participantes a los propietarios y a la Administración.

Así, el hecho de otorgar una mayor relevancia medioambiental a los propietarios no parece que tenga que venir acompañado de una mayor atención para la comunidad global, grupos ecologistas y medios de comunicación. Sin duda, los intereses de naturaleza más económica de los primeros muchas veces no coinciden, e incluso se oponen, a los de los otros tres stakeholders, lo que puede justificar en cierta medida esta falta de relación.

Tampoco resulta significativa la correlación entre Administración y grupos ecologistas y proveedores. Cabría preguntarse si la Administración está recogiendo en su intervención los intereses de otros grupos como la comunidad, asociaciones empresariales, trabajadores, etc., pero no los de los grupos ecologistas puesto que no parece corresponderse la importancia de uno con la del otro. El caso de los proveedores es diferente puesto que su intervención en temas medioambientales es en general reducida y la

correlación con el resto de grupos parece simplemente responder a la comentada tendencia hacia la valoración de todos los stakeholders en el mismo sentido.

Finalmente, se da una falta de relación entre la relevancia medioambiental de los clientes y de los grupos ecologistas, lo que podría dar a entender que a juicio de las empresas existe cierta diferencia entre los intereses y acciones de unos y otros.

**Cuadro 3.22. Correlación. Relevancia medioambiental de los stakeholders**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Propietarios	1									
2. Administración	0,48**	1								
3. Asoc. empresariales	0,23**	0,34**	1							
4. Clientes	0,44**	0,37**	0,29**	1						
5. Comunidad local	0,22**	0,47**	0,35**	0,45**	1					
6. Com. global	0,08	0,29**	0,40**	0,29**	0,73**	1				
7. Empleados	0,37**	0,39**	0,38**	0,44**	0,48**	0,42**	1			
8. Grupos ecologistas	-0,06	0,09	0,33**	0,01	0,35**	0,48**	0,20**	1		
9. Medios de comunic.	0,10	0,26**	0,30**	0,18**	0,38**	0,48**	0,32**	0,67**	1	
10. Proveedores	0,20**	0,07	0,46**	0,38**	0,20**	0,31**	0,43**	0,22**	0,29**	1

Rho de Spearman

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

### 3.3.4.2. La relevancia medioambiental a partir de otros atributos de los stakeholders

Una vez realizada la comparación de las puntuaciones medias de los atributos de cada stakeholder, se pasará a considerar la posible existencia de una relación entre ellos para confirmar o rechazar la hipótesis  $H_1$ . Este contraste se realizará a través de las subhipótesis en que se descomponía  $H_1$  y que tenían en cuenta el efecto individual de cada atributo por un lado y el efecto acumulativo por otro.

### a) Efecto individualizado

Siguiendo a Agle *et al.* (1999) y según fue argumentado en el apartado 2.5.7, la importancia o prioridad que los directivos concedan a las reivindicaciones de un determinado stakeholder aumentará si consideran que ese grupo disfruta de un poder elevado para imponer sus intereses, se entiende que tales agentes están legitimados para manifestar esas exigencias y si las mismas son planteadas de forma urgente.

Este razonamiento, llevado al terreno del medio ambiente, se traduciría en tres subhipótesis ( $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  y  $H_{1c}$ ) donde se recogía la influencia o efecto positivo que respectivamente tenía el poder, la legitimidad y la urgencia medioambientales de un stakeholder sobre su relevancia.

Para contrastar esta hipótesis, se procedió a realizar un análisis de regresión lineal múltiple por cada stakeholder utilizando el método de los pasos sucesivos o *stepwise*. En dicho procedimiento fue considerada como variable dependiente la relevancia medioambiental y como independientes los demás atributos de los respectivos stakeholders: poder, legitimidad y urgencia medioambientales.

Como puede observarse en el cuadro 3.23, todos los modelos resultantes de los análisis de regresión se ajustan a los datos, rechazándose con un nivel de significación inferior a 0,0005 la hipótesis de nulidad simultánea de los parámetros según el test de la F de Fisher Snedecor. Esto quiere decir que los parámetros son significativos simultáneamente. Por otro lado, los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) van desde un 39,8% para el caso de los clientes hasta un 56% cuando se trata de las asociaciones empresariales. Estos valores representan el porcentaje de la variación experimentada por la relevancia medioambiental de cada stakeholder que es explicado por su poder, legitimidad y urgencia medioambientales.



Adicionalmente, también se presentan los coeficientes corregidos o ajustados, los cuales constituyen una medida modificada del coeficiente de determinación teniendo en cuenta el número de observaciones disponibles respecto a las variables de predicción incluidas en la ecuación de regresión. El coeficiente ajustado disminuirá a medida que se tienen menos observaciones por variable. No obstante, aunque la adición de variables a la regresión siempre provocará el aumento del coeficiente de determinación, el coeficiente corregido puede disminuir si las variables independientes añadidas tienen escaso poder explicativo (Hair *et al.*, 1999). Al haber optado por el método de los pasos sucesivos en el análisis de regresión, fue posible observar la evolución experimentada por el coeficiente de determinación corregido al ir añadiendo nuevas variables al modelo y se pudo comprobar que crecía de forma similar al coeficiente sin ajustar, lo que da muestra de la relevancia de las variables recogidas finalmente en la ecuación.

**Cuadro 3.23. Estadístico F y coeficientes de determinación al cuadrado. Atributos medioambientales**

Stakeholder	F	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado
Propietarios	116,564	0,000	0,460	0,456
Administración	70,245	0,000	0,436	0,429
Asociaciones empresariales	115,707	0,000	0,560	0,555
Clientes	60,179	0,000	0,398	0,391
Comunidad local	80,360	0,000	0,469	0,463
Com. global y generaciones futuras	83,500	0,000	0,479	0,473
Empleados	90,027	0,000	0,497	0,492
Grupos ecologistas	71,681	0,000	0,441	0,434
Medios de comunicación	71,758	0,000	0,441	0,435
Proveedores	132,805	0,000	0,492	0,489

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

Variables independientes: Poder, legitimidad y urgencia medioambientales

En el cuadro 3.24 se presentan los coeficientes de regresión o parámetros asociados a cada una de las variables dependientes en los diez

análisis de regresión realizados, así como los niveles de significación correspondientes. La información recogida en dicho cuadro será analizada tomando como criterio en primer lugar cada variable independiente y después cada uno de los stakeholders. De esta forma, se pretende razonar la validez de las subhipótesis  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  y  $H_{1c}$ .

**Cuadro 3.24. Coeficientes en análisis de regresión. Atributos medioambientales**

Stakeholder		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
Propietarios	Constante	0,710	0,184		3,868	0,000
	Urgencia	0,424	0,055	0,409	7,717	0,000
	Legitimidad	0,396	0,058	0,362	6,823	0,000
Administración	Constante	0,599	0,226		2,651	0,008
	Urgencia	0,353	0,054	0,345	6,501	0,000
	Legitimidad	0,352	0,057	0,331	6,160	0,000
	Poder	0,142	0,055	0,141	2,589	0,010
Asociaciones empresariales	Constante	0,377	0,144		2,614	0,009
	Urgencia	0,471	0,053	0,477	8,824	0,000
	Legitimidad	0,287	0,052	0,281	5,498	0,000
	Poder	0,097	0,049	0,103	1,980	0,049
Clientes	Constante	1,000	0,185		5,404	0,000
	Urgencia	0,434	0,061	0,433	7,085	0,000
	Poder	0,156	0,055	0,167	2,814	0,005
	Legitimidad	0,140	0,057	0,137	2,457	0,015
Comunidad local	Constante	0,290	0,201		1,447	0,149
	Urgencia	0,442	0,057	0,421	7,785	0,000
	Legitimidad	0,224	0,054	0,212	4,149	0,000
	Poder	0,221	0,055	0,207	4,007	0,000
Comunidad global y generaciones futuras	Constante	0,181	0,189		0,958	0,339
	Urgencia	0,455	0,057	0,434	7,930	0,000
	Poder	0,220	0,053	0,215	4,124	0,000
	Legitimidad	0,199	0,054	0,188	3,697	0,000

**Cuadro 3.24. Coeficientes en análisis de regresión. Atributos medioambientales (Cont.)**

Stakeholder		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
Empleados	Constante	0,491	0,173		2,828	0,005
	Urgencia	0,499	0,058	0,471	8,622	0,000
	Legitimidad	0,207	0,056	0,192	3,694	0,000
	Poder	0,167	0,055	0,166	3,037	0,003
Grupos ecologistas	Constante	0,309	0,184		1,674	0,095
	Poder	0,372	0,060	0,340	6,199	0,000
	Urgencia	0,244	0,054	0,246	4,524	0,000
	Legitimidad	0,255	0,061	0,231	4,195	0,000
Medios de comunicación	Constante	0,332	0,170		1,951	0,052
	Urgencia	0,364	0,054	0,353	6,708	0,000
	Legitimidad	0,281	0,057	0,266	4,939	0,000
	Poder	0,201	0,050	0,213	4,010	0,000
Proveedores	Constante	0,514	0,125		4,109	0,000
	Urgencia	0,645	0,058	0,605	11,195	0,000
	Legitimidad	0,137	0,052	0,143	2,650	0,009

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

Comenzando por el poder medioambiental, puede decirse que este atributo ejerce una influencia significativa (contraste t de Student) en la relevancia medioambiental de todos los stakeholders salvo para el caso de los propietarios y proveedores. En el análisis efectuado sobre estos dos grupos la variable relativa al poder fue excluida del modelo final por no cumplir los criterios mínimos establecidos por el método de los pasos sucesivos. Un análisis de regresión lineal múltiple por el método de introducción simultánea confirmó que la prueba t asociada al coeficiente de regresión para esta variable la calificaba claramente como no significativa en el caso de los propietarios (sig. = 0,264) aunque no tanto para los proveedores (sig. = 0,054). Por otro lado, el sentido positivo del signo del

coeficiente de regresión para la variable poder medioambiental en todas las ecuaciones confirma que un aumento en aquel para cierto stakeholder se corresponderá con un incremento de su relevancia, es decir, que existe una influencia de carácter positivo de la variable independiente sobre la dependiente. En definitiva, y con las excepciones que acaban de exponerse, quedaría confirmada la subhipótesis H<sub>1a</sub>.

Centrando la atención ahora en la legitimidad medioambiental como variable independiente, se puede observar cómo el método de regresión utilizado no la excluye del modelo final para ninguno de los stakeholders, siendo su coeficiente siempre positivo y estadísticamente significativo. Por tanto, se verifica que la legitimidad medioambiental de un stakeholder influye positivamente en su relevancia, confirmando la subhipótesis H<sub>1b</sub>.

Finalmente, los diez análisis de regresión revelaron que la urgencia medioambiental de todos los stakeholders constituía una variable influyente de forma positiva y estadísticamente significativa en su relevancia medioambiental, quedando confirmada la subhipótesis H<sub>1c</sub>.

Los resultados obtenidos hasta ahora respecto a la relación existente entre los atributos de los stakeholders están en consonancia con los obtenidos por Agle *et al.* (1999), si bien conviene recordar que en aquella ocasión se trataba de atributos considerados en términos generales, es decir, sin ceñirse a un asunto concreto. En el apartado 2.5.7 ya fueron puestas de manifiesto las limitaciones que presenta este planteamiento puesto que el poder, la legitimidad, urgencia o relevancia de un mismo stakeholder puede variar de manera importante dependiendo del tema al que se haga referencia. También habría que señalar que en el citado estudio únicamente se consideraron cinco stakeholders (accionistas, empleados, clientes, gobierno y comunidad), mientras que aquí se ha optado por realizar un mayor desglose (comunidad local frente a comunidad global y generaciones futuras) e incluir nuevos grupos (asociaciones empresariales,

grupos ecologistas, medios de comunicación y proveedores). Finalmente, habría que añadir que los resultados obtenidos han sido en términos generales superiores, tanto para la bondad del ajuste como para la validez del modelo global y de los parámetros.

Por otro lado, conviene señalar un fenómeno que se observa en la práctica totalidad de los grupos de interés considerados y que tiene que ver con la mayor importancia del efecto que provoca en la relevancia medioambiental el atributo de urgencia en comparación con el resto. Efectivamente, en las ecuaciones de regresión de todos los stakeholders, salvo en la correspondiente a los grupos ecologistas, este atributo presenta un coeficiente superior al del poder o al de la legitimidad, siendo la influencia ejercida siempre significativa al nivel de 0,0005. Adicionalmente, comparando los coeficientes y niveles de significación del poder y la legitimidad, la segunda presenta unos coeficientes superiores en siete de los diez casos analizados. Parece ser, por tanto, que la capacidad para imponer a la empresa acciones en materia medioambiental por parte de un agente no es tan importante en la atención y prioridad concedida por los directivos como lo son la urgencia y la legitimidad.

Una vez expuestos los resultados de los análisis de regresión efectuados, se comprobará la conveniencia de dichos análisis por si existiera algún tipo de restricciones que limitaran su validez. Para ello, habrá que fijarse en la posible existencia de problemas de multicolinealidad y en el cumplimiento de los supuestos de la regresión mediante el análisis de los residuos.

Comenzando por la multicolinealidad de las variables independientes, el valor de tolerancia y FIV sirven para conocer en qué grado cada variable es explicada por las demás. Básicamente, se trata de convertir a cada variable independiente en dependiente y realizar una regresión con el resto, de tal forma que la tolerancia indicará la cantidad de su variabilidad que queda sin

ser explicada. Como el FIV es el recíproco del valor de tolerancia, interesará disponer de valores altos de tolerancia y reducidos del FIV. Puede observarse (cuadro 3.25) que en este caso existe cierto grado de multicolinealidad pero se encuentra lejos de los límites habitualmente utilizados para descartar variables en el análisis y que se sitúan en un valor de tolerancia por debajo de 0,19 o, lo que es lo mismo, un FIV de 5,3 y que indicarían una correlación múltiple de 0,9 entre esa variable y el resto (Hair *et al.*, 1999).

Otra forma de diagnóstico de la multicolinealidad es la derivada de la utilización de los índices de condición. Dichos índices representan la colinealidad de las combinaciones de variables en el conjunto de datos y en el caso de que alguno de ellos supere cierto umbral, habitualmente situado entre 15 y 30, sería necesario acudir a la matriz de descomposición de la varianza del coeficiente de regresión, donde se muestra la proporción de la varianza de cada coeficiente atribuible a cada índice de condición (Hair *et al.*, 1999). En el caso de que un determinado índice supere el umbral establecido y se le atribuyan unas proporciones de la varianza de dos o más coeficientes superiores a 0,9, nos enfrentaríamos ante un claro problema de colinealidad entre las variables correspondientes a esos coeficientes. En esta ocasión (cuadro 3.26), los índices de condición se encuentran lejos del umbral límite y, por tanto, se descartan los problemas de colinealidad y no resulta necesario examinar las proporciones de la varianza atribuibles a los índices.

**Cuadro 3.25. Multicolinealidad: Tolerancia y factor de inflación de la varianza. Atributos medioambientales**

<b>Stakeholder</b>	<b>Variable independiente: Atributos medioamb.</b>	<b>Tolerancia</b>	<b>FIV</b>
Propietarios	Urgencia	0,702	1,425
	Legitimidad	0,702	1,425
Administración	Urgencia	0,734	1,362
	Legitimidad	0,714	1,400
	Poder	0,702	1,425
Asociaciones empresariales	Urgencia	0,552	1,810
	Legitimidad	0,618	1,618
	Poder	0,591	1,692
Clientes	Urgencia	0,590	1,695
	Poder	0,629	1,590
	Legitimidad	0,710	1,409
Comunidad local	Urgencia	0,666	1,502
	Legitimidad	0,746	1,341
	Poder	0,727	1,376
Comunidad global y generaciones futuras	Urgencia	0,638	1,567
	Poder	0,702	1,425
	Legitimidad	0,736	1,359
Empleados	Urgencia	0,616	1,622
	Legitimidad	0,682	1,465
	Poder	0,615	1,626
Grupos ecologistas	Poder	0,682	1,466
	Urgencia	0,696	1,438
	Legitimidad	0,676	1,480
Medios de comunicación	Urgencia	0,739	1,353
	Legitimidad	0,708	1,413
	Poder	0,727	1,375
Proveedores	Urgencia	0,633	1,579
	Legitimidad	0,633	1,579

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

**Cuadro 3.26. Multicolinealidad: Índices de condición. Atributos medioambientales**

Stakeholder	Dimensión	Índice de condición	Stakeholder	Dimensión	Índice de condición
Administración	1	1,000	Comunidad global y generaciones futuras	1	1,000
	2	8,819		2	7,334
	3	9,861		3	8,487
	4	10,649		4	9,088
Asociaciones empresariales	1	1,000	Empleados	1	1,000
	2	6,756		2	7,608
	3	8,316		3	8,829
	4	9,136		4	9,335
Clientes	1	1,000	Grupos ecologistas	1	1,000
	2	7,189		2	6,525
	3	8,224		3	7,330
	4	8,727		4	7,576
Comunidad local	1	1,000	Medios de comunicación	1	1,000
	2	8,058		2	6,801
	3	8,713		3	7,205
	4	9,354		4	7,482
Propietarios	1	1,000	Proveedores	1	1,000
	2	6,363		2	5,908
	3	7,718		3	7,058

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

De todos modos, también conviene recordar que el hecho de que exista multicolinealidad entre dos o más variables incluidas en la ecuación final de regresión no implica que cada una tenga un escaso poder explicativo sobre la dependiente, sino simplemente que la igualdad de los mismos aconseja que no se utilicen todas ellas para el proceso de regresión.

Continuando con la validación de los análisis de regresión, los residuos resultantes fueron utilizados para comprobar la satisfacción de las exigencias relativas a normalidad, independencia y homocedasticidad.



La normalidad de los residuos fue estudiada a través de la comparación visual de las frecuencias representadas en histogramas respecto a una curva normal superpuesta y mediante los gráficos de probabilidad normal, donde se compara la distribución acumulada de los valores reales de los datos con la distribución acumulada de una distribución normal. Puesto que la distribución normal sigue una línea recta en diagonal, si la distribución de los residuos de que disponemos es normal se ajustará a dicha diagonal. Aparentemente, los resultados parecían confirmar la normalidad de los residuos salvo en el caso de la regresión efectuada para la relevancia medioambiental de los proveedores, en donde se apreciaba una desviación significativa de los valores representados sobre la diagonal. Con objeto de corroborar estas conclusiones, se procedió a realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov para cada conjunto de residuos y los resultados (cuadro 3.27) concluyeron que no se puede rechazar la hipótesis de distribución normal (sig. > 0,05) en ningún caso excepto en el de los proveedores. De todas formas, conviene recordar que las buenas propiedades de los estimadores del modelo básico de regresión no dependen de la distribución que siguen las perturbaciones y los contrastes t y F parece que pueden mantener su validez aproximada en situaciones de no normalidad (Pulido, 1989).

**Cuadro 3.27. Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para los residuos. Atributos medioambientales**

	Propietarios	Admón.	Asociaciones empresariales	Clientes	Comunidad local
Z	1,114	1,258	0,831	0,676	1,193
Sig. asintót. (bilateral)	0,167	0,084	0,494	0,751	0,116
	Com. global Gener. fut.	Empleados	Grupos ecologistas	Medios de comunicación	Proveedores
Z	1,315	1,160	1,236	0,922	2,397
Sig. asintót. (bilateral)	0,063	0,136	0,094	0,363	0,000

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

La independencia de los residuos o ausencia de autocorrelación trata de demostrar que los términos de error correspondientes a distintas observaciones muestrales no están correlacionados, pues en dicho caso indicaría que el error está recogiendo el efecto de variables que no figuran en el modelo como variables explicativas. El estadístico de Durbin-Watson es habitualmente utilizado para medir la independencia entre las observaciones, de tal forma que bajo la hipótesis nula de que no existe autocorrelación su valor será 2, se acercará a 4 si existe autocorrelación negativa y a 0 si es positiva. En este análisis, el estadístico arrojó para todas las regresiones valores próximos a 2 (cuadro 3.28) y puede decirse que los residuos están incorrelados.

**Cuadro 3.28. Independencia. Estadístico de Durbin-Watson para los residuos. Atributos medioambientales**

	Propietarios	Admón.	Asociaciones empresariales	Clientes	Comunidad local
D-W	1,967	1,811	2,033	1,826	1,961
	Com. global Gener. futuras	Empleados	Grupos ecologistas	Medios de comunicación	Proveedores
D-W	1,780	1,924	1,939	1,792	2,006

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

Finalmente, el requisito de la homocedasticidad de los residuos hace referencia a la constancia en su varianza para los diferentes valores que van tomando las variables independientes. La homocedasticidad es deseable porque la varianza explicada con el modelo de la variable dependiente no debería concentrarse sólo en un limitado rango de valores. Para comprobar el cumplimiento de este requisito se llevó a cabo una inspección visual de todos los gráficos de los residuos tipificados respecto a los valores dependientes pronosticados y también tipificados en lugar de hacerlo respecto a las variables independientes porque sólo aquellos representan el efecto total del valor teórico de la regresión. En el caso de existir heterocedasticidad, su presencia se manifiesta con una anchura en la banda

de puntos no constante sino creciente al aumentar o disminuir el valor de las predicciones, o bien mayor para los valores centrales que en los extremos.

Las gráficas obtenidas no cumplían ninguno de los patrones comentados, sino que el rango de variación o anchura de banda de los residuos se mantenía constante, por lo que se consideró cumplido el requisito de homocedasticidad. Sin embargo, la distribución de los puntos no transcurría paralela al eje de abscisas sino que presentaba una pendiente negativa, lo que estaría indicando que existe cierta sobrestimación de las predicciones cuando se trata de valores pequeños de relevancia medioambiental, mientras que sucede lo contrario para valores grandes.

En definitiva, se ha visto cómo el poder, la legitimidad y la urgencia medioambientales de los stakeholders influyen positivamente en la atención y prioridad que los directivos otorgan a sus reivindicaciones medioambientales, es decir, en su relevancia medioambiental. Sin embargo, no se puede afirmar que estos tres atributos sean los únicos elementos que explican dicha relevancia. En este trabajo, la atención se ha centrado exclusivamente en atributos medioambientales, pero es razonable pensar que tanto otros atributos de esos mismos grupos de interés como las características propias de la política de la empresa y de sus directivos afectarán a la valoración que éstos realicen de la relevancia o prioridad medioambiental de los stakeholders.

## **b) Efecto acumulativo**

Una vez estudiada la influencia que sobre la relevancia medioambiental ejercía cada uno de los otros tres atributos de los stakeholders, se pasa a considerar su efecto conjunto. Para ello, se utilizó la técnica empleada por Agle *et al.* (1999) y que se tradujo en la creación de una nueva variable para los diez stakeholder considerados y que adoptaba cuatro posibles valores (0, 1, 2 y 3) en función del número de atributos (poder, legitimidad y urgencia

medioambientales) que ese grupo de interés tuviese para cada individuo. El criterio establecido para distinguir si cierto stakeholder presentaba o no un determinado atributo fue la comparación de la puntuación otorgada al mismo por cada encuestado y la puntuación media correspondiente a las 277 empresas que componían la muestra. El objetivo último era encontrar una relación positiva entre esta nueva variable y la relevancia medioambiental para así contrastar la subhipótesis  $H_{1d}$  por la que se afirmaba que la acumulación de los atributos percibidos de poder, legitimidad y urgencia de un stakeholder influiría positivamente en su relevancia medioambiental.

La variable que mide la acumulación de atributos y que acaba de ser definida establece un total de cuatro categorías de empresas para cada stakeholder según el número de atributos que les otorguen. Partiendo de estos grupos, habrá que comprobar la homogeneidad o heterogeneidad existente entre ellos respecto a la variable relevancia medioambiental. Para ello, la técnica más aconsejable sería un ANOVA de un factor, pero su utilización requiere de unos requisitos previos que pasarán a ser analizados a continuación.

En primer lugar, la independencia entre las observaciones es una característica directamente relacionada con la forma en que han sido obtenidos los datos. Como ya ha sido comentado (apartados 3.2.2 y 3.2.3), la selección de la muestra y la forma en que fue llevado a cabo el trabajo de campo no proporcionan ningún indicio que haga pensar que puedan existir respuestas correlacionadas entre algunos individuos como consecuencia de haber alguna relación entre ellos o haber sido sometidos durante el proceso a unas circunstancias comunes y distintas al resto.

Otro supuesto solicitado por el ANOVA es la normalidad de la variable dependiente por cada categoría de la independiente. No obstante, las violaciones de este supuesto tienen una pequeña influencia sobre el test F de ANOVA, dada su robustez. Si los tamaños muestrales son grandes,

existe cierto equilibrio en el tamaño de los grupos y el alejamiento de la normalidad no es extremo (considerándose como tal una curtosis no inferior a  $-1$  o superior a  $2$ ) el efecto sobre el estadístico F es pequeño (Northwestern University, 2001).

Un análisis de los datos disponibles reflejó la ausencia de normalidad en todos los grupos y para todos los stakeholders y, aunque el número de observaciones disponibles puede considerarse elevado, se detectaron diferencias en cuanto al tamaño relativo de los grupos. Estas diferencias fueron especialmente relevantes para el caso de los proveedores, donde los cuatro grupos creados en función de la acumulación de atributos contaban con 118, 48, 50 y 61 componentes, sobresaliendo claramente el grupo de compañías que valoraban tanto el poder como la legitimidad y la urgencia medioambientales de los proveedores por debajo de la media. Algo parecido sucedió con los medios de comunicación. A todo esto habría que añadir que la curtosis de la variable relevancia medioambiental superó los límites anteriormente citados para diversos grupos de empresas creados al realizar el análisis de grupos ecologistas, medios de comunicación y proveedores .

Además del incumplimiento anterior, existe otro requisito que de nuevo no se satisfizo en todas las ocasiones. Se trata de la igualdad de varianzas en la variable relevancia medioambiental para cada categoría generada a partir de la acumulación de los demás atributos. Para contrastar esta cualidad se recurrió al estadístico de Levene, dado que el de Bartlett es muy sensible a la falta de normalidad de los datos, obteniéndose para cinco de los diez stakeholders un p-valor inferior a  $0,05$  y que conduciría a rechazar la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas (cuadro 3.29). El efecto de la desigualdad de varianzas en el ANOVA es mitigado cuando los tamaños de las muestras son similares, lo cual según indicamos anteriormente, no siempre se cumple.

**Cuadro 3.29. Homogeneidad de varianzas. Relevancia medioambiental en grupos definidos por la acumulación de atributos**

	Propietarios	Admón.	Asociaciones empresariales	Clientes	Comunidad local
Estadístico de Levene	3,875	4,968	3,552	1,742	0,729
Sig.	0,010	0,002	0,015	0,159	0,536
	Com. global Gener. futuras	Empleados	Grupos ecologistas	Medios de comunicación	Proveedores
Estadístico de Levene	4,344	0,075	2,118	6,133	1,257
Sig.	0,005	0,973	0,098	0,000	0,290

Finalmente, la presencia de numerosos casos atípicos o *outliers* tiende a reducir el estadístico F del ANOVA y, consecuentemente, disminuir también la probabilidad de rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre las muestras. En este caso, el análisis de los diagramas de caja resaltó la presencia de un elevado número de casos atípicos para el grupo creado por aquellas empresas que otorgaron a la comunidad global y generaciones futuras poder, legitimidad y urgencia medioambientales por encima de la media. Aunque la media en la variable relevancia medioambiental para este grupo era de 3,87 fueron numerosos los casos alejados de dicho valor.

Ante la imposibilidad de solventar los problemas de no normalidad mediante diversas transformaciones de la variable dependiente y a la vista de las dificultades que desaconsejaban la utilización del ANOVA, se recurrió al empleo de la estadística no paramétrica para realizar la correspondiente comparación de medias. El test elegido para este análisis de varias muestras independientes fue el test de Kruskal-Wallis, el cual contrasta la hipótesis nula de que las muestras disponibles provienen de la misma población.

Aunque esta prueba no exija ningún requisito a las funciones de distribución de los grupos, sí que existen otras condiciones que deberán respetarse y que hacen referencia a la independencia, los casos atípicos y la homogeneidad de varianzas. Según acaba de ser comentado, existen ciertas violaciones iniciales de los datos disponibles que limitarán también las

conclusiones globales de este análisis. Así, la presencia de casos atípicos condicionará la aceptación de los resultados obtenidos para el caso del stakeholder relativo a la comunidad global y generaciones futuras. Por otro lado, en lo referente a la homogeneidad de varianza, habría que señalar que aunque el test de Kruskal-Wallis asume esta igualdad, no es probable que se vea muy afectado mientras las diferencias existentes no sean muy grandes. Por este motivo, parece razonable rebajar el nivel exigido a la significación de los resultados obtenidos con el test de Levene de 0,05 a 0,01. Planteadas estas limitaciones, tendríamos sólo tres stakeholders para los que los resultados obtenidos verán restringida su confianza: Administración, comunidad global y generaciones futuras y medios de comunicación.

El cuadro 3.30 recoge las salidas principales del test de Kruskal-Wallis para cada stakeholder, contrastando la variable relevancia medioambiental y utilizando como variable de agrupación el número de los otros tres atributos que fueron valorados por encima de la media. Como puede observarse, los niveles de significación son inferiores a 0,0005 para todos los casos, lo que permite rechazar la hipótesis de que los efectos son homogéneos, es decir, existirán diferencias significativas en la relevancia medioambiental de los stakeholders en función del número de los demás atributos que les han sido otorgados.

**Cuadro 3.30. Homogeneidad de muestras (test de Kruskal-Wallis). Relevancia medioambiental en grupos definidos por la acumulación de atributos**

	Propietarios	Admón.	Asociaciones empresariales	Clientes	Comunidad local
Chi-cuadrado	95,373	92,981	120,605	90,724	90,479
Sig. asintótica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Com. global Gener. fut.	Empleados	Grupos ecologistas	Medios de comunicación	Proveedores
Chi-cuadrado	101,418	103,335	96,345	97,732	93,989
Sig. asintótica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Una vez confirmada la existencia de esta diferencia, interesa saber en qué sentido actúa el efecto que provoca tal diferencia. La simple observación de los diagramas de caja de cada grupo en cada stakeholder ya reflejaba una tendencia creciente en el sentido de que cuanto mayor fuese el número de atributos acumulados (poder, legitimidad y urgencia) mayor resultaba su relevancia medioambiental. Para confirmar este hecho, se procedió a realizar una prueba de correlación bivariada. Puesto que los datos no estaban normalmente distribuidos y se tenían categorías ordenadas, se seleccionó para el contraste la rho de Spearman en lugar del coeficiente de correlación de Pearson. Conviene recordar que al utilizar un coeficiente de correlación por rangos como el de Spearman con variables cuantitativas el grado de asociación obtenido no es el de los valores de las variables, sino el de las clasificaciones por rangos de dichos valores. No obstante, esto no merma sentido a la lógica aquí empleada para contrastar la hipótesis de partida.

Los resultados de este contraste (cuadro 3.31) revelaron una correlación significativa al nivel 0,0005 entre los rangos determinados por la adición de poder, legitimidad y urgencia medioambientales por un lado y la variable relevancia por el otro. Los valores del estadístico oscilan entre 0,562 y 0,660 y el signo positivo de estos indicadores señala que la correlación detectada presenta siempre un sentido positivo. De esta forma, existen ya argumentos suficientes como para decir que la subhipótesis  $H_{1d}$  queda confirmada.

**Cuadro 3.31. Correlación. Relevancia medioambiental y acumulación de atributos**

	Propietarios	Admón.	Asociaciones empresariales	Clientes	Comunidad local
Rho de Spearman	0,576	0,574	0,660	0,562	0,566
Sig. (unilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Com. global Gener. fut.	Empleados	Grupos ecologistas	Medios de comunicación	Proveedores
Rho de Spearman	0,606	0,611	0,589	0,593	0,576
Sig. (unilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



Este resultado, junto con el correspondiente al efecto individualizado de los atributos medioambientales, sirven de justificación al hecho de que a partir de ahora los análisis que impliquen la valoración de los stakeholders harán referencia exclusivamente a uno de sus atributos, la relevancia medioambiental, considerado en parte como un indicador representativo del resto.

### **3.3.5. Relación entre los valores de la dirección y los atributos de los stakeholders**

Hasta ahora, la relevancia medioambiental de los stakeholders ha sido puesta en relación exclusivamente con los otros tres atributos: poder, legitimidad y urgencia medioambientales. Sin embargo, desde un punto de vista teórico también se ha planteado la posibilidad de que los valores de los directivos respecto al medio ambiente pueden verse relacionados con la percepción de la relevancia de los stakeholders (apartado 2.6.2).

Esta segunda relación podría darse de una forma directa o bien indirectamente a través de las demás variables independientes. En el primer caso, significaría que si determinado componente de la responsabilidad de los directivos aumenta o disminuye, se traducirá en una variación, en un sentido o en otro, de la relevancia medioambiental de cierto grupo de interés. La segunda posibilidad consistiría en que un aumento o disminución de algún componente de la responsabilidad medioambiental provocará que el impacto del poder, legitimidad o urgencia del stakeholder considerado sobre su relevancia se viese amplificado o reducido. De producirse esta última situación, estaríamos hablando de un efecto moderador de la variable representativa de los valores de los directivos.

Por lo tanto, se tratará ahora de contrastar la hipótesis  $H_2$  a través de las cuatro subhipótesis ( $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  y  $H_{2d}$ ) en las que se asociaba cada modalidad de responsabilidad medioambiental con la importancia concedida

a los atributos de distintos stakeholders. Como medida de los componentes de la responsabilidad social se utilizarán las puntuaciones o pesos que cada individuo presentó en los tres factores identificados en el apartado 3.3.3. Debido a la dificultad ya explicada para detectar el componente ético, éste será excluido del estudio y la subhipótesis a él referida ( $H_{2c}$ ) no podrá ser contrastada.

Para desarrollar este análisis, se recurrirá de nuevo a la técnica de la regresión lineal múltiple. En primer lugar, partiendo del modelo anterior en el que la relevancia medioambiental se planteaba en función del poder, legitimidad y urgencia, se añadirá una nueva variable independiente y que será el factor del componente de responsabilidad social que corresponda evaluar. Con esta nueva ecuación de regresión lineal, se comprobará si ha habido o no una variación significativa en la capacidad explicativa del modelo. A partir de esta nueva ecuación, se añadirán tres variables compuestas adicionales formadas por la multiplicación de las variables de poder, legitimidad y urgencia por el factor de responsabilidad social. Estas tres nuevas variables incorporan a la ecuación el efecto moderador al que antes se ha hecho referencia y su importancia se medirá también según el cambio del  $R^2$  y la significación del cambio en F. El factor de interacción indicará el cambio unitario en el efecto del poder, legitimidad o urgencia sobre la relevancia del stakeholder cuando el componente de responsabilidad medioambiental considerado se modifica.

El primer factor analizado fue el que en su momento se calificó como ECONÓMICO por tener como pesos destacados los correspondientes a las variables de esta naturaleza. De acuerdo con las hipótesis planteadas, este factor se introdujo como variable independiente junto con el poder, legitimidad y urgencia medioambientales en el modelo de regresión elaborado para explicar la relevancia medioambiental de los propietarios, asociaciones empresariales, consumidores, empleados y proveedores. De nuevo el método utilizado para efectuar la regresión fue el de pasos

sucesivos y dado el escaso poder explicativo de este factor el modelo original permaneció inalterado. Al introducir el efecto moderador mediante las variables en forma de producto, el resultado fue el mismo, por lo que no puede confirmarse el efecto del componente económico de la responsabilidad social en materia medioambiental sobre la relevancia de estos agentes.

Dejando al margen los efectos de interacción y considerando exclusivamente la posible relación entre el componente económico y los citados stakeholders, se procedió a una prueba de correlaciones bivariadas mediante la rho de Spearman. El hecho de que la incorporación de una variable a un modelo de regresión no lo mejore significativamente, no implica necesariamente que no haya relación alguna entre la misma y la variable dependiente. Así, los resultados del análisis de correlación reflejaron una relación significativa en el caso de los propietarios, aunque no para el resto de agentes (cuadro 3.32). Podría decirse, por tanto, que la subhipótesis H<sub>2a</sub> quedaría parcialmente confirmada en lo relativo a los propietarios, mientras que en lo referente a las asociaciones empresariales, consumidores, empleados y proveedores, debería ser rechazada.

**Cuadro 3.32. Correlación. Factor económico de la responsabilidad medioambiental y relevancia de los stakeholders**

	Propietarios	Asociaciones empresariales	Clientes	Empleados	Proveedores
Rho de Spearman	0,182	0,000	0,045	-0,058	0,065
Sig. (bilateral)	0,002	0,999	0,458	0,339	0,282

Seguidamente, el factor LEGAL fue incorporado a los modelos correspondientes a la relevancia medioambiental de la Administración y de las asociaciones empresariales, no resultando ninguna mejora significativa. Al añadir el efecto moderador, se observó que en el caso de la Administración sí existía una interacción apreciable entre dicho factor y los atributos de poder y legitimidad medioambientales. Su poder explicativo es

reducido en el conjunto del modelo, puesto que el coeficiente de determinación al cuadrado aumenta en total en un 2,2%, aunque la mejora conseguida al añadir estos dos elementos es significativa (cuadro 3.33). Sin embargo, el hecho de que uno presente un coeficiente positivo y el otro negativo (cuadro 3.34) complica su interpretación. Su significado vendría a indicar que en presencia de un mayor componente de responsabilidad legal en materia medioambiental el efecto del poder de la Administración sobre su relevancia aumenta pero el de la legitimidad disminuye.

**Cuadro 3.33. Estadísticos de cambio. Efecto moderador del factor legal en la relevancia medioambiental de la Administración**

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	Sig. del cambio en F
Modelo inicial	0,436	0,429			
Efecto moderador <sup>b</sup>	0,444	0,436	0,009	4,164	0,042
Efecto moderador <sup>c</sup>	0,457	0,447	0,013	6,409	0,012

a Variables consideradas: Poder, legitimidad y urgencia medioambientales, LEGAL

b Variables consideradas: Anteriores y poder \* LEGAL

c Variables consideradas: Anteriores y legitimidad \* LEGAL

Variable dependiente: Relevancia medioambiental de la Administración

**Cuadro 3.34. Coeficientes en análisis de regresión. Efecto moderador del factor legal en la relevancia medioambiental de la Administración**

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	0,652	0,225		2,894	0,004
Urgencia	0,338	0,054	0,330	6,297	0,000
Legitimidad	0,356	0,056	0,336	6,334	0,000
Poder	0,135	0,055	0,133	2,469	0,014
Poder * LEGAL	0,132	0,044	0,518	2,983	0,003
Legitimidad * LEGAL	-0,130	0,051	-0,440	-2,532	0,012

F = 45,614; Sig. = 0,000

Variable dependiente: Relevancia medioambiental de la Administración

Aunque el efecto moderador que se había pronosticado quedara rechazado, las pruebas de correlación bivariadas, sin embargo, sí revelaron cierta relación significativa entre el componente legal y la relevancia de Administración y asociaciones empresariales, siendo algo mayor en el primer caso (cuadro 3.35). Debido a su signo, podría decirse que al aumentar el peso de la responsabilidad legal en relación con el medio ambiente se espera que también lo hagan la importancia y atención concedidos a ambos grupos de interés, lo que confirmaría parcialmente la subhipótesis H<sub>2b</sub>.

**Cuadro 3.35. Correlación. Factor legal de la responsabilidad medioambiental y relevancia de los stakeholders**

	Administración	Asociaciones empresariales
Rho de Spearman	0,195	0,145
Sig. (bilateral)	0,001	0,016

Finalmente, se pasó a considerar el componente filantrópico de la responsabilidad social relativa al medio ambiente y para ello se acudió al segundo de los factores identificados en el estudio de los valores de la dirección (FILANTRÓPICO). Conviene recordar que en este factor, aunque predominaban las variables de carácter filantrópico también ejercían un peso relevante las de naturaleza legal aunque con sentido contrario. El signo de las primeras en el factor era negativo y el de las segundas positivo, lo que afectará a la interpretación de los resultados obtenidos con cualquier técnica que emplee este factor.

Según la propuesta teórica, podría existir cierta relación del componente filantrópico con los atributos medioambientales de la comunidad local, la comunidad global y generaciones futuras, los grupos ecologistas y los medios de comunicación. Por este motivo, el factor calificado como filantrópico fue incorporado a sus ecuaciones de regresión originales (cuadros 3.36 y 3.37).

**Cuadro 3.36. Estadísticos de cambio. Incorporación del factor filantrópico en la relevancia medioambiental de los stakeholders**

Stakeholder		R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	Sig. del cambio en F
Com. global Gener. futuras	Modelo inicial <sup>a</sup>	0,479	0,473			
	Responsabilidad social <sup>b</sup>	0,490	0,483	0,012	6,163	0,014
Grupos ecologistas	Modelo inicial <sup>a</sup>	0,441	0,434			
	Responsabilidad social <sup>b</sup>	0,468	0,460	0,027	13,935	0,000
Medios de comunicación	Modelo inicial <sup>a</sup>	0,441	0,435			
	Responsabilidad social <sup>b</sup>	0,453	0,445	0,012	6,177	0,014

a Variables consideradas: (Constante), Poder, legitimidad y urgencia medioambientales

b Variables consideradas: Anteriores y FILANTRÓPICO

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

**Cuadro 3.37. Coeficientes en análisis de regresión. Incorporación del factor filantrópico en la relevancia medioambiental de los stakeholders**

Stakeholder		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
Com. global y generaciones futuras	(Constante)	0,261	0,190		1,374	0,171
	Urgencia	0,449	0,057	0,427	7,873	0,000
	Poder	0,202	0,053	0,197	3,786	0,000
	Legitimidad	0,198	0,053	0,187	3,708	0,000
	FILANTRÓPICO	-0,126	0,051	-0,110	-2,483	0,014
F = 65,350; Sig. = 0,000						
Grupos ecologistas	(Constante)	0,359	0,181		1,987	0,048
	Poder	0,339	0,059	0,309	5,709	0,000
	Urgencia	0,245	0,053	0,247	4,649	0,000
	Legitimidad	0,266	0,060	0,241	4,478	0,000
	FILANTRÓPICO	-0,213	0,057	-0,167	-3,733	0,000
F = 59,792; Sig. = 0,000						
Medios de comunicación	(Constante)	0,372	0,169		2,197	0,029
	Urgencia	0,362	0,054	0,351	6,734	0,000
	Legitimidad	0,278	0,056	0,264	4,948	0,000
	Poder	0,191	0,050	0,202	3,837	0,000
	FILANTRÓPICO	-0,128	0,051	-0,112	-2,485	0,014
F = 56,383; Sig. = 0,000						

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

Como puede observarse, existe una mejora significativa en la calidad predictiva del modelo para todos los casos analizados excepto para el de la comunidad local y la varianza explicada de la variable dependiente se vio aumentada en un 1,2%, 2,7% y 1,2% en las ecuaciones de regresión respectivas (cuadro 3.36). Debido a que el signo que recibió en los tres casos el coeficiente del factor introducido fue negativo (cuadro 3.37), podríamos decir que cuanto mayor sea la percepción de la responsabilidad filantrópica al abordar temas medioambientales y menor la legal, más atención e importancia se concederán a los intereses que representan la comunidad global y generaciones futuras, grupos ecologistas y medios de comunicación. Sin embargo, los intentos por detectar un efecto moderador o interacción de este componente de la responsabilidad social con relación al resto de atributos resultaron infructuosos.

De nuevo un análisis bivariado sirvió para comprobar la presencia de correlaciones significativas entre el factor filantrópico y la relevancia de estos cuatro stakeholders (cuadro 3.38). Como sucediera anteriormente, otra vez la comunidad local es la que se desmarca del resto, no admitiendo una correlación significativa. En el resto, el signo negativo del coeficiente rho conduce a una interpretación similar a la que se acaba de realizar. Puede decirse, por tanto, que la subhipótesis  $H_{2d}$ , queda parcialmente confirmada, a excepción del grupo de interés que conforma la comunidad local.

**Cuadro 3.38. Correlación. Factor filantrópico de la responsabilidad medioambiental y relevancia de los stakeholders**

	Comunidad Local	Comunidad global y gener. futuras	Grupos ecologistas	Medios de comunicación
Rho de Spearman	-0,096	-0,214	-0,205	-0,136
Sig. (bilateral)	0,110	0,000	0,001	0,024

Naturalmente, todos los análisis de regresión efectuados supusieron la comprobación de los requisitos exigidos para esta técnica estadística. En los cuadros 3.39 a 3.42 se concentran algunos de los indicadores más relevantes respecto a los diagnósticos de colinealidad, normalidad e independencia de los residuos. A todo ello habría que añadir que se realizó la inspección visual de histogramas y gráficos de probabilidad normal para los residuos, así como de los gráficos de dispersión de los residuos respecto a los valores pronosticados para valorar la homocedasticidad, no obteniéndose ninguna violación clara de los supuestos establecidos.

**Cuadro 3.39. Multicolinealidad: Tolerancia y factor de inflación de la varianza. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders**

Stakeholder	Variable independiente	Tolerancia	FIV
Administración	Urgencia	0,729	1,372
	Legitimidad	0,713	1,402
	Poder	0,689	1,452
	Poder * LEGAL	0,066	15,074
	Legitimidad * LEGAL	0,066	15,073
Comunidad global y generaciones futuras	Urgencia	0,637	1,571
	Poder	0,689	1,451
	Legitimidad	0,736	1,360
	FILANTRÓPICO	0,958	1,043
Grupos ecologistas	Poder	0,667	1,500
	Urgencia	0,696	1,438
	Legitimidad	0,674	1,484
	FILANTRÓPICO	0,975	1,026
Medios de comunicación	Urgencia	0,739	1,354
	Legitimidad	0,708	1,413
	Poder	0,723	1,384
	FILANTRÓPICO	0,988	1,013

Variable dependiente: Relevancia medioambiental



**Cuadro 3.40. Multicolinealidad: Índices de condición. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders**

Stakeholder	Dimensión	Índice de condición	Stakeholder	Dimensión	Índice de condición
Administración	1	1,000	Grupos ecologistas	1	1,000
	2	1,412		2	1,942
	3	8,806		3	6,609
	4	9,884		4	7,334
	5	10,661		5	7,580
	6	10,971		1	1,000
Comunidad global y generaciones futuras		1,000	Medios de comunicación	2	1,944
	2	1,957		3	6,821
	3	7,443		4	7,206
	4	8,516		5	7,510
	5	9,129			

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

**Cuadro 3.41. Normalidad: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para los residuos. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders**

	Administración	Comunidad global y Gener. futuras	Grupos ecologistas	Medios de comunicación
Z	0,992	1,083	0,841	1,056
Sig. asintót. (bilateral)	0,279	0,191	0,479	0,215

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

**Cuadro 3.42. Independencia: Estadístico de Durbin-Watson para los residuos. Valores de los directivos y atributos medioambientales de los stakeholders**

	Administración	Comunidad global y generaciones futuras	Grupos ecologistas	Medios de comunicación
D-W	1,859	1,812	2,010	1,803

Variable dependiente: Relevancia medioambiental

### **3.3.6. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y la relevancia de los stakeholders**

En este apartado, en primer lugar se realizará un análisis general de la relación existente entre estas dos variables para, a continuación, proceder a un mayor detalle en función de cada grupo estratégico medioambiental y cada stakeholder, prestando una especial atención a aquellas compañías que ocupan una posición de liderazgo. Finalmente, la actitud estratégica de la empresa se descompondrá en sus principales factores para observar la posible relación de los mismos con la importancia concedida a cada grupo de interés.

#### **3.3.6.1. Análisis genérico**

La teoría de los stakeholders centra su atención en la relación existente entre la valoración que se realice de cada stakeholder de la empresa desde los niveles directivos y la estrategia efectivamente desarrollada por la compañía. En este trabajo, esta relación ha sido llevada al terreno del medio ambiente, sosteniendo que determinadas acciones enmarcadas en la gestión de la compañía podrían mantener algún vínculo con la percepción que se tenga de los atributos medioambientales de sus stakeholders (apartado 2.6.3).

Anteriormente, las compañías incluidas en la muestra han sido agrupadas en diversas categorías atendiendo a su estrategia medioambiental (apartado 3.3.2.2). Con el propósito de comprobar la existencia de la citada relación, se ha optado por efectuar una comparación entre los valores medios obtenidos por la relevancia medioambiental de cada stakeholder en función del grupo estratégico al que corresponda. El objetivo planteado será averiguar si aquellos grupos que son distintos en cuanto a su estrategia medioambiental también lo son en la consideración de sus stakeholders. En el caso de que exista esta diferencia y se compruebe

además que al avanzar desde las opciones estratégicas menos comprometidas con el medio ambiente hacia aquellas más progresivas supone también aumentar la relevancia medioambiental de los stakeholders, se estaría confirmando la hipótesis de investigación H<sub>3</sub>.

En el cuadro 3.43 se recogen los valores medios correspondientes a la atención y prioridad que las empresas incluidas en cada grupo estratégico prestan a sus stakeholders en cuestiones de naturaleza medioambiental. Aunque intuitivamente se aprecian ciertas diferencias entre los grupos, resulta necesario recurrir a alguna técnica estadística que indique si tales diferencias son o no significativas, descubriendo el nivel de homogeneidad y heterogeneidad entre grupos. De nuevo la herramienta más aconsejable parece ser un ANOVA de un factor pero previamente habrá que comprobar si se cumplen los requisitos necesarios para su aplicación. Estas condiciones fueron comentadas con anterioridad (apartado 3.3.4.2), por lo que ahora simplemente se constatará el nivel de satisfacción de las mismas.

**Cuadro 3.43. Valores medios por conglomerado. Relevancia medioambiental de los stakeholders**

Stakeholder	Conglomerado					Media muestral
	A	B	C	D	E	
Propietarios	2,71	3,36	3,44	3,40	3,65	3,34
Administración	3,04	3,76	3,84	3,75	3,90	3,68
Asociaciones empresariales	2,42	2,33	2,95	2,96	3,33	2,86
Clientes	2,88	2,95	3,19	3,38	3,57	3,23
Comunidad local	2,60	2,93	3,34	3,38	3,61	3,21
Com. global / Gener. futuras	2,46	2,33	3,06	3,23	3,36	2,95
Empleados	2,44	2,83	3,34	3,13	3,54	3,10
Grupos ecologistas	2,52	2,21	2,84	3,12	3,19	2,82
Medios de comunicación	2,33	2,33	2,71	2,63	3,28	2,71
Proveedores	1,94	2,00	2,37	2,48	2,77	2,35

En primer lugar, no se espera ninguna correlación entre las respuestas dadas por empresas del mismo grupo debida a la forma de obtención de los datos. En segundo lugar, aunque las distribuciones de los valores recogidos en cada grupo no superaron el test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov en la mayoría de los casos, los tamaños muestrales son suficientemente grandes y existe cierto equilibrio en cuanto al número de sus componentes. Adicionalmente, la curtosis sólo fue inferior a  $-1$  en 3 de los 50 conglomerados, por lo que el efecto esperado sobre el estadístico F es pequeño. Por otro lado, los valores obtenidos con el estadístico de Levene impiden rechazar la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas (sig.  $> 0,05$ ) para todos los casos excepto en el de los proveedores (cuadro 3.44). Finalmente, el número de casos atípicos detectados con la representación de los diagramas de caja fue reducido, por lo que no se cree que tengan un efecto significativo en el análisis.

**Cuadro 3.44. Homogeneidad de varianzas. Relevancia de los stakeholders en grupos definidos por la estrategia medioambiental**

	Propietarios	Admón.	Asociaciones empresariales	Clientes	Comunidad local
Estadístico de Levene	0,685	0,505	1,031	0,372	1,261
Sig.	0,603	0,732	0,391	0,829	0,285
	Com. global Gener. futuras	Empleados	Grupos ecologistas	Medios de comunicación	Proveedores
Estadístico de Levene	1,745	0,226	0,819	0,655	5,586
Sig.	0,140	0,924	0,514	0,624	0,000

Ante esta situación, se procedió a realizar un ANOVA de un factor, siendo el factor de análisis la actitud medioambiental de la empresa identificada en cinco categorías distintas y utilizando como variables dependientes aquellas que medían la relevancia medioambiental de los stakeholders. Debido a la falta de normalidad y homogeneidad de varianzas los proveedores fueron excluidos de este análisis. En cualquier caso, conviene recordar que este stakeholder era el que menor valoración recibía

en todos sus atributos para el conjunto de empresas encuestadas (apartado 3.3.4.1). Al nivel de grupos estratégicos, los proveedores también resultaron los menos importantes en todos los casos, no sólo en cuanto a su relevancia medioambiental (cuadro 3.21) sino también en los demás atributos considerados. A la vista de estos datos, lo cierto es que la posible significación de las diferencias en la relevancia de este stakeholder serían las que menor consideración merecen.

El cuadro 3.45 refleja los resultados obtenidos al aplicar el ANOVA de un factor con las características que acaban de describirse. Entre los datos presentes en este cuadro se encuentran las medias cuadráticas inter-grupos, que se basan en las desviaciones de las medias de los grupos respecto de la media global de todas las puntuaciones para la variable relevancia medioambiental. También aparecen recogidas las medias cuadráticas intra-grupos, las cuales se calculan a partir de las desviaciones de las puntuaciones individuales para dicha variable respecto de las medias de sus correspondientes grupos, sin incluir ahora las diferencias entre las medias de grupos distintos. Por otro lado, el valor del estadístico F vendrá determinado por el cociente entre la variabilidad existente entre los grupos y la existente en el interior de los mismos, por lo que su valor mide la cantidad de varianza de la variable relevancia medioambiental que es atribuible a la clasificación que realiza el factor definido por la actitud medioambiental de la empresa. Valores altos de F, acompañados de cierto nivel de significación, se traducirán en el rechazo de la hipótesis nula de que no existen diferencias de medias entre los grupos.

**Cuadro 3.45. ANOVA. Relevancia de los stakeholders en grupos definidos por la estrategia medioambiental de la empresa**

		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
Propietarios	Inter-grupos	28,047	4	7,012	4,678	0,001
	Intra-grupos	407,729	272	1,499		
	Total	435,776	276			
Administración	Inter-grupos	26,789	4	6,697	5,802	0,000
	Intra-grupos	313,969	272	1,154		
	Total	340,758	276			
Asociaciones empresariales	Inter-grupos	38,087	4	9,522	9,312	0,000
	Intra-grupos	278,137	272	1,023		
	Total	316,224	276			
Clientes	Inter-grupos	18,517	4	4,629	3,768	0,005
	Intra-grupos	334,154	272	1,229		
	Total	352,671	276			
Comunidad local	Inter-grupos	36,499	4	9,125	7,662	0,000
	Intra-grupos	323,935	272	1,191		
	Total	360,433	276			
Comunidad global y generaciones futuras	Inter-grupos	45,017	4	11,254	9,531	0,000
	Intra-grupos	321,171	272	1,181		
	Total	366,188	276			
Empleados	Inter-grupos	42,199	4	10,550	10,042	0,000
	Intra-grupos	285,764	272	1,051		
	Total	327,964	276			
Grupos ecologistas	Inter-grupos	34,034	4	8,509	5,586	0,000
	Intra-grupos	414,298	272	1,523		
	Total	448,332	276			
Medios de comunicación	Inter-grupos	35,938	4	8,985	7,604	0,000
	Intra-grupos	321,376	272	1,182		
	Total	357,314	276			

Como puede observarse, para todos los stakeholders considerados la media cuadrática inter-grupos supera claramente al valor intra-grupos, obteniéndose unos valores de F que van desde 3,77 a 10,04 y con unos niveles de significación iguales o inferiores a 0,005. En definitiva, a la vista de estos datos, puede concluirse que la pertenencia a un grupo u otro resulta relevante y que no es posible considerar todas las observaciones como una muestra de una única población. Por lo tanto, la relevancia medioambiental otorgada a los agentes con que se relaciona la empresa difiere de unos grupos estratégicos medioambientales a otros.

Tras conocer la existencia de esta relación entre la dirección medioambiental de la empresa y la percepción de los stakeholders, cabe preguntarse si existe cierta tendencia en algún sentido. El hecho de haber realizado la agrupación de empresas en conglomerados atendiendo a un criterio recogido en la literatura (apartado 2.3.2.2) y que establecía un orden entre las categorías generadas, permite ahora contrastar si la evolución o paso de una categoría a otra se ve correspondido con una evolución en el mismo sentido o en sentido contrario al de la variable dependiente. En este caso, el objetivo planteado sería comprobar si a medida que se avanza desde el grupo caracterizado por ser el menos comprometido en materia medioambiental (grupo A) hasta aquel que ocupa una posición de liderazgo en este tipo de prácticas (grupo E) aumenta la relevancia medioambiental otorgada por la empresa a los grupos de interés. Un contraste polinómico de tendencias en el ANOVA de un factor podría servir para detectar una situación como la que acaba de plantearse. Sin embargo, dicho contraste asume la completa igualdad en el número de individuos que componen cada grupo, por lo que sus resultados no serían del todo fiables. La alternativa existente a la que se ha recurrido es una prueba de correlación bivariada y, dada la falta de normalidad y la ordenación de categorías, el contraste seleccionado fue de nuevo la rho de Spearman.

Los resultados obtenidos con este contraste (cuadro 3.46) revelaron que existe una correlación significativa al nivel 0,0005 entre las categorías determinadas por el nivel de desarrollo de la estrategia medioambiental y la relevancia que otorgan a sus stakeholders en cuestiones relacionadas con el entorno natural. Esta relación presentó siempre un sentido positivo y se confirmó para todos los grupos.

**Cuadro 3.46. Correlación. Relevancia de los stakeholders y estrategia medioambiental de la empresa**

	Propietarios	Admón.	Asociaciones empresariales	Clientes	Comunidad local
Rho de Spearman	0,223	0,213	0,319	0,231	0,302
Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Com. global Gener. futuras	Empleados	Grupos ecologistas	Medios de comunicación	Proveedores
Rho de Spearman	0,319	0,321	0,241	0,287	0,300
Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Teniendo en cuenta todos estos resultados puede concluirse que, en términos generales, la hipótesis H<sub>3</sub> queda confirmada.

### 3.3.6.2. Análisis específico de los grupos estratégicos y caracterización del liderazgo medioambiental

Según acaba de ser expuesto, el estadístico F contrasta la hipótesis nula de igualdad de las medias pero no resuelve la cuestión de qué medias son diferentes. Interesará realizar un análisis más profundo para determinar qué grupos ocasionan tal desigualdad (Visauta, 1998). En el caso que nos ocupa, puede ser que los cinco grupos estratégicos difieran significativamente unos de otros o que algunos grupos difieran y otros no. Para valorar estas semejanzas y diferencias entre grupos se recurrió a las comparaciones múltiples post-hoc. De entre los tests disponibles, probablemente los más populares y utilizados sean el de Tukey, el de Scheffé y el de Bonferroni. El método de Tukey requiere de completa igualdad de los tamaños muestrales



para no ver disminuida la precisión de sus estimaciones (Pérez López, 2001) mientras que el test de Scheffé resulta más aconsejable cuando se trata de realizar comparaciones complejas entre los grupos que en el caso de contrastes de medias para todas las parejas existentes (Brown y Melamed, 1990). El test de Bonferroni se aplica cuando se desean comparar las medias de todos los pares de grupos, sean estos de igual o distinto tamaño, por lo que este método será el elegido en el análisis.

**Cuadro 3.47. Comparaciones múltiples (Bonferroni). Relevancia medioambiental**

Stakeholder	Grupo	Grupo	Diferencia medias	Sig.	Stakeholder	Grupo	Grupo	Diferencia medias	Sig.		
Propietarios	A	B	-0,65	0,116	Comunidad global y generaciones futuras	A	B	0,13	1,000		
		C*	-0,72	0,018			C*	-0,60	0,034		
		D*	-0,69	0,043			D*	-0,77	0,004		
		E*	-0,94	0,000			E*	-0,90	0,000		
	B	C	-0,08	1,000		B	C*	-0,73	0,009		
		D	-0,05	1,000			D*	-0,90	0,001		
		E	-0,30	1,000			E*	-1,03	0,000		
	C	D	-0,03	1,000		C	D	-0,17	1,000		
		E	-0,22	1,000			E	-0,30	1,000		
	D	E	-0,25	1,000		D	E	-0,13	1,000		
	Admón.	A	B*	-0,72		0,013	Empleados	A	B	-0,39	0,670
			C*	-0,80		0,001			C*	-0,90	0,000
D*			-0,71	0,008	D*	-0,69			0,007		
E*			-0,86	0,000	E*	-1,09			0,000		
B		C	-0,08	1,000	B	C		-0,51	0,142		
		D	0,01	1,000		D		-0,30	1,000		
		E	-0,14	1,000		E*		-0,70	0,005		
C		D	0,09	1,000	C	D		0,20	1,000		
		E	-0,06	1,000		E		-0,20	1,000		
D		E	-0,15	1,000	D	E		-0,40	0,338		

**Cuadro 3.47. Comparaciones múltiples (Bonferroni). Relevancia medioambiental (Cont.)**

Stakeholder	Grupo	Grupo	Diferencia medias	Sig.	Stakeholder	Grupo	Grupo	Diferencia medias	Sig.		
Asociaciones empresariales	A	B	0,09	1,000	Grupos ecologistas	A	B	0,30	1,000		
		C	-0,53	0,058			C	-0,32	1,000		
		D	-0,54	0,070			D	-0,60	0,144		
		E*	-0,91	0,000			E*	-0,67	0,034		
	B	C*	-0,62	0,024		B	C	-0,62	0,119		
		D*	-0,63	0,030			D*	-0,90	0,005		
		E*	-1,00	0,000			E*	-0,97	0,001		
	C	D	-0,10	1,000		C	D	-0,28	1,000		
		E	-0,38	0,319			E	-0,35	1,000		
	D	E	-0,37	0,463		D	E	-0,07	1,000		
	Clientes	A	B	-0,07		1,000	Medios de comunicación	A	B	-0,06	1,000
			C	-0,31		1,000			C	-0,38	0,622
D			-0,50	0,222	D	-0,31			1,000		
E*			-0,68	0,009	E*	-0,95			0,000		
B		C	-0,24	1,000	B	C		-0,38	0,843		
		D	-0,43	0,612		D		-0,30	1,000		
		E	-0,61	0,051		E*		-0,94	0,000		
C		D	-0,19	1,000	C	D		0,08	1,000		
		E	-0,37	0,564		E*		-0,57	0,032		
D		E	-0,18	1,000	D	E*		-0,64	0,015		
Comunidad local		A	B	-0,33	1,000	* La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05.					
			C*	-0,74	0,004						
	D*		-0,79	0,003							
	E*		-1,01	0,000							
	B	C	-0,41	0,611							
		D	-0,46	0,450							
		E*	-0,68	0,016							
	C	D	-0,05	1,000							
		E	-0,27	1,000							
	D	E	-0,22	1,000							

El cuadro 3.47 muestra los resultados del test de Bonferroni, destacando con un asterisco aquellas diferencias de medias que resultan significativas al nivel determinado.

Es necesario comentar que, ordenando los valores medios de la relevancia medioambiental para cada stakeholder de menor a mayor, en 3 de las 9 ocasiones los grupos aparecen clasificados siguiendo el orden establecido para su estrategia medioambiental, es decir, A-B-C-D-E y en el resto, los cambios son mínimos. Esta circunstancia queda de manifiesto en la tabla al contemplar cómo la mayor parte de las diferencias de medias entre grupos tienen un signo negativo puesto que cada grupo es comparado con el siguiente según su estrategia. Adicionalmente, los casos donde no se cumple dicho orden no son relevantes porque su diferencia entre medias carece siempre de significación estadística. Esta observación guarda sentido con la correlación positiva anteriormente demostrada entre ambas variables (hipótesis H<sub>3</sub>).

Por otro lado, si nos fijamos en el número de parejas de grupos significativamente distintos, observamos que ocupa el primer puesto la comunidad global y generaciones futuras. De las diez comparaciones posibles, seis concluyeron que la relevancia medioambiental de este grupo es valorada de forma diferente. En el extremo opuesto se situaría el grupo de los clientes, cuya relevancia medioambiental sólo es significativamente distinta para las empresas que más difieren en su estrategia medioambiental, es decir, entre los grupos A y E.

Sin embargo, para valores medios hay que evitar sacar conclusiones determinantes de la observación aislada del número de diferencias entre grupos, puesto que basta con disponer simplemente de un grupo distinto a los demás para generar cuatro diferencias. Precisamente, esto es lo que ocurre con la Administración y los medios de comunicación.

En el primer caso, tan sólo las empresas del grupo A valoran de forma significativamente inferior al resto de grupos la relevancia de dicho agente. Según argumentaron Henriques y Sadorsky (1999), la aparente despreocupación de estas compañías por el efecto que la intervención pública en materia medioambiental pueda tener en la marcha de la empresa concuerda con su posición extrema de inferior desarrollo de una estrategia específica para este campo.

En cuanto a los medios de comunicación, de todas las comparaciones por parejas, únicamente las empresas líderes en su actitud medioambiental, grupo E, muestran una atención y dedicación a este agente significativamente superior. En esta ocasión, el resultado obtenido contrasta con el defendido por Henriques y Sadorsky (1999). Para estos autores, dado que los asuntos medioambientales que son recogidos habitualmente en los medios de comunicación suelen hacer referencia a situaciones en las que se ha producido un daño al entorno y, consiguientemente, se generan situaciones de crisis para las compañías afectadas, serán aquellas empresas que estén menos preparadas en su gestión medioambiental las que mayor atención e importancia concederán a este stakeholder.

Con el fin de realizar una comparación de medias por parejas para todos los stakeholders, el análisis se completó con la aplicación del test de Games-Howell a la variable relevancia medioambiental de los proveedores. Esta prueba es recomendada por Toothacker (1993) cuando se trata de una situación de desigualdad en el tamaño de las muestras y ausencia de homogeneidad de las varianzas. Las diferencias significativas para esta variable se muestran en el cuadro 3.48, aunque no puede extraerse ninguna conclusión de especial interés a raíz de estos resultados.

**Cuadro 3.48. Comparaciones múltiples (Games-Howell). Relevancia medioambiental de proveedores**

Grupo	Grupo	Diferencia de medias	Sig.
A	B	-0,06	0,997
	C	-0,43	0,063
	D*	-0,54	0,021
	E*	-0,83	0,000
B	C	-0,37	0,285
	D	-0,48	0,121
	E*	-0,77	0,001
C	D	-0,11	0,977
	E	-0,40	0,185
D	E	-0,29	0,575

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05

Una vez analizada la tendencia general existente entre las dos variables para todos los grupos, se plantea el objetivo de caracterización de las empresas líderes en su estrategia medioambiental en función de la atención prestada a sus stakeholders. Para este objetivo, la comparación por parejas resulta insuficiente y será necesario realizar una comparación específica del grupo E respecto al resto de grupos considerados conjuntamente. De esta forma, se llevó a cabo un contraste mediante el estadístico t utilizando como coeficientes para cada categoría de la variable factor el valor  $-0,25$  excepto en la categoría E que recibió el coeficiente 1.

Los resultados correspondientes a este análisis estadístico aparecen en el cuadro 3.49. El contraste es realizado dos veces, según se asuma la igualdad de varianzas entre grupos o no. Anteriormente se comprobó cómo el estadístico de Levene no era significativo y no se podía rechazar la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas con la excepción hecha para la relevancia medioambiental de los proveedores. Consecuentemente, en el cuadro adjunto tan solo se recoge la información relativa al contraste que se ajusta a las condiciones de igualdad de varianzas de cada caso.

**Cuadro 3.49. Contraste. Relevancia medioambiental en las empresas líderes frente al resto de grupos**

Stakeholder	Igualdad varianzas	Valor del contraste	Error típico	t	gl	Sig. (bilateral)
Propietarios	Sí	0,43	0,17	2,494	272	0,013
Administración		0,30	0,15	2,014	272	0,045
Asociaciones empresariales		0,67	0,14	4,729	272	0,000
Clientes		0,46	0,15	2,989	272	0,003
Comunidad local		0,55	0,15	3,597	272	0,000
Com. global y gener. futuras		0,59	0,15	3,897	272	0,000
Empleados		0,60	0,14	4,196	272	0,000
Grupos ecologistas		0,52	0,17	3,005	272	0,003
Medios de comunicación		0,77	0,15	5,115	272	0,000
Proveedores		No	0,57	0,15	3,874	101,294

Los valores de contraste son el resultado de sumar las medias de cada grupo ponderadas por los coeficientes anteriormente indicados. Como se observa, para todos los stakeholders este valor es siempre positivo, lo que señala la superioridad de su relevancia medioambiental para el caso de las empresas líderes en su estrategia medioambiental respecto al conjunto formado por todas las demás. El test aplicado para el contraste corresponde con el estadístico t y puede comprobarse que dicha superioridad resulta significativa para un nivel de 0,005 en todos los stakeholders salvo en el caso de los propietarios y la Administración, para los que el nivel de significación pasa a ser de 0,05, lo que resulta digno de consideración.

### **3.3.6.3. Análisis específico de las principales líneas de acción medioambiental**

Una vez estudiada la relación establecida entre la estrategia medioambiental de la empresa y la relevancia de sus stakeholders, puede resultar interesante algo más de profundización analizando la posible correlación entre cada uno de los componentes de dicha estrategia

identificados mediante la técnica del análisis factorial (apartado 3.3.2.1) y los grupos de interés. Para ello, y debido a la falta de normalidad de la variable relevancia medioambiental, se procedió a realizar pruebas de correlación bivariada utilizando la rho de Spearman. Los resultados obtenidos se encuentran recogidos en el cuadro 3.50.

Como se puede apreciar, el factor denominado IMPORTANCIA y que reflejaba la consideración del tema medioambiental por parte de la alta dirección de la compañía y su inclusión en la planificación estratégica se encuentra relacionado positiva y significativamente con la relevancia de todos los stakeholders. Ordenados según el coeficiente obtenido, podría destacarse a los tres grupos con mayor correlación y decir que cuanto mayor sea la atención e importancia que se conceda a la Administración, los propietarios y los trabajadores de la empresa en sus reivindicaciones medioambientales probablemente también será mayor la trascendencia concedida al medio ambiente en las grandes decisiones de gestión.

El factor calificado como INFORMACIÓN representaba fundamentalmente la disponibilidad de personal especializado en cuestiones medioambientales, asesoría externa y generación de información interna. En esta ocasión, únicamente se detecta una relación significativa con la relevancia de los medios de comunicación, trabajadores y proveedores, todos ellos fuentes potenciales de información útil para uso interno.

Las acciones de carácter eminentemente correctivo (factor CORRECCIÓN) se encuentran correlacionadas de forma significativa con la comunidad local y global, empleados, Administración, medios de comunicación y propietarios. Por el contrario, los propietarios y la Administración son los dos únicos grupos cuya importancia no mantiene una relación destacada con la adopción de medidas preventivas (factor PREVENCIÓN). En este terreno ocuparían las primeras posiciones los grupos ecologistas, medios de comunicación, comunidad global y asociaciones empresariales.

**Cuadro 3.50. Correlación. Relevancia de los stakeholders y factores de la estrategia medioambiental de la empresa**

	IMPORTANCIA	CONOCIMIENTO	CORRECCIÓN	PREVENCIÓN
Propietarios	0,342**	0,004	0,119*	0,043
Administración	0,409**	0,084	0,149*	0,007
Asociaciones empresariales	0,287**	0,082	0,088	0,260**
Clientes	0,231**	0,052	0,112	0,164**
Comunidad local	0,288**	0,079	0,196**	0,187**
Com. global y gener. futuras	0,264**	0,020	0,155**	0,274**
Empleados	0,317**	0,126*	0,151*	0,198**
Grupos ecologistas	0,234**	0,009	0,095	0,339**
Medios de comunicación	0,215**	0,176**	0,134*	0,304**
Proveedores	0,182**	0,124*	0,091	0,213**

Rho de Spearman. La correlación es significativa al nivel 0,05 (\*) y 0,01 (\*\*) (bilateral)

### **3.3.7. Relación entre la actitud estratégica medioambiental de la empresa y los valores de la dirección**

El presente epígrafe está dedicado a la búsqueda de algún tipo de vínculo entre la actitud estratégica de la compañía en materia de medio ambiente y las categorías de valores que están presentes en sus responsables directivos (hipótesis H<sub>4</sub>), así como al análisis individualizado de cada grupo estratégico a partir de los componentes de la responsabilidad medioambiental.

#### **3.3.7.1. Análisis genérico**

Anteriormente, los valores medioambientales de los directivos han sido desagregados en los diferentes componentes de la responsabilidad social de la empresa según cuál fuese la percepción de responsabilidad que siente el directivo al considerar la interacción de su compañía con el entorno natural, es decir, económica, legal, filantrópica y ética. Los resultados más relevantes obtenidos del análisis aislado de estas variables ya fueron expuestos en el



apartado 3.3.3, donde quedó de manifiesto la dificultad experimentada en la valoración del componente ético y cierta relación inversa entre los demás componentes, especialmente entre el filantrópico por un lado y el legal y económico por otro.

En este momento existe la necesidad de trabajar con cada uno de los tipos de responsabilidad de forma separada para así comprobar si alguno se manifiesta de una manera especialmente destacada en aquellas empresas que, a su vez, se caracterizan por haber adoptado determinadas modalidades de estrategia medioambiental. Por lo tanto, el primer paso que habrá que dar para este estudio será la transformación y agrupación de las variables disponibles para cada componente de la responsabilidad social. No obstante, aunque de esta forma se facilite la interpretación de los datos disponibles y sus resultados, estos análisis de comparación entre grupos se realizarán también utilizando los factores del apartado 3.3.3, lo que concederá a las conclusiones extraídas una mayor confianza.

En cada una de las cuatro situaciones propuestas al directivo en el cuestionario, éste tenía libertad para asignar puntos a los cuatro factores de responsabilidad social con un máximo conjunto de 10. Con el propósito de homogeneizar los datos procedentes de individuos que asignaron distinta cantidad de puntos totales, se calculó el peso relativo otorgado a los componentes para cada proposición. Una vez sumados los cuatro pesos relativos correspondientes a un mismo componente de responsabilidad, se calculó su media, generándose así cuatro nuevas variables, una por cada componente.

De esta forma, para cada individuo resulta posible conocer la composición en porcentajes de la responsabilidad social percibida en materia medioambiental. Sin embargo, el interés no se centra ahora en conocer la composición individual de la responsabilidad, sino la de todas las empresas que asumen una misma estrategia medioambiental. El cuadro 3.51 muestra

dicha composición para los cinco grupos estratégicos definidos en función de su actitud frente al medio ambiente.

**Cuadro 3.51. Valores medios por conglomerado. Valores de los directivos**

Componente	Conglomerado					Media muestral
	A	B	C	D	E	
Económico	20,06%	17,91%	18,47%	15,70%	16,89%	17,77%
Legal	33,39%	38,94%	30,02%	32,04%	33,63%	33,29%
Ético	22,72%	19,40%	23,19%	23,33%	23,09%	22,53%
Filantrópico	23,83%	23,74%	28,31%	28,92%	26,38%	26,41%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Puede observarse cómo el orden establecido entre los componentes a partir de su importancia o peso porcentual es el mismo para todos los grupos. Así, cuando se trata del medio ambiente, según los datos el primer componente de responsabilidad percibido es el legal, seguido del filantrópico, ético y, por último, el económico. Parece ser que el medio ambiente no es considerado por la dirección principalmente como una fuente de potenciales ventajas económicas, sino como un asunto que debe ser abordado debido sobre todo a la presión normativa y, seguidamente, por motivaciones filantrópicas o éticas. En cualquier caso, deben recordarse las limitaciones encontradas en la medición del componente ético con los ítems utilizados.

A pesar de lo visto, aunque la jerarquía entre los componentes se mantenga para todos los conglomerados, esto no significa que el peso o importancia de cada uno sea similar. Para realizar esta comprobación, a continuación se recurrirá de nuevo a la técnica del ANOVA de un factor, una vez verificada la normalidad y homogeneidad de varianza de los datos para todos los grupos (cuadros 3.52 y 3.53).

**Cuadro 3.52. Normalidad. Prueba de Kolmogorov-Smirnov. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos**

	A	B	C	D	E
	Económico				
Z	0,601	0,611	0,555	0,506	0,655
Sig. asintót. (bilateral)	0,863	0,850	0,917	0,960	0,784
	Legal				
Z	0,776	0,778	0,897	0,588	1,064
Sig. asintót. (bilateral)	0,584	0,580	0,397	0,880	0,208
	Ético				
Z	0,603	0,657	0,506	0,957	0,872
Sig. asintót. (bilateral)	0,861	0,781	0,960	0,319	0,432
	Filantrópico				
Z	0,717	0,671	0,763	0,564	1,112
Sig. asintót. (bilateral)	0,682	0,758	0,606	0,908	0,169

**Cuadro 3.53. Homogeneidad de varianzas. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos**

	Económico	Legal	Ético	Filantrópico
Estadístico de Levene	1,307	1,250	0,775	0,553
Sig.	0,268	0,290	0,542	0,697

Los resultados estadísticos del análisis (cuadro 3.54) reflejan que, considerando todos los grupos simultáneamente, existen diferencias significativas entre los valores medios de los componentes de la responsabilidad medioambiental de tipo legal (sig. < 0,01) y filantrópico (sig. < 0,05), no siendo así en lo referente a los de naturaleza económica y ética. Consecuentemente, la hipótesis H<sub>4</sub> quedaría parcialmente confirmada, es decir, en lo relativo a dos de los cuatro tipos de responsabilidad medioambiental.

**Cuadro 3.54. ANOVA. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Económico	Inter-grupos	580,009	4	145,002	1,407	0,232
	Intra-grupos	28038,206	272	103,082		
	Total	28618,215	276			
Legal	Inter-grupos	2089,107	4	522,277	4,440	0,002
	Intra-grupos	31998,343	272	117,641		
	Total	34087,451	276			
Ético	Inter-grupos	493,861	4	123,465	1,912	0,109
	Intra-grupos	17567,403	272	64,586		
	Total	18061,264	276			
Filantrópico	Inter-grupos	1198,470	4	299,617	2,496	0,043
	Intra-grupos	32655,903	272	120,058		
	Total	33854,372	276			

**3.3.7.2. Análisis específico de los grupos estratégicos y principales líneas de acción medioambiental**

A continuación, se pasa a observar con cierto detenimiento qué posible relación podría haber entre las acciones estratégicas características de los distintos grupos de empresas y los valores medioambientales de sus directivos.

El grupo A se caracterizaba por tener las menores puntuaciones en todas las variables utilizadas para medir la actitud de la empresa frente al medio ambiente. Si nos fijamos en el valor medio de los componentes de la responsabilidad medioambiental para este grupo llama la atención que supere a todos los demás en el económico. Así, son aquellos que comparativamente más razones económicas aducen para desarrollar acciones de carácter medioambiental quienes precisamente menos las llevan a cabo.

Para conocer la importancia de estas diferencias, se efectuó un contraste comparando la media del componente económico del grupo A (coeficiente 1) con el resto de grupos (coeficientes  $-0,25$ ). Como se aprecia en el cuadro 3.55, la diferencia estudiada resultó positiva pero no significativa, aunque por escaso margen (sig. = 0,073).

**Cuadro 3.55. Contraste. Componente económico de la responsabilidad medioambiental en el grupo A frente al resto**

Valor del contraste	Error típico	t	GI	Sig. (bilateral)
2,8204	1,5675	1,799	272	0,073

Por otro lado, ya se comentó antes que con el propósito de evitar posibles sesgos al introducir en el estudio una variable sin un patrón de respuesta claro como es el componente ético, este y posteriores análisis se realizarán utilizando como variable dependiente los factores resultantes del análisis de componentes principales desarrollado en el apartado 3.3.3. En esta ocasión, el factor empleado fue el que caracterizaba principalmente al componente ECONÓMICO y los resultados obtenidos fueron similares a los logrados empleando las variables transformadas ( $t = 1,721$ ; sig. = 0,086).

La posible existencia de una relación negativa entre la responsabilidad económica medioambiental y la proactividad en la estrategia medioambiental de la empresa indudablemente merece algo más de atención. Por este motivo, se procedió a realizar una prueba de correlación bivariada entre los factores que caracterizaban uno y otro aspecto. Debido a la normalidad de las funciones de distribución (cuadro 3.56), la prueba utilizada para valorar estas relaciones será la correspondiente al coeficiente de correlación de Pearson y los resultados obtenidos son los recogidos en el cuadro 3.57.

**Cuadro 3.56. Normalidad. Prueba de Kolmogorov-Smirnov. Componentes de la responsabilidad medioambiental en grupos estratégicos**

	Factores - Estrategia medioambiental			
	IMPORTANCIA	CONOCIMIENTO	CORRECCIÓN	PREVENCIÓN
Z	0,618	0,745	0,878	0,489
Sig. asintót. (bilateral)	0,840	0,636	0,424	0,970
	Factores - Responsabilidad medioambiental			
	ECONÓMICO	FILANTRÓPICO	LEGAL	
Z	0,610	0,966	1,127	
Sig. asintót. (bilateral)	0,851	0,308	0,158	

**Cuadro 3.57. Correlaciones. Factores de estrategia medioambiental y factor económico de la responsabilidad**

	IMPORTANCIA	CONOCIMIENTO	CORRECCIÓN	PREVENCIÓN
Correlación Pearson	-0,089	-0,063	-0,151	-0,036
Sig. (bilateral)	0,138	0,297	0,012	0,552

Se observa cómo el coeficiente presenta en todos los casos un signo negativo, aunque la correlación únicamente es significativa en el caso del factor denominado CORRECCIÓN. Es interesante comprobar que cuanto más se tenga en consideración el componente económico de la responsabilidad medioambiental menos medidas se adoptarán en materia de reciclado, control de emisiones o contratación de seguros. Evidentemente, es en estas acciones en las que más ocultos quedan los posibles beneficios y más patentes se hacen sus costes, por lo que aquellos que primen el sentido económico en sus decisiones de gestión medioambiental menos proclives serán al desarrollo de estas actividades. A la vista de estos datos, la proactividad en la estrategia medioambiental no parece venir acompañada de una creencia en su potencial económico.

El grupo B incluía aquellas empresas que se caracterizaban desde el punto de vista de su estrategia medioambiental por la búsqueda de información y adopción decidida de medidas de tipo correctivo, en claro

contraste con su política de medidas de carácter preventivo. Por otra parte, su valor medio en la variable representativa del peso que el componente legal tiene en la responsabilidad social en materia medioambiental es mayor que en el resto de grupos (cuadro 3.51). Esta situación requiere un análisis detallado de la significación de esta diferencia, así como de la posible relación entre el componente legal y la estrategia medioambiental.

Un contraste de medias entre el grupo B y el resto (cuadro 3.58) reveló una diferencia significativa y positiva en la variable referente al componente legal (sig. < 0,0005).

**Cuadro 3.58. Contraste. Componente legal de la responsabilidad medioambiental en el grupo B frente al resto**

Valor del contraste	Error típico	t	Gl	Sig. (bilateral)
6,6619	1,8190	3,662	272	0,000

De nuevo se realizó este contraste utilizando en esta ocasión como variable dependiente el factor resultante del análisis de componentes principales realizado en el apartado 3.3.3 y que se identificaba básicamente con la responsabilidad legal (factor LEGAL). De esta forma, la diferencia también resultó significativa y en el mismo sentido ( $t = 3,492$ ; sig. = 0,001).

Por otra parte, el coeficiente de correlación de Pearson (cuadro 3.59) presenta un signo negativo únicamente para el caso de las medidas preventivas (coef. = 0,103) aunque esta correlación no llega a ser significativa (sig. = 0,087) y no es posible rechazar que sea debida al azar. El resto de componentes de la estrategia medioambiental de la empresa se relacionaría en el mismo sentido que el componente legal, pero esa correlación únicamente es significativa (sig. = 0,043) para las medidas de tipo correctivo. Habitualmente, las normativas en materia medioambiental inciden en cumplir unos requisitos de carácter reparador como son el reciclado, cobertura de los daños mediante la contratación de seguros o establecimiento de sistemas de control para las emisiones y vertidos que

provoque la empresa (factor CORRECCIÓN). Visto así, parece lógico pensar que aquellas compañías que más valoren el cumplimiento de la legislación sean las que más medidas de este tipo desarrollen.

**Cuadro 3.59. Correlaciones. Factores de estrategia medioambiental y factor legal de la responsabilidad**

	IMPORTANCIA	CONOCIMIENTO	CORRECCIÓN	PREVENCIÓN
Correlación Pearson	0,060	0,060	0,122	-0,103
Sig. (bilateral)	0,319	0,321	0,043	0,087

Al describir el continuo marcado por los grupos estratégicos medioambientales (apartado 3.3.2.2) se apreció cómo partiendo de una situación en la que todas las medidas eran relativamente inferiores (grupo A) se pasaba a adoptar acciones de carácter correctivo (B) y en los siguientes estadios (C, D y E) se enfatizaba la importancia del medio ambiente en las grandes decisiones de la empresa y se iban añadiendo las medidas preventivas a las reparadoras. El hecho de que los valores medios de los grupos C, D y E en la variable que recoge el componente filantrópico de la responsabilidad social sea bastante parecido y diferente respecto a los grupos A y B puede estar indicando otra vez la existencia de alguna relación entre estrategia medioambiental y responsabilidad social.

Un contraste de las medias entre dos grupos, uno compuesto por los conglomerados A y B con unos coeficientes de  $-0,5$  y otro formado por C, D y E con coeficientes de  $0,33$  arrojó una diferencia significativa (sig.  $< 0,01$ ) a favor de estos últimos (cuadro 3.60).

**Cuadro 3.60. Contraste. Componente filantrópico de la responsabilidad medioambiental en los grupos C, D y E frente al resto**

Valor del contraste	Error típico	t	Gl	Sig. (bilateral)
3,8085	1,3941	2,732	272	0,007



Los resultados de un contraste similar empleando el factor denominado FILANTRÓPICO y cambiando el signo de los coeficientes en el contraste para corresponderlos con los pesos de las variables destacadas en el factor, también confirmaron dicha diferencia ( $t = 2,769$ ,  $\text{sig.} = 0,006$ ).

Según estaba previsto, la prueba de correlación bivariada (cuadro 3.61) demostró una relación significativa al nivel 0,01 entre el factor filantrópico en la responsabilidad social y los factores de IMPORTANCIA y PREVENCIÓN en la estrategia medioambiental. Conviene recordar que el factor filantrópico se encontraba caracterizado principalmente por tres de las cuatro variables de carácter filantrópico con unos pesos de signo negativo y, en menor medida, por otras tres variables con signo positivo y que representaban el componente legal de la responsabilidad social. Evidentemente, este hecho afectará a la interpretación de los coeficientes de Pearson (-0,238 y -0,186). Así, los valores obtenidos indican que cuanto más se considere que las acciones medioambientales de la compañía deben ser realizadas por una motivación filantrópica y menos por una imposición legal, mayor será la importancia que se conceda a este tema desde la alta dirección y mayor será el desarrollo de acciones de tipo preventivo.

**Cuadro 3.61. Correlaciones. Factores de estrategia medioambiental y factor filantrópico de la responsabilidad**

	IMPORTANCIA	CONOCIMIENTO	CORRECCIÓN	PREVENCIÓN
Correlación Pearson	-0,279	0,013	-0,004	-0,208
Sig. (bilateral)	0,000	0,830	0,949	0,001

Como se puede apreciar, el componente ético no ha sido objeto de análisis en su relación con la estrategia medioambiental. El motivo para esta exclusión es doble. Por un lado, el análisis detallado de la fiabilidad de los indicadores utilizados y el análisis factorial no detectaron con claridad la presencia de este componente (apartado 3.3.3). En segundo lugar, a esto se

añade el hecho de que no se observaron diferencias significativas entre los grupos estratégicos en función de la variable creada agrupando los ítems de naturaleza ética (cuadros 3.5.1 y 3.5.4).

## **CAPÍTULO 4**

---

# **CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS**



#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

La estructura de este último capítulo descansa sobre dos únicos apartados. En el primero se pretende recoger de forma concisa y clara las principales conclusiones extraídas a partir del modelo teórico propuesto y de los resultados obtenidos en el análisis empírico, ofreciendo una visión general del contenido de la tesis. Por su parte, el segundo apartado se dedicará a exponer algunas de las limitaciones que presenta este trabajo y anticipar posibles líneas futuras de investigación que podrían servir para su desarrollo y potenciación.

#### **4.2. CONCLUSIONES**

El marco teórico establecido en el modelo de investigación ha supuesto el análisis de tres grandes cuestiones y de las relaciones establecidas entre ellas: la estrategia medioambiental, los valores de los directivos y los stakeholders o grupos de interés de la empresa. A lo largo del capítulo

segundo, cada uno de estos temas fue estudiado aisladamente, incorporando al modelo aquellos aspectos y consideraciones que permitieran su aplicación práctica.

De esta forma, en primer lugar fueron puestas de manifiesto las relaciones existentes entre la estrategia empresarial y el medio ambiente. La revisión de la literatura existente ha servido para conocer qué criterios podían adoptarse para clasificar a las empresas en función de su actitud estratégica frente al medio ambiente. De las opciones disponibles, resultaron especialmente útiles para el posterior trabajo empírico aquellas que calificaban la estrategia adoptada a partir de los valores presentados en una serie de indicadores de acción medioambiental.

Estas clasificaciones de la estrategia medioambiental concluyen que es posible detectar una progresividad entre las distintas modalidades existentes. En un extremo se situarían aquellas empresas que adoptan una postura reactiva, las cuales no consideran necesario tomar decisión alguna en materia de medio ambiente para ajustarse a los estándares existentes, probablemente como consecuencia de los costes que supondría o por arrastrar unas pautas de comportamiento del pasado difíciles de cambiar. A continuación se encontrarían las compañías que defensivamente afrontan los asuntos medioambientales de forma no sistemática, sino sólo en situaciones de necesidad. La tercera categoría la compondrían las sociedades que con una estrategia acomodaticia superan el simple cumplimiento de los mínimos legales establecidos, presentando ya cierto compromiso de la alta dirección con la gestión medioambiental, generando información y dotando a los empleados de una formación considerable en esta materia específica. Así, se llegaría al otro extremo en el continuo establecido en función de la estrategia medioambiental, donde estarían situadas aquellas empresas caracterizadas por la proactividad y liderazgo, en donde se concede una mayor importancia a este tema y se dedica una

cantidad de recursos económicos y humanos a las actividades relacionadas superior al de las demás empresas situadas en su mismo entorno.

Una vez analizadas las distintas estrategias medioambientales, el interés se centró en las actitudes y valores de los directivos frente al medio ambiente. Tras enmarcar el tema dentro de la acción social de la empresa, se descubrió lo apropiado que podría resultar la aplicación de los principios y criterios de responsabilidad social para valorar la actitud y convicciones de los directivos a la hora de adoptar decisiones que puedan afectar al entorno natural.

Desde este planteamiento, en la responsabilidad medioambiental de los directivos se distinguieron teóricamente cuatro componentes: económico, legal, ético y filantrópico. La estructura de los valores de los directivos fue definida según las motivaciones que entraban en juego a la hora de considerar una política de acción medioambiental y de la importancia relativa existente entre dichas motivaciones. La consideración del medio ambiente en la gestión empresarial desde los niveles directivos puede responder a una búsqueda de mayores ganancias, la necesidad de cumplir con la legislación vigente, conseguir la aceptación social o trascender cualquier imperativo externo en favor de un beneficio generalizado para toda la sociedad. Cada una de estas motivaciones se correspondería con un componente distinto de la responsabilidad social.

Finalmente, de la lectura de los escritos incluidos en la teoría de la acción social de la empresa se desprende su estrecha relación con una teoría de la administración que ha experimentado un importante desarrollo: la teoría de los stakeholders. A partir de la literatura existente y una vez enfocados en el medio ambiente como asunto social de interés, fueron identificados los stakeholders más relevantes y adaptados sus atributos principales para permitir una valoración de los mismos en el desarrollo de la investigación empírica.

Los stakeholders que han sido considerados en este trabajo son un total de diez: propietarios, Administración, asociaciones empresariales, clientes, comunidad local, comunidad global y generaciones futuras, empleados, grupos ecologistas, medios de comunicación y proveedores. Siempre en relación con el medio ambiente, para cada uno de estos grupos de interés se ha tratado de medir su capacidad para imponer a la empresa determinadas acciones medioambientales, lo apropiado de sus reivindicaciones a juicio de la dirección, la urgencia en la atención de dichas exigencias y el tiempo y prioridad que cada stakeholder merecía. Estas características compondrían los atributos medioambientales de poder, legitimidad, urgencia y relevancia.

Con la base establecida por estos tres pilares (estrategia medioambiental, valores de los directivos y atributos de los stakeholders) fue creado un modelo de relaciones que planteaba una serie de hipótesis de partida que debían ser contrastadas empíricamente pero que también dejaban abierta la posibilidad de utilizar los datos disponibles para extraer conclusiones relevantes no anticipadas previamente.

El capítulo tercero ha sido dedicado a la parte empírica de la investigación, la cual se llevó a cabo sobre una muestra final de 277 empresas manufactureras instaladas en el territorio español y con una facturación anual mínima de 350 millones Ptas.

El análisis aislado de cada grupo de variables relativas a los tres grandes temas de discusión teórica arrojó una serie de conclusiones iniciales, a las que se sumaron las obtenidas tras examinar las relaciones existentes entre ellas. A continuación se exponen brevemente las ideas principales correspondientes a cada objeto de análisis.



## **Estrategia medioambiental**

La estrategia medioambiental de la empresa pudo ser identificada a partir de un número reducido de líneas de acción. El nivel de intensidad o grado de desarrollo en las mismas permitió clasificar a las compañías en cinco grupos estratégicos distintos. Aunque no se consideró pertinente la identificación de estos grupos con las categorías propuestas en la literatura y anteriormente comentadas, sí pudo caracterizarse cada modalidad en función de su posicionamiento relativo dentro de una escala progresiva o de acumulación. Dicha escala partía de un grupo de empresas definido por su menor actividad medioambiental según las variables consideradas. A partir de este grupo se observa cómo va aumentando el compromiso de la empresa de forma gradual al progresar en la escala de conglomerados, experimentando un mayor desarrollo inicial las medidas de tipo correctivo frente a las de carácter esencialmente preventivo. El grupo situado en el extremo más avanzado de esta serie jerárquica ejerce una posición de liderazgo medioambiental que quedó reflejada en los valores obtenidos en todos los indicadores utilizados.

Esta comparación en términos relativos de la estrategia medioambiental sería combinada posteriormente con otras comparaciones entre grupos basadas en variables diferentes, lo que serviría para detectar relaciones entre todas ellas.

## **Valores de la dirección**

Los valores de los directivos respecto al medio ambiente fueron caracterizados en función de los componentes de la responsabilidad social. Los resultados obtenidos reflejaron la presencia de los componentes económico, legal y filantrópico, así como la existencia de cierta relación inversa entre ellos, la cual fue especialmente significativa entre el factor filantrópico y los otros dos. El componente ético de la responsabilidad

medioambiental no pudo ser aislado y valorado correctamente, lo que limitaría futuros análisis y el contraste de aquellas hipótesis elaboradas teniendo en cuenta dicho componente.

En la muestra analizada, la consideración del medio ambiente en la gestión empresarial parece justificarse principalmente por la existencia de unos requisitos legales que deben ser respetados, seguido de un compromiso con el bienestar general de la sociedad y un respeto intrínseco por el entorno natural. El componente económico de la responsabilidad medioambiental resultó ser el menos valorado, arrojando ciertas dudas sobre la posibilidad de que este asunto social sea realmente considerado como una fuente de potenciales ventajas competitivas en el sentido tradicionalmente considerado.

### **Atributos de los stakeholders**

Existen diferencias entre los stakeholders de la empresa al ser valorados sus principales atributos (poder, legitimidad, urgencia y relevancia) en relación al medio ambiente. En este sentido, es de destacar que la Administración constituye el grupo de interés de mayor importancia para la empresa, mientras que el menos valorado en todos los aspectos fue el formado por los proveedores. Adicionalmente, se encontraron diferencias entre los stakeholders según el atributo específico que se considerase. Así, propietarios y clientes destacaban por su poder mientras que se reconocía ampliamente la legitimidad de la comunidad, tanto local como global. Por su parte, los grupos ecologistas únicamente destacaron en términos relativos por la inmediatez o urgencia de sus reivindicaciones medioambientales.

Por otro lado, el análisis de las relaciones existentes entre los atributos de cada stakeholder permitió comprobar que, en términos generales, el poder, la legitimidad y la urgencia medioambientales influían positivamente en la atención y prioridad otorgada por los directivos a sus reivindicaciones,

es decir, ejercían un efecto positivo sobre su relevancia medioambiental. Igualmente, se comprobó cómo la relevancia de un stakeholder aumentaba al hacerlo la acumulación del resto de atributos. De esta forma, quedaba confirmada la primera hipótesis de investigación propuesta y sus correspondientes subhipótesis.

### **Relación valores de los directivos - atributos de los stakeholders**

De acuerdo con lo planteado en la segunda hipótesis de investigación, se encontraron ciertas relaciones entre los valores de los directivos en materia medioambiental y la importancia o relevancia concedida a los stakeholders, aunque no tantas como habían sido previstas en las subhipótesis correspondientes. De hecho, en ningún caso se observó un efecto moderador positivo y significativo de dichos valores sobre la influencia que el resto de atributos medioambientales ejercían en la relevancia.

A la vista de los resultados alcanzados, se puede decir que aquellos directivos para los que el componente económico de la responsabilidad medioambiental es mayor tenderán a conceder más importancia y prioridad a las reivindicaciones medioambientales de los propietarios.

Por otro lado, al aumentar el componente legal de la responsabilidad medioambiental lo hará también la relevancia otorgada a la Administración y asociaciones empresariales.

Finalmente, a medida que aumente el peso del componente filantrópico en los valores de los directivos respecto al medio ambiente, mayor consideración se tendrá de la comunidad global y generaciones futuras, grupos ecologistas y medios de comunicación.

Como ya fue comentado anteriormente, no fue posible comprobar ninguna relación entre la vertiente ética de los valores de los directivos y su percepción de los stakeholders debido a la dificultad para identificar y

cuantificar a la primera, con lo que la subhipótesis correspondiente no pudo ser contrastada en ningún caso.

### **Relación estrategia medioambiental - relevancia de los stakeholders**

La tercera hipótesis de investigación proponía que a medida que la estrategia medioambiental de la empresa avanzase en el continuo establecido desde una postura reactiva hacia una de liderazgo, la importancia o relevancia que se concedería a los stakeholders en materia medioambiental sería mayor, lo cual quedó confirmado empíricamente.

Adicionalmente, el análisis de los datos disponibles permitió llegar a otras conclusiones de interés. Entre ellas, es de destacar cómo la comunidad global y generaciones futuras conforman el stakeholder que es valorado de forma más diferente entre las distintos grupos estratégicos medioambientales, mientras que en el caso de los clientes esta diferencia de valoración sólo se detectó entre los dos grupos cuya estrategia medioambiental era extremadamente opuesta. También es digno de mención que la Administración es valorada de forma relativamente homogénea por todas las empresas con independencia de su estrategia medioambiental, a excepción de aquellas más reactivas, quienes otorgan a este stakeholder una importancia significativamente inferior. En el caso de los medios de comunicación, los resultados concluyeron que se trata de un grupo únicamente valorado de forma significativamente distinta por las empresas líderes, quienes les prestan una especial atención.

### **Relación estrategia medioambiental - valores de los directivos**

La cuarta y última hipótesis de investigación planteada recogía la posibilidad de que aquellas empresas que se caracterizaban por adoptar cierta estrategia medioambiental podrían tener al frente de esas decisiones

unos responsables caracterizados también por una composición de la responsabilidad medioambiental común.

Según la información disponible y como ha sido comentado previamente, las consideraciones legales son las más importantes a la hora de adoptar decisiones de gestión medioambiental en la empresa, seguidas de las filantrópicas y éticas, mientras que las razones económicas parecen las menos relevantes. Aunque esta estructura de valores se mantenga en los directivos de todos los grupos de empresas creados a partir de su estrategia medioambiental, se detectaron diferencias significativas en el peso específico de dos de los componentes de la responsabilidad medioambiental, que fueron el legal y el filantrópico. Por consiguiente, la hipótesis cuarta quedó parcialmente confirmada.

Una exploración adicional de los grupos estratégicos definidos sirvió para concluir que aquellas empresas que en términos relativos eran las que menor compromiso demostraban tener con su medio ambiente eran las que entendían que el componente económico de esas acciones era más importante. A pesar de esta apreciación, los análisis estadísticos oportunos indicaron que la diferencia existente entre este grupo y el resto al ser valorados en función del componente económico de la responsabilidad medioambiental no resultó del todo significativa. En cualquier caso, no parece percibirse una ventaja económica en la proactividad medioambiental, sino más bien al contrario, lo cual se hizo especialmente patente a la hora de adoptar medidas de naturaleza correctora como el reciclado, control de emisiones o contratación de seguros.

Precisamente las empresas que optaron por dar una mayor importancia a las acciones de tipo correctivo frente a las preventivas se caracterizaron también por disponer de unos directivos con un sentimiento de responsabilidad legal en materia de medio ambiente significativamente

superior al existente en el resto de grupos estratégicos, lo cual podría deberse a la propia naturaleza reparadora de la normativa existente.

Por último, la inclusión y desarrollo de medidas preventivas en la estrategia medioambiental parece corresponderse con directivos cuyas actitudes frente a este asunto social se definen mejor desde la filantropía que desde la imposición legal.

#### **4.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Sin duda este trabajo de investigación presenta numerosas limitaciones, de entre las cuales aquí se destacan algunas con objeto de precisar el alcance de las conclusiones extraídas y, a su vez, abrir nuevos caminos para futuras investigaciones.

Una primera limitación a ser señalada tiene su origen en el propio tema de análisis y la consiguiente operativa empleada en la recogida de datos. El medio ambiente constituye un asunto considerado de gran importancia social, lo que conduce al rechazo de cualquier conducta que se manifieste expresamente en contra de su protección o defensa. Al proponer una autovaloración de la actitud de las empresas y de los directivos frente al medio ambiente y de cómo consideran al resto de agentes con los que interacciona la compañía en este terreno, es de esperar cierta tendencia hacia aquellas respuestas que ofrezcan una imagen favorable del encuestado (Podsakoff y Organ, 1986).

En el caso de la estrategia medioambiental, esta limitación podría tratarse de enmendar parcialmente recurriendo a la combinación de indicadores procedentes de fuentes primarias junto con otros procedentes de fuentes secundarias, tales como revisión de estados contables, acreditación de certificados medioambientales o información obtenida de asociaciones, entre otras. Sin embargo, en lo referente a la percepción y actitudes de los

directivos, la valoración que ellos mismos realicen se muestra como la única posibilidad disponible.

La novedad del tema analizado y la escasez de indicadores fiables de contrastada validez ha obligado a generar ex profeso variables y escalas representativas de determinados conceptos, con el riesgo que esto supone. En este sentido, a lo largo del capítulo tercero se ha insistido en las dificultades encontradas para medir el componente ético de la responsabilidad medioambiental de la empresa según los directivos, lo cual ha limitado de forma relevante algunas conclusiones y el desarrollo pleno de ciertos análisis. Posteriores estudios podrían centrarse exclusivamente en este concepto para así tratar de descubrir si la ausencia de dicho componente se debe efectivamente a un problema de medición o a una indefinición real respecto al resto de componentes, lo que tendría una especial importancia en la gestión de la empresa, especialmente en lo referente a la política de comunicación de la compañía y, más concretamente, en las decisiones relativas a las relaciones públicas.

Otra limitación que puede atribuirse al trabajo empírico realizado se deriva de la muestra de empresas empleada. Según ha sido comprobado, podrían existir ciertos sesgos en los resultados como consecuencia de las diferentes tasas de respuesta obtenidas atendiendo tanto al sector industrial como al volumen de ventas y número de empleados de la empresa. Esta falta de representatividad impide valorar adecuadamente dos efectos habitualmente referenciados al hablar de la estrategia medioambiental: la actividad y el tamaño.

Estudios más específicos centrados en sectores de actividad concretos donde el entorno competitivo viene definido por unos condicionantes medioambientales semejantes podrían ayudar a descubrir relaciones particulares entre variables imposibles de detectar con el enfoque más amplio por el que se ha optado en el presente trabajo. Asimismo, la

utilización de metodologías distintas, como el análisis de casos, también podría servir para profundizar en el origen último de estas relaciones. Otra línea de investigación a seguir podría ser la adaptación del modelo empleado al sector servicios, ofreciendo una comparativa de interés respecto a las empresas manufactureras.

En lo relativo al efecto tamaño, debe mencionarse que algunos análisis no incluidos en el texto desvelaron cierta relación entre la adopción de medidas generadoras de conocimiento sobre la situación medioambiental de la empresa y su tamaño, medido a través de la cifra de ventas y el número de empleados. El hecho de que la disponibilidad de los datos pueda verse vinculada al tamaño de la compañía obliga a adoptar demasiadas reservas respecto a cualquier conclusión establecida en este sentido.

Centrados en la valoración de los stakeholders que se ha llevado a cabo en este trabajo, el atributo de la relevancia medioambiental ha recibido una consideración especial al buscar relaciones con otras variables. Un estudio más profundo del poder, la legitimidad y la urgencia medioambientales podría ser de interés, especialmente al tener en cuenta su vinculación con los valores de los directivos. Adicionalmente, resultaría de gran relevancia crear unos mapas de percepción de los stakeholders de la empresa, clasificando a los mismos según sus atributos medioambientales y comprobando qué cambios se producen respecto a la percepción que para esos mismos stakeholders se tiene en el ámbito general de sus relaciones con la compañía.

Por otra parte, a lo largo del texto se ha mencionado en distintas ocasiones la importancia que el componente cultural y social puede tener a la hora de valorar un determinado asunto, adoptar cierta actitud hacia el mismo y emprender las correspondientes acciones. En este caso, todas las empresas consideradas en el trabajo empírico desarrollan su actividad en España y, en principio, el entorno social y cultural en el que se desenvuelven



es similar. Sin embargo, entre ellas se encuentran compañías cuya empresa matriz pertenece a países distintos, lo cual no ha sido considerado en ninguna parte del análisis. Así, una potencial línea de investigación podría proceder de la introducción del concepto de cultura medioambiental en la organización y estudiar las posibles divergencias existentes entre empresas de distintas nacionalidades y dirigidas por individuos con unos valores y actitudes importados de sociedades diferentes.

El fenómeno de la globalización ayuda a homogeneizar los principios y prácticas medioambientales de las empresas y, seguramente, este es el camino a seguir con vistas a alcanzar el desarrollo sostenible. No obstante, aun parece posible encontrar patrones distintos de pensamiento y conducta que descansan en la individualidad propia de cada sociedad.

Para concluir, el modelo propuesto podría extenderse más allá de la acción de la empresa para tratar de llegar a los resultados que se generan con tal acción. Esto conduciría a adoptar una postura más instrumental y normativa que en ningún caso ha sido considerada en el presente trabajo. Igual que en otros muchos estudios comentados en el segundo capítulo, parece factible buscar algún tipo de relación entre la estrategia medioambiental adoptada por la empresa y los resultados obtenidos. De esta forma, podrían descubrirse unas prácticas empresariales de éxito que, llevadas al modelo inicial, se corresponderían con unos determinados valores de sus directivos y una consideración específica de sus stakeholders. El peligro de esta lógica reside en la dificultad existente para valorar desde un punto de vista económico todos los resultados que se derivan del mayor o menor grado de compromiso con el medio natural, muchos de los cuales trascienden cualquier cuantificación monetaria.



## **BIBLIOGRAFÍA**

---



- ACKERMAN, R.W. (1973): "How companies respond to social demands".  
*Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 88-98.
- AGLE, B.R.; MITCHELL, R.K. y SONNENFELD, J.A. (1999): "Who matters to  
CEOS? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate  
performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, vol.  
42, nº 5, pp. 507-525.
- AHLSTEDT, L. y JAHNUKAINEN, I. (1971): *Yritysorganisaatio  
yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänsä*. Weilin + Goeoes. Helsinki.
- AJZEN, I. (1985): "From intentions to actions: A theory of planned behavior".  
Recogido en KUHL, J. y BECKMANN, J. (Eds.): *Action-control: From  
cognition to behavior*. Springer-Verlag. Nueva York. pp. 11-39.
- AJZEN, I. (1987): "Attitudes, traits and actions: A theory of planned behavior".  
Recogido en KUHL, J. Y BECKMANN (Eds.): *Advances in experimental  
social psychology*. Academic Press. Nueva York. pp. 1-63.

- AJZEN, I. (1991): "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, nº 2, pp. 179-211.
- ALKHAFAJI, A.F. (1989): *A Stakeholder Approach to Corporate Governance. Managing in a Dynamic Environment*. Quorum Books. Westport, CT.
- ÁLVAREZ GIL, M.J.; BURGOS, J. y CÉSPEDES, J.J. (2001): "Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 8, pp. 5-32.
- ANDERSSON, L.M. y BATEMAN, T.S. (2000): "Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 548-570.
- ANDRÉS, C. (1992): "La tecnología y el binomio industria – medio ambiente". *Información Comercial Española*, nº 711, pp. 193-201.
- ARAGÓN, J.A. (1998a): *Empresa y medio ambiente. Gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. Comares. Granada.
- ARAGÓN, J.A. (1998b): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº 5, pp. 556-567.
- ARAGÓN, J.A.; SENISE, M.E. y MATÍAS, F. (1998): "Estrategia, estructura organizativa y desempeño medioambiental: Repercusiones del ajuste". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 3, pp. 41-56.
- ARANDA, D. (1992): "Elementos de delimitación del sector medioambiental: Ecoactividades". *Economía Industrial*, nº 297, pp. 19-25.

- ARGANDOÑA, A. (1998): "The stakeholder theory and the common good". *Journal of Business Ethics*, vol. 17, nº 9/10, pp. 1093-1102.
- ATKINSON, A.A. y WATERHOUSE, J.H. (1997): "A stakeholder approach to strategic performance measurement". *Sloan Management Review*, vol. 38, nº 3, pp. 25-37.
- AUPPERLE, K.E. (1984): "An empirical measure of corporate social orientation". Recogido en PRESTON, L.E. (Ed.): *Research in corporate social performance and policy*. JAI Press. Greenwich. vol. 6, pp. 27-54.
- AUPPERLE, K.E.; CARROLL, A.B. y HATFIELD, J.D. (1985): "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 28, nº 2, pp. 446-463.
- AZZONE, G. y BERTELEÈ, U. (1994): "Exploiting green strategies for competitive advantage". *Long Range Planning*, vol. 27, nº 6, pp. 69-81.
- BANSAL, P. y ROTH, K. (2000): "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 717-736.
- BARRET, S. (1991): "Environmental regulation for competitive advantage". *Business Strategy Review*, vol. 2, nº 1, pp. 1-15.
- BELLO, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS, J.A. (1996): *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Civitas. Madrid.
- BERMAN, S.L.; WICKS, A.C.; KOTHA, S. y JONES, T.M. (1999): "Does stakeholder orientation matter?. The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 488-506.

- BIDDLE, D. (1993): "Recycling for profit: The new green business frontier". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 145-156.
- BOATRIGHT, J. (1994): "What's so special about shareholders?". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4, pp. 393-407.
- BOWIE, N (1988): "The moral obligations of multinational corporations".  
Recogido en LUPER-FOY, S. (Ed.): *Problems of international justice*.  
Westview Press. Boulder, CO. pp. 97-113.
- BRAGDON, J.H. y MARLIN, J. (1972): "Is pollution profitable?". *Risk Management*, vol. 19, nº 4, pp. 9-18.
- BRENNER, S.N. (1993): "The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model".  
Recogido en PASQUERO, J. y COLLINS, D. (Eds.): *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego. pp. 205-210.
- BRENNER, S.N. (1995): "Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques". Recogido en NÄSI, J. (Ed.): *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut Oy. Helsinki. pp.75-95.
- BRENNER, S.N. y COCHRAN, P.L. (1991): "The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research". Recogido en MAHON, J.F. (Ed.): *International Association for Business and Society 1991 Proceedings*. pp. 449-467.
- BRENNER, S.N. y MOLANDER, E.A. (1977): "Is the ethics of business changing?". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 57-71.



- BRÍO, J.A. y JUNQUERA, B. (2001): "Implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas industriales españolas: Un análisis empírico de la influencia de las actitudes y de las actuaciones directivas". *Actas del XI Congreso Nacional de ACEDE*. Publicado en soporte informático CD-Rom.
- BROWN, S.R. y MELAMED, L.E. (1990): *Experimental design and analysis. Quantitative Applications in the Social Sciences Series nº 74*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- BUCHHOLZ, R.A. (1989): *Business ethics*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- BURKE, L. y LOGSDON, J.M (1996): "How corporate social responsibility pays off". *Long Range Planning*, vol. 29, nº 4, pp. 495-502.
- BUZZELLI, D.T. (1991): "Time to structure an environmental policy strategy". *Journal of Business Strategy*, vol. 12, nº 2, pp. 17-20.
- CABALLERO, G. y GARCÍA-PINTOS, A. (2001): "La gestión del conocimiento y los stakeholders". Recogido en MARRERO, A. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (2001): *Actas del XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. pp. 379-383.
- CABRERA, M.T.; GUTIÉRREZ, A.S. y ROMERO, L. (2001): "La ecoeficiencia como objetivo de la estrategia medioambiental de la empresa: Un enfoque sistémico". Recogido en MARRERO, A. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (2001): *Actas del XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. pp. 385-389.
- CAMPS, V. (1999): "La responsabilidad social de la empresa". *Alta Dirección*, vol. 35, nº 208, pp. 483-489.

- CARBAJO, D. (1995): "Instrumentos económicos para la protección del medio ambiente: Tipología, fiscalidad y parafiscalidad". *Derecho Financiero y Hacienda Pública*, vol. 45, nº 238, pp. 963-980.
- CARROLL, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 4, nº 4, pp. 497-505.
- CARROLL, A.B. (1989): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western. Cincinnati.
- CARROLL, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, vol. 34, nº 4, pp. 39-48.
- CHEN, K. H. y METCALF, R.W. (1980): "The relationship between pollution control record and financial indicators revisited". *The Accounting Review*, vol. 55, nº 1, pp. 168-177.
- CHEN, K. y METCALF, R. (1984): "The relationship between pollution control record and financial -indicators revisited". *The Accounting Review*, vol. 55, nº 1, pp. 168-177.
- CHRISTMANN, P. (2000): "Effects of *best practices* of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 663-680.
- CLARKSON, M.B.E. (1991): "Defining, evaluating and managing corporate social performance: A stakeholder management model". Recogido en POST, J.E. (Ed.) (1997): *Research in Corporate Social Performance and Policy*. JAI Press. Greenwich, CT. vol. 12, pp. 331-358.

- CLARKSON, M.B.E. (1994): "A risk based model of stakeholder theory". *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics. University of Toronto.
- CLARKSON, M.B.E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 92-117.
- CLAVER, E. y MOLINA, J.F. (2000): "Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 1, pp. 119-138.
- COASE, R. (1937): "The Nature of the Firm". *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- COASE, R. (1960): "The Problem of Social Cost". *Journal of Law and Economics*, vol.3, pp.1-44.
- COHEN, K.J. y CYERT, R.M. (1973): *Economía de empresas (Teoría de la firma)*. El Ateneo. Buenos Aires.
- CORDANO, M. (1996): "The attitudinal bases of stakeholder conflict: An examination of business-environmental stakeholders". *Academy of Management Proceedings*. pp. 347-351.
- CORDANO, M. y FRIEZE, I.H. (2000): "Pollution reduction preferences of U.S. environmental managers: Applying Azjen's theory of planned behaviour". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 627-641.
- CORNELL, B. y SHAPIRO, A.C. (1987): "Corporate stakeholders and corporate finance". *Financial Management*, vol. 16, primavera, pp. 5-14.

- COTTRILL, M.T. (1990): "Corporate social responsibility and the marketplace". *Journal of Business Ethics*, vol. 9, nº 9, pp. 723-729.
- CUADRAS, C.M. (1991): *Métodos de análisis multivariante*. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona.
- DAVIS, K. (1960): "Can business afford to ignore its social responsibilities?". *California Management Review*, vol. 2, nº 3, pp. 70-76.
- DAVIS, K. (1973): "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, vol. 16, nº 2, pp. 312-322.
- DAVIS, K. y BLOMSTROM, R.L. (1971): *Business, Society and Environment: Social Power and Social Response*. McGraw-Hill. Nueva York. 2ª ed.
- DE YOUNG, R. (2000): "Expanding and evaluating motives for environmentally responsible behavior". *Journal of Social Issues*, vol. 56, nº 3, pp. 509-526.
- DEAN, T.J. y BROWN, R.L. (1995): "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, pp. 288-303.
- DECHANT, K. y ALTMAN, B. (1994): "Environmental leadership: From compliance to competitive advantage". *Academy of Management Executive*, vol. 8, nº 3, pp. 7-27.
- DELGADO, M.L. (1994): "Instrumentos medioambientales a disposición de la industria. Ecoproductos, ecogestión y ecoauditoría". *Información Comercial Española*, nº 297, pp. 43-49.

- DESJARDINS, J. (1998): "Corporate environmental responsibility". *Journal of Business Ethics*, vol. 17, nº 8, pp. 825-838.
- DIETZ, T.; STERN, P.C. y GUAGNANO, G.A. (1998): "Social structural and social psychological bases of environmental concern". *Environment and Behavior*, vol. 30, nº 4, pp. 450-471.
- DODD, E.M.Jr. (1932): "For whom are corporate managers trustees?". *Harvard Law Review*, nº 45, pp. 1145-1163.
- DONALDSON, T. (1999): "Making stakeholder theory whole". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 237-241.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, 65-91.
- DRUCKER, P.F. (1984): "The new meaning of corporate social responsibility". *California Management Review*, vol. 26, nº 2, pp. 53-63.
- DUNS & BRADSTREET ESPAÑA (2000): *Duns 50.000 Principales Empresas Españolas*. Madrid.
- EGRI, C.P. y HERMAN, S. (2000): "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 571-604.
- ELENKOV, D.S. (1997): "Differences and similarities in managerial values between U.S. and Russian managers: An empirical study". *International Studies of Management & Organization*, vol. 27, nº 1, pp. 85-107.

- EVAN, W.M. y FREEMAN, R.E. (1988): "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism". Recogido en BEAUCHAMP, T.L. y BOWIE, N. (Eds.): *Ethical Theory and Business*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ. pp. 97-106.
- FINEMAN, S. (2000): "Enforcing the environment: Regulatory realities". *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, nº 1, pp. 62-72.
- FLANNERY, B.L. y MAY, D.R. (1994): "Prominent factors influencing environmental activities: Application of the environmental leadership model". *Leadership Quarterly*, vol. 5, nº 3-4, pp. 201-221.
- FLANNERY, B.L. y MAY, D.R. (2000): "Environmental ethical decision making in the U.S. metal finishing industry". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 642-662.
- FORD, R. (1992): "The green organisation". Recogido en KOECHLIN, D. Y MÜLLER, K. (Eds.): *Green Business Opportunities: The Profit Potential*. Pitman. Londres. pp. 157-172.
- FREDERICK, W.C. (1986): "Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs". *California Management Review*, vol. 28, nº 2, pp. 126-141.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- FREEMAN, R.E. (1994): "The politics of stakeholder theory: Some future directions". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4, pp. 409-421.
- FREEMAN, R.E. (1999): "Divergent stakeholder theory". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 233-236.

- FREEMAN, R.E. y EVAN, W.M. (1990): "Corporate governance: A stakeholder interpretation". *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, nº 4, pp. 337-359.
- FREEMAN, R.E. y GILBERT, D.R. (1987): "Managing stakeholder relationships". Recogido en SETHI, S.P. y FALBE, C.M. (Eds.): *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*. Lexington Books. Lexington, MA. pp. 397-423.
- FREEMAN, R.E. y REED, D.L. (1983): "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance". *California Management Review*, vol. 25, nº 3, pp. 88-106.
- FRIEDMAN, M. (1971): "Does business have a social responsibility?". *Magazine of Bank Administration*, abril, pp. 13-14.
- FROOMAN, J. (1999): "Stakeholders influence strategies". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 191-205.
- GARCÉS, C. y GALVE, C. (2001): "Repercusión de las inversiones en protección del medio ambiente en la productividad de las empresas españolas: Un análisis empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 8, pp. 33-50.
- GARCÍA JIMÉNEZ, E.; GIL FLORES, J. y RODRÍGUEZ GÓMEZ, G. (2000): *Análisis Factorial*. Cuadernos de Economía. La Muralla - Hespérides. Madrid. vol. 7.
- GIBSON, K. (2000): "The moral basis of stakeholder theory". *Journal of Business Ethics*, vol. 26, nº 3, pp. 245-257.

- GILLEY, K.M.; WORRELL, D.L. y EL-JELLY, A. (2000): "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: The differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives". *Journal of Management*, vol. 26, nº 6, pp. 1199-1216.
- GIOIA D.A. (1999): "Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 228-232.
- GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J. y KRAUSE, T. (1995): "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 874-907.
- GOODLAND, R. (1991): "La tesis de que el mundo está en sus límites". Recogido en GOODLAND, R.; DALY, H. E.; EL SERAFY, S. y VON DROSTE, B. (Eds.) (1997): *Medio ambiente y desarrollo sostenible. Más allá del Informe Brundtland*. Trotta. Madrid. Original en inglés, 1992. pp. 19-36.
- GOODPASTER, K. (1991): "Business ethics and stakeholder analysis". *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, nº 1, pp. 53-73.
- GOODPASTER, K.E. y ATKINSON, G. (1992): "Stakeholders, individual rights and the common good". *National Forum*, vol. 72, nº 1, pp. 14-17.
- GREENO, J.L. (1991): "Environmental excellence: Meeting the challenge". *The A.D.L. Management Journal*, third quarter, pp. 13-31.
- GREENO, J.L. y ROBINSON, S.N. (1992): "Rethinking corporate environmental management". *Columbia Journal of World Business*, vol. 27, nº 34, pp. 222-232.



GRIFFIN, J.J. y MAHON, J.F. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate". *Business & Society*, vol. 36, nº 1, pp. 5-31.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid. 5ª ed. Original en inglés, 1998.

HALAL, W.E. (1990): "The new management: Business and social institutions for the information age". *Business in the Contemporary World*, vol. 2, nº 2, pp. 41-54.

HAMILTON, J.T. (1995): "Pollution as news: Media and stock market reactions to the toxics release inventory data". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 28, nº 1, pp. 98-113.

HARRISON, J.S. y FIET, J. (1999): "New CEOs pursue their own self-interests by sacrificing stakeholder value". *Journal of Business Ethics*, vol. 19, nº 3, pp. 301-308.

HARRISON, J.S. y FREEMAN, R.E. (1999): "Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives". *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 479-487.

HARRISON, J.S. y St. JOHN, C.H. (1996): "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, vol. 10, nº 2, pp. 46-60.

HARRISON, J.S. y St. JOHN, C.H. (1998): *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.

HART, S.L. (1995): "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 986-1014.

HART, S.L. y AHUJA, G. (1996): "Does it pay to be green?. An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance". *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, nº 1, pp. 30-37.

HASS, J.L. (1996): "Environmental ('Green') Management Typologies: An evaluation, Operationalization and Empirical Development". *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, nº 2, pp. 59-68.

HENN, C.L. y FAVA, J.A. (1994): "Life cycle analysis and resource management". Recogido en KOLLURU, R.V. (Ed.): *Environmental Strategies Handbook. A guide to effective policies and practices*. McGraw-Hill. Nueva York. pp. 541-642.

HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (1996): "The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, nº 26, pp. 381-395.

HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Review*, vol. 42, nº 1, pp. 87-99.

HERRERA, R.J. (1994): "Mercado e industria ambiental: Situación presente y retos futuros". *Economía Industrial*, nº 298, pp. 63-72.

HILL, C.W.L. y JONES, T.M. (1992): "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, vol. 29, nº 2, pp. 131-154.

- HILLMAN, A.J. y KEIM, G.D. (2001): "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?". *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 2, pp. 125-139.
- HITCHENS, D.; BIRNIE, E.; THOMPSON, W.; TRIEBSWETTER, U.; BERTOSSI, P. y MESSORI, L. (2000): *Environmental Regulation and Competitive Advantage. A Study of Packaging Waste in the European Supply Chain*. Edward Elgar. Cheltenham – Northampton.
- HOLMES, S.L. (1976): "Executive perceptions of corporate social responsibility". *Business Horizons*, vol. 19, nº 3, pp. 34-40.
- HOPFENBECK, W. (1993): *Dirección y marketing ecológicos*. Deusto. Bilbao. Original en alemán, 1990.
- HUNT, C.B. y AUSTER, E.R. (1990): "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap". *Sloan Management Review*, vol. 31, nº 2, pp. 7-18.
- HUSSAIN, S.S. (1999): "The ethics of *going green*: The corporate social responsibility debate". *Business Strategy and the Environment*, vol. 8, nº 4, pp.203-210.
- HUTCHINSON, C. (1996): "Integrating environment policy with business strategy". *Long Range Planning*, vol. 29, nº 1, pp. 11-23.
- IBRAHIM, N.A. y ANGELIDIS, J.P. (1995): "The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors?". *Journal of Business Ethics*, vol. 14, nº 5, pp. 405-410.

- JACOBS, M. (1996): *La economía verde. Medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro*. FUHEM – ICARIA. Barcelona. Original en inglés, 1991.
- JAWAHAR, I.M. y McLAUGHLIN, G.L. (2001): "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 3, pp. 397-414.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- JOHNSON, R.W. (1947): *Or Forfeit Freedom*. Doubleday. Nueva York.
- JONES, T.M. (1983): "An integrating framework for research in business and society: A step toward the elusive paradigm?". *Academy of Management Review*, vol. 8, nº 4, pp. 559-564.
- JONES, T.M. (1995): "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 2, pp. 404-437.
- JONES, T.M. y WICKS, A.C. (1999): "Convergent stakeholder theory". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 206-221.
- JUDGE, W.Q. y DOUGLAS, T.J. (1998): "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment". *Journal of Management Studies*, vol. 35, nº 2, pp. 241-262.
- KETCHEN Jr., D.J. y SHOOK, C.L. (1996): "The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique". *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 6, pp. 441-458.

- KING, A. (2000): "Organizational response to environmental regulation: Punctuated change or autogenesis?". *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, nº 4, pp. 224-238.
- KING, A.A. y LENOX, M.J. (2000): "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 698-716.
- KLASSEN, R.D. y McLAUGHLIN, C.P. (1996): "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, vol. 42, nº 8, pp. 1199-1214.
- KLEINER, A. (1991): "What does it mean to be green?". *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 38-47.
- KOLK, A.; WALHAIN, S. y VAN DE WATERINGEN, S. (2001): "Environmental reporting by the Fortune Global 250: Exploring the influence of nationality and sector". *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, nº 1, pp. 15-28.
- KRAFT, K.L. (1991): "The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: Student responses". *Journal of Business Ethics*, vol. 10, pp. 179-188.
- KREINER, P. y BAMBRI, A. (1991): "Influence and information in organization-stakeholder relationships". Recogido en POST, J.E. (Ed.): *Research in corporate social performance and policy*. JAI Press. Greenwich, CT. vol. 12, pp. 3-36.
- KULKARNI, S.P. (2000): "Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders". *Journal of Business Ethics*, vol. 27, nº 3, pp. 215-228.

- LAMB, W.B. (1994): "Measuring corporate social performance: A stakeholder approach". Recogido en WARTICK, S. y COLLINS, D. (Eds.): *International Association for Business and Society 1994 Proceedings*. Destin, FL. pp. 247-252.
- LAMPE, M.; ELLIS, S.R. y DRUMMOND, C.K. (1991): "What companies are doing to meet environmental protection responsibilities: Balancing legal, ethical, and profit concerns". *Proceedings of the International Association for Business and Society*. pp. 527-537.
- LANGTRY, B. (1994): "Stakeholders and the moral responsibilities of business". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4, pp. 431-443.
- LAWRENCE, A.T. y MORELL, D. (1995): "Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources and processes". Recogido en COLLINS, D. y STARIK, M. (Eds.): *Research in Corporate Social Performance and Policy*. JAI Press. Greenwich. pp. 99-126.
- LINDELL, M. y KARAGOZOGLU, N. (2001): "Corporate environmental behaviour – A comparison between Nordic and US firms". *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, nº 1, pp. 38-52.
- LUOMA, P. y GOODSTEIN, J. (1999): "Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure". *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 553-562.
- LUQUE, T. (Coord.) (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide. Madrid.
- MALHOTRA, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts". *Journal of Marketing Research*, vol. 18, nº 4, pp. 456-464.

- MALHOTRA, N.K. (1997): *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 2ª ed. Original en inglés, 1996.
- MANZANO, V.; VARELA, J.; GARCÍA, A. y PÉREZ, F.J. (1999): *SPSS para Windows*. Ra-Ma. Madrid.
- MARCOUX, A.M. (1998): "The failure of the stakeholder-as-contractor view". *Business & Professional Ethics Journal*, vol. 17, nº 3, pp. 79-108.
- MARSHALL, A. (1957): *Principios de economía*. Aguilar. Madrid. 3ª ed. Original en inglés, 1890.
- MARTÍNEZ ARIAS, R. (1999): *El Análisis Multivariante en la Investigación Científica*. Cuadernos de Economía. La Muralla - Hespérides. Madrid. vol. 1.
- McGEE, J. (1998): "Commentary on 'Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework' by A. M. Rugman and A. Verbeke". *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 4, pp. 377-387.
- McGUIRE, J.B.; SUNDGREN, A. y SCHNEEWEIS, T. (1988): "Corporate social responsibility and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 4, pp. 854-872.
- McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 117-127.
- MEADOWS, D.H.; MEADOWS, D.L. y RANDERS, J. (1992): *Más allá de los límites del crecimiento*. El País Aguilar. Madrid. Original en inglés, 1991.
- MILES, G. (1993): "In search of ethical profits: Insights from strategic management". *Journal of Business Ethics*, vol. 12, nº 3, pp. 219-225.

- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill. Nueva York.
- MITCHELL, R.K. y AGLE, B.R. (1997): "Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization". Recogido en WEBER, J. y REHBEIN (Eds.): *International Association for Business and Society 1997 proceedings*. Destin, FL. pp. 365-370.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. y WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 4, pp. 853-886.
- MURRAY, K.B. y MONTANARI, J.R. (1986): "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 4, pp. 815-827.
- NÆVDAL, E. y BRAZEE, R.J. (2000): "A guide to extracting information from environmental pressure groups". *Environmental and Resource Economics*, vol. 16, nº 1, pp. 105-119.
- NÄSI, J. (1995): "What is stakeholder thinking?. A snapshot of a social theory of the firm". Recogido en NÄSI, J. (Ed.): *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut Oy. Helsinki. pp. 19-32.
- NATH, S.J. (1976): *Una perspectiva de la economía del bienestar*. Macmillan y Vicens-Vives. Barcelona. Original en inglés, 1973.
- NEHRT, C. (1998): "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 1, pp. 77-97.



- NEWMAN, J.C. (1993): "Opportunity knocks, and leaders answer". *Directors and Boards*, otoño, pp. 32, 48.
- NORTHWESTERN UNIVERSITY (2001): *PROPHET StatGuide*. Manual estadístico en línea (ref. de 4 de agosto de 2001). Accesible a través de World Wide Web: <http://www.basic.nwu.edu/statguidefiles/list.html>
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. Nueva York. 2ª ed.
- O'RIORDAN, T. (Ed.) (1995): *Readings in Environmental Psychology: Perceiving Environmental Risks*. Academic. Nueva York.
- OATES, W.E. y BAUMOL, W.J. (1975): "The Instruments for Environmental Policy". Recogido en OATES, W.E. (1996): *The Economics of Environmental Regulation*. Edward Elgar. Cornwall, UK. pp. 91-124.
- OCDE (1995): "The environment industry and markets in selected central and eastern European countries". *OECD Working Papers*. vol. 3, nº 100.
- OGDEN, S. y WATSON, R. (1999): "Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 526-538.
- OWEN, C.L. y SCHERER, R.F. (1993): "Social responsibility and market share". *Review of Business*, vol. 15, nº 1, pp. 11-17.
- PADRÓN, N. (1992): "Objetivos e instrumentos de política medioambiental: Un enfoque institucional". *Información Comercial Española*, nº 711, pp. 43-58.

- PARDO, M.; MARTÍNEZ, M. y DASÍ, S. (2001): "Impacto de los estímulos de carácter medioambiental en las organizaciones: Cambio y aprendizaje organizativo". *Actas del XI Congreso Nacional de ACEDE*. Publicado en soporte informático CD-Rom.
- PAVA, M. y KRAUSZ, J. (1996): "The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost". *Journal of Business Ethics*, vol. 15, nº 3, pp. 321-357.
- PEATTIE, K. y RINGLER, A. (1994): "Management and the environment in the United Kingdom and Germany: A comparison". *European Management Journal*, vol. 12, nº 2, pp. 216-225.
- PÉREZ LÓPEZ, C. (2001): *Técnicas estadísticas con SPSS*. Prentice Hall. Madrid.
- PES, R. (1999): "La empresa a debate: Hacia el compromiso". *Alta Dirección*, vol. 35, nº 208, pp. 467-476.
- PHILLIPS, R.A. (1997): "Stakeholder theory and a principle of fairness". *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, nº 1, pp. 51-66.
- PIGOU, A.C. (1944): *Teoría y realidad económica*. Fondo de Cultura Económica. México. 2ª ed. Original en inglés, 1935.
- PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1986): "Self-reports in organizational research: Problems and prospects". *Journal of Management*, vol. 12, nº 4, pp. 531-544.
- POLONSKY, M.J. (1995): "A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 10, nº 3, pp. 29-46.

- POLONSKY, M.J.; ZEFFANE, R. y MEDLEY, P. (1992): "Corporate environmental commitment in Australia: A sectorial comparison". *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, nº 2, pp. 25-39.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Division of Macmillan, Inc. Nueva York.
- PORTER, M.E. y VAN DER LINDE, C. (1995): "Green and competitive: Ending the stalemate". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 120-134.
- POST, J.E. (1994): "Environmental approaches and strategies: Regulation, markets and management education". Recogido en KOLLURU, R.B. (Ed.): *Environmental Strategies Handbook*. McGraw-Hill. Nueva York. pp. 11-30.
- PRESTON, L.E. y O'BANNON, D.P. (1997): "The corporate social-financial performance relationship". *Business&Society*, vol. 36, nº 4, pp. 419-429.
- PRESTON, L.E. y SAPIENZA, H.J. (1990): "Stakeholder management and corporate performance". *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, nº 4, pp. 361-375.
- PRESTON, L.E.; SAPIENZA, H.J. y MILLER, R.D. (1991): "Stakeholders, shareholders, managers: Who gains what from corporate performance". Recogido en ETZIONI, A. y LAWRENCE, P.R. (Eds.): *Socio-economics: Toward a new synthesis*. M.E. Sharpe. Armonk, NY. pp. 149-65.
- PULIDO, A. (1989): *Modelos econométricos*. Pirámide. Madrid. 3ª ed.
- QUINN, D.P. y JONES, T.M. (1995): "An agent morality view of business policy". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 22-42.

- RAMUS, C.A. y STEGER, U. (2000): "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee *ecoinitiatives* at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 605-626.
- REICH, R.B. (1998): "The new meaning of corporate social responsibility". *California Management Review*, vol. 40, nº 2, pp. 8-17.
- REICHERT, A.K.; WEBB, M.S. y THOMAS, E.G. (2000): "Corporate support for ethical and environmental policies: A financial management perspective". *Journal of Business Ethics*, vol. 25, nº 1, pp. 53-64.
- RHENMAN, E. (1964): *Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation*. Thule. Stockholm.
- RIVERA, J. y MOLERO, V.M. (2001): "La implementación de sistemas de gestión medioambiental en España: Un estudio exploratorio". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 2, pp. 179-188.
- RODRÍGUEZ, M.A. y RICART, J.E. (1997): "Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales". *Harvard Deusto Business Review*, nº 78, pp. 56-73.
- RODRÍGUEZ, M.A. y RICART, J.E. (1998a): *Dirección medioambiental de la empresa. Gestión estratégica del reto medioambiental: Conceptos, ideas y herramientas*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- RODRÍGUEZ, M.A. y RICART, J.E. (1998b): *Modelo de posicionamiento estratégico medioambiental: Desarrollo, validación y uso*. Documento de investigación nº 364. División de Investigación. IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.

- RODRÍGUEZ, M.A. y RICART, J.E. (1998c): *Modelo de relación empresa-entorno*. Documento de investigación nº 363. División de Investigación. IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.
- RODRÍGUEZ, M.A. y RICART, J.E. (2000): *Estrategia medioambiental y creación de valor*. Documento de investigación nº 408. División de Investigación. IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.
- RODRÍGUEZ, M.A.; RICART, J.E.; PUEYO, R. y VIÑUALES, V. (1999): *Los inversores como nuevos agentes del cambio ambiental de las empresas*. Documento de investigación nº 396. División de Investigación. IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.
- ROKEACH, M. (1972): *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. Jossey-Bass. San Francisco.
- RONDINELLI, D.A. y BERRY, M.A. (2000): "Environmental citizenship in multinational corporations: Social responsibility and sustainable development". *European Management Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 70-84.
- ROOME, N. (1992): "Developing environmental management strategies". *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, parte 1, primavera, pp. 11-24.
- ROWLEY, T.J. (1997): "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences". *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 4, pp. 887-910.
- RUESGA, S.M. y DURAN, G. (Coord.) (1995): *Empresa y medio ambiente*. Pirámide. Madrid.

- RUF, B.; MURALIDHAR, A. y PAUL, K. (1993): "Eight dimensions of corporate social performance: Determination of relative importance using the analytic hierarchy process". *Academy of Management Best Papers Proceedings*. pp. 326-330.
- RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1998): "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework". *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 4, pp. 363-375.
- RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2000): "Six cases of corporate strategic responses to environmental regulation". *European Management Journal*, vol. 18, nº 4, pp. 337-385.
- RUSSO, M.V. y FOUTS, P.A. (1997): "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 3, pp. 534-559.
- SAVAGE, G.T.; NIX, T.W.; WITEHEAD, C.J. y BLAIR, J.D. (1991): "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders". *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 2, pp. 61-75.
- SCHOT, J. (1992): "Credibility and markets as greening forces for the chemical industry". *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, parte 1, primavera, pp. 35-44.
- SCHWARTZ, S.H. (1994): "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?". *Journal of Social Issues*, vol. 50, nº 4, pp. 19-45.
- SCOTT, S.G. y LANE, V.R. (2000): "A stakeholder approach to organizational identity". *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, pp. 43-62.

- SEKARAN, U. (2000): *Research methods for business*. John Wiley & Sons. Nueva York. 3ª ed.
- SEN, A. (1997): "Economics, business principles and moral sentiments". *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, nº 3, pp. 5-15.
- SETHI, S.P. (1979): "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns". *Academy of Management Review*, vol. 4, nº 1, pp. 63-74.
- SHANE, P.B. y SPICER, B.H. (1983): "Market response to environmental information produced outside the firm". *The Accounting Review*, vol. 58, nº 3, pp. 521-538.
- SHARFMAN, M.P. y PINKSTON, T.S. (1997): "The effects of managerial values on social issues evaluation: An empirical examination. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. pp. 416-420.
- SHARMA, S. (2000): "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 681-697.
- SHARMA, S. y VREDENBURG, H. (1998): "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 8, pp. 729-753.
- SHARPLIN, A. y PHELPS, L.D. (1989): "A stakeholder apologetic for management". *Business & Professional Ethics Journal*, vol. 8, nº 2, pp. 41-53.

- SHRIVASTAVA, P. (1995a): "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 16, nº especial, pp. 183-200.
- SHRIVASTAVA, P. (1995b): "Ecocentric management for a risk society". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 118-137.
- SHRIVASTAVA, P. (1995c): "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 936-960.
- SHRIVASTAVA, P. y HART, S. (1995): "Creating sustainable corporations". *Business Strategy and the Environment*, vol. 4, nº 3, pp. 154-165.
- SINGH, J. (2000): "Making business sense of environmental compliance". *Sloan Management Review*, vol. 41, nº 3, pp. 91-100.
- SMITH, W. y BLACKBURN, R. (1988): "Corporate social responsibility: A psychometric examination of a management instrument". *Proceedings of the Southern Management Association*. pp. 293-295.
- SPICER, B.H. (1978): "Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study". *The Accounting Review*, vol. 53, nº 1, pp. 94-111.
- STANWICK, S.D. y STANWICK, P.A. (2000): "The relationship between environmental disclosures and financial performance: An empirical study of US firms". *Eco-Management and Audit*, vol. 7, nº 4, pp. 155-164.
- STARIK, M. (1993): "Is the environment an organizational stakeholder? Naturally!". Recogido en PASQUERO, J. y COLLINS, D. (Eds.): *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego. pp. 466-471.



- STARIK, M. (1994): "Essay by Mark Starik. pp. 89-95 of The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory". *Business & Society*, vol. 33, nº 1, pp. 82-131.
- STARIK, M. (1995): "Should trees have managerial standing?. Toward stakeholder status for non-human nature". *Journal of Business Ethics*, vol. 14, nº 3, pp. 207-217.
- STARIK, M. y RANDS, G.P. (1995): "Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives or ecologically sustainable organizations". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 908-935.
- STEGER, U. (1993): "The greening of the board room: how German companies are dealing with environmental issues". Recogido en FISCHER, K. y SCHOT, J. (Eds.): *Environmental Strategies for Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications*. Island Press. Washington. pp. 147-166.
- STEGER, U. (2000): "Environmental management systems: Empirical evidence and further perspectives". *European Management Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 23-37.
- STEVENS, W.P. (1984): "Market reaction to corporate environmental performance". Recogido en SCHWARTZ, W.N. (Ed.): *Advances in Accounting*. JAI Press. Greenwich, CT. pp. 41-61.
- STRAY, S. y BALLANTINE, J. (2000): "A sectorial comparison of corporate environmental reporting and disclosure". *Eco-Management and Auditing*, vol. 7, nº 4, pp. 165-177.

- STUART, O. y WATSON, R. (1999): "Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 526-538.
- SUCHMAN, M.C. (1995): "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3, pp. 571-610.
- SWANSON, D.L. (1999): "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, pp. 506-521.
- TENBRUNSEL, A.E.; WADE-BENZONI, K.A.; MESSICK, D.M. y BAZERMAN, M.H. (2000): "Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 5, pp. 854-866.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill. Nueva York.
- THOMPSON, J.K.; WARTICK, S.L. y SMITH, H.L. (1991): "Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, pp. 207-230.
- TOMASKOVIC-DEVEY, D.; LEITER, J. y THOMPSON, S. (1994): "Organizational survey nonresponse". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, nº 2, pp. 439-457.
- TOOTHACKER, L.E. (1993): *Multiple comparisons procedures*. Quantitative Applications in the Social Sciences Series nº 89. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

- TREVIÑO, L.K. y WEAVER, G.R. (1994): "Business ethics: One field or two?". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 2, pp. 111-125.
- TREVIÑO, L.K. y WEAVER, G.R. (1999): "The Stakeholder research tradition: Converging theorists – not convergent theory". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 222-227.
- ULLMANN, A.A. (1985): "Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance". *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 3, pp. 540-557.
- VASTAG, G.; KEREKES, S. y RONDINELLI, D.A. (1996): "Evaluation of corporate environmental management approaches: A framework and application". *International Journal of Production Economics*, vol. 43, nº 2/3, pp. 193-211.
- VINTEN, G. (2001): "Shareholder versus stakeholder – Is there a governance dilemma?". *Corporate Governance*, vol. 9, nº 1, pp. 36-47.
- VISAUTA, B. (1998): *Análisis estadístico con SPSS para Windows. II– Estadística multivariante*. McGraw-Hill. Madrid.
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B. (1997a): "The corporate social performance-financial performance link". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 4, pp. 303-319.
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B. (1997b): "Quality of management and quality of stakeholder relations. Are they synonymous?". *Business & Society*, vol. 36, nº 3, pp. 250-279.
- WALLEY, N. y WHITEHEAD, B. (1994): "It's no easy being green". *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 46-52.

- WANG, J. y DEWHIRST, H.D. (1992): "Boards of directors and stakeholder orientation". *Journal of Business Ethics*, vol. 11, nº 2, pp. 115-123.
- WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L (1985): "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, pp. 758-769.
- WEBER, J. (1990): "Managerial value orientations: A typology and assessment". *Intenational Journal of Value-Based Management*, vol. 3, nº 2, pp. 37-54.
- WHEELER, D. y SILLANPÄÄ, M. (1998): "Including the stakeholders: The business case". *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, vol. 31, nº 2, pp. 211-217.
- WHITEMAN, G. y COOPER, W.H. (2000): "Ecological embeddedness". *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 6, pp. 1265-1282.
- WICKS, A.C.; GILBERT, D.R. Jr. y FREEMAN, R.E. (1994): "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4, pp. 475-497.
- WILLIAM, F. (1994): "From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>". *Business & Society*, vol. 33, nº 2, pp. 150-174.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press. Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press. Nueva York.

- WINTER, G. (1988): *Business and the environment: A handbook of industrial ecology with 22 checklists for practice use and example of the integrated system of concrete environmental business management (The Winter Model)*. McGraw-Hill. Hamburgo. Original en alemán, 1987.
- WOOD, D.J. (1991a): "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 4, pp. 691-718.
- WOOD, D.J. (1991b): "Toward improving corporate social performance". *Business Horizons*, vol. 34, nº 4, pp. 66-73.
- WORLD COMMISSION on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT (1987): *Our Common Future*. Oxford University Press. Oxford.
- ZENISEK, T.J. (1979): "Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature". *Academy of Management Review*, vol. 4, nº 3, pp. 359-368.



**ANEXO I**

---

**CARTAS DE PRESENTACIÓN**







UNIVERSIDAD DE LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Campus de Vegazana s/n - 24071 LEÓN

Roberto Fernández Gago  
Tel.: 987291716  
Fax: 987291750  
E-mail: dderfg@unileon.es

León, 1 de mayo de 2001

Muy Sres. nuestros,

Por la presente nos dirigimos a ustedes con objeto de solicitar su colaboración en una investigación que se está realizando en el Departamento de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de León. En concreto, la información obtenida será utilizada en el desarrollo de la parte empírica de mi tesis doctoral, la cual lleva el título de *“Estrategia medioambiental, stakeholders y valores de los directivos: Un análisis de su relación en las empresas manufactureras españolas”* y cuenta con la dirección del Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de León, el Dr. D. Mariano Nieto Antolín.

Les rogamos tengan la amabilidad de poner el cuestionario adjunto a disposición del directivo encargado de la gestión medioambiental de la empresa o, en caso de que no exista dicho cargo en su organización, por favor trasládenlo al director general de la compañía.

Los datos obtenidos a través de la presente encuesta son totalmente confidenciales y los nombres de las empresas participantes no serán citados en ninguna parte del estudio.

Somos conscientes de que reciben gran número de cuestionarios procedentes de todo tipo de organismos y del esfuerzo que puede suponer su respuesta. Por este motivo, queremos manifestarles de antemano nuestro agradecimiento por su colaboración, sin la cual resultaría imposible llevar a cabo el presente estudio.

Atentamente,

Fdo.: Roberto Fernández Gago



UNIVERSIDAD DE LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Campus de Vegazana s/n - 24071 LEÓN

Roberto Fernández Gago  
Tel.: 987291716  
Fax: 987291750  
E-mail: dderfg@unileon.es

León, 4 de junio de 2001

Muy Sres. nuestros,

Por la presente nos dirigimos a ustedes con objeto de solicitar su colaboración en una investigación que se está realizando en el Departamento de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de León. En concreto, la información obtenida será utilizada en el desarrollo de la parte empírica de mi tesis doctoral, la cual lleva el título de *“Estrategia medioambiental, stakeholders y valores de los directivos: Un análisis de su relación en las empresas manufactureras españolas”* y cuenta con la dirección del Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de León, el Dr. D. Mariano Nieto Antolín.

Les rogamos tengan la amabilidad de poner esta carta y el cuestionario adjunto a disposición del responsable de la gestión medioambiental de la empresa o en caso de que no exista dicho cargo en su organización, por favor trasládalo a la dirección general de la compañía.

Los datos obtenidos a través de la presente encuesta son totalmente confidenciales y los nombres de las empresas participantes no serán citados en ninguna parte del estudio.

Somos conscientes de que reciben gran número de cuestionarios procedentes de todo tipo de organismos y del esfuerzo que puede suponer su respuesta. Por este motivo, queremos manifestarles de antemano nuestro agradecimiento por su colaboración.

Atentamente,

Fdo.: Roberto Fernández Gago

#### 2º ENVÍO

El cuestionario adjunto fue remitido por primera vez con fecha 7 de mayo. Al no tener ninguna constancia de su recepción, realizamos un nuevo envío rogándoles que nos lo remitan cumplimentado en la mayor brevedad posible y siempre antes de que finalice el mes de junio, momento en el que debemos cerrar la etapa de recogida de datos.

Su ayuda resulta absolutamente imprescindible para el buen fin de esta investigación. Les pedimos que por favor nos dediquen los 10 minutos que se precisan para dar respuesta al cuestionario.

**ANEXO II**

---

**CUESTIONARIO**



## **CUESTIONARIO**

- El presente cuestionario está dirigido al directivo encargado de la gestión medioambiental de la empresa o, en caso de no existir dicho cargo, al director general.
- Además de la información de contacto y clasificatoria, el cuestionario se compone de tres secciones, relativas a la gestión medioambiental de la compañía, su actitud personal frente al medio ambiente y su opinión respecto a los grupos de interés de la empresa. Le agradeceríamos que contestase a todas las cuestiones, procurando no dejar ninguna en blanco.
- La finalidad de los datos obtenidos a través de la presente encuesta es exclusivamente la investigación científica dentro del ámbito universitario y en ningún caso serán utilizados con objetivos comerciales o de otra naturaleza.
- Todos los datos recogidos son confidenciales y los nombres de las empresas y personas participantes no serán citados en ninguna parte del estudio realizado.
- Le rogamos remita este cuestionario a través del número de fax 987291750.
- Si desea recibir una copia de los resultados más importantes de este trabajo, por favor marque una X en la siguiente casilla
- Agradecemos sincera y profundamente su colaboración.

**INFORMACIÓN DE CONTACTO**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa en la empresa: \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

**DATOS CLASIFICATORIOS: ACTIVIDAD Y TAMAÑO**

Actividad desarrollada en la empresa: Producción / Distribución

(En su caso, táchese la que no proceda)

Productos principales fabricados por la compañía: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Volumen de facturación en el ejercicio 2000: \_\_\_\_\_ (Millones Ptas.)

Número de empleados: \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN MEDIOAMBIENTAL**

**Valore de 1 a 5 el nivel alcanzado por su empresa en la realización de las siguientes actividades.**

(1 = No se ha realizado ni se prevé realizar ninguna acción relativa a este asunto próximamente)  
 (5 = A nuestro juicio, las acciones relativas a este asunto adoptadas por la empresa son las máximas que se pueden llevar a cabo)

**Puntuación**

1. Participación de la alta dirección en el desarrollo de acciones medioambientales por parte de la empresa.	1	2	3	4	5
2. Consideración otorgada a la gestión medioambiental en el diseño de la planificación estratégica de la empresa.	1	2	3	4	5
3. Formación proporcionada a los empleados en cuestiones medioambientales.	1	2	3	4	5
4. Disponibilidad de personal especializado en materia medioambiental y con poder de decisión.	1	2	3	4	5
5. Contratación de los servicios de consultores externos para la toma de decisiones medioambientales y pertenencia a asociaciones empresariales que promuevan acciones colectivas en esta materia.	1	2	3	4	5
6. Generación de información sobre la realidad medioambiental de la empresa para su utilización en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
7. Generación de información sobre la realidad medioambiental de la empresa para su difusión externa fuera de la compañía.	1	2	3	4	5
8. Realización de actividades de reciclado.	1	2	3	4	5
9. Control de las emisiones y vertidos provocados por la compañía mediante filtros u otros sistemas.	1	2	3	4	5
10. Cobertura de posibles daños medioambientales originados por la empresa mediante la contratación de seguros.	1	2	3	4	5
11. Consideración de los impactos que el producto fabricado por la empresa provoca en el entorno a la hora de tomar decisiones que afecten a su diseño y al del proceso productivo. (Dentro de estos impactos se incluye el consumo de energía y materias primas, así como las emisiones o vertidos provocados, tanto en la fabricación como en la distribución y consumo del producto).	1	2	3	4	5
12. Inclusión de aspectos de naturaleza medioambiental en los programas de mejora de la calidad desarrollados por la empresa.	1	2	3	4	5

<b>VALORES DIRECTIVOS RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE</b>
--

Basándose en su importancia relativa y aplicación a su empresa, asigne puntos a cada una de las cuatro proposiciones (A, B, C, D) incluidas en las cuatro cuestiones siguientes, de tal manera que su suma no exceda de 10, pudiendo ser inferior.

Por ejemplo, puede asignar puntos de la siguiente forma:

A = 0 B = 4 C = 3 D = 0 <hr style="width: 100%;"/> Total = 7 puntos	O bien	A = 4 B = 3 C = 2 D = 1 <hr style="width: 100%;"/> Total = 10 puntos	O bien	A = 1 B = 2 C = 0 D = 3 <hr style="width: 100%;"/> Total = 6 puntos	Etc.
---	--------	--	--------	---	------

**1. Es importante controlar y aprovechar aquellas oportunidades medioambientales que pueden reforzar:** **Puntos**

A. La imagen ética de la empresa ante la sociedad.	
B. La situación económica de la empresa.	
C. La capacidad de la empresa para resolver problemas que afectan y preocupan en su entorno social más allá de lo éticamente exigible.	
D. El cumplimiento de las normas establecidas a nivel municipal, autonómico y nacional.	

**2. En el caso de adoptar una decisión empresarial que dañe al medio ambiente, su mayor preocupación residiría en:** **Puntos**

A. Las posibles denuncias interpuestas por los afectados.	
B. El efecto que esa conducta puede tener para el bienestar de todos los que comparten ese entorno natural.	
C. El rechazo social ante una conducta reprochable.	
D. El efecto que pueda tener en la cuenta de resultados una respuesta negativa del mercado.	

**3. Toda acción relativa a la gestión medioambiental de la empresa se lleva a cabo porque:** **Puntos**

A. Es lo que hay que hacer para mejorar el estado de la naturaleza y la calidad de vida de todos.	
B. Es lo que hay que hacer para aumentar los beneficios.	
C. Es lo que hay que hacer en opinión de la mayoría de los miembros de la comunidad.	
D. Es lo que hay que hacer para cumplir con la ley.	

**4. Al tomar decisiones de gestión medioambiental, es importante tener en cuenta si son consecuentes con:** **Puntos**

A. Las expectativas de maximización de las ganancias que tienen los propietarios.	
B. Las expectativas recogidas en normativas legales y disposiciones medioambientales.	
C. Las expectativas éticas y morales que tiene la comunidad.	
D. Las expectativas filantrópicas y benéficas procedentes del entorno social.	



<b>ATRIBUTOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LA EMPRESA RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE</b>
--

Marque en la escala que se acompaña a cada proposición aquella puntuación de 1 a 5 que considere más apropiada para cada grupo de interés de la empresa en cada uno de los cuatro atributos siguientes:

**PODER MEDIOAMBIENTAL**

Considera que la capacidad de los siguientes agentes para imponer determinadas medidas medioambientales que se ajusten a sus intereses mediante la aplicación de recompensas o castigos económicos, recurriendo a la fuerza directa o procesos legales, o influyendo en la imagen pública de la compañía es:

	Ninguna				Máxima
1. Accionistas, propietarios	1	2	3	4	5
2. Administración	1	2	3	4	5
3. Asociaciones empresariales a las que pertenece la empresa	1	2	3	4	5
4. Clientes	1	2	3	4	5
5. Población del entorno local	1	2	3	4	5
6. Población en general y generaciones futuras	1	2	3	4	5
7. Empleados	1	2	3	4	5
8. Grupos ecologistas	1	2	3	4	5
9. Medios de comunicación	1	2	3	4	5
10. Proveedores	1	2	3	4	5

**LEGITIMIDAD MEDIOAMBIENTAL**

Considera que las posibles reivindicaciones realizadas por los siguientes agentes en materia medioambiental son apropiadas:

	Nada apropiadas				Totalmente apropiadas
1. Accionistas, propietarios	1	2	3	4	5
2. Administración	1	2	3	4	5
3. Asociaciones empresariales a las que pertenece la empresa	1	2	3	4	5
4. Clientes	1	2	3	4	5
5. Población del entorno local	1	2	3	4	5
6. Población en general y generaciones futuras	1	2	3	4	5
7. Empleados	1	2	3	4	5
8. Grupos ecologistas	1	2	3	4	5
9. Medios de comunicación	1	2	3	4	5
10. Proveedores	1	2	3	4	5

**ATRIBUTOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LA EMPRESA  
RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE (Cont.)**

**URGENCIA MEDIOAMBIENTAL**

Considera que la importancia y urgencia que los siguientes grupos conceden a las reivindicaciones medioambientales que ellos mismos realizan son:

	Nada importantes ni urgentes			Importancia y urgencia máximas	
1. Accionistas, propietarios	1	2	3	4	5
2. Administración	1	2	3	4	5
3. Asociaciones empresariales a las que pertenece la empresa	1	2	3	4	5
4. Clientes	1	2	3	4	5
5. Población del entorno local	1	2	3	4	5
6. Población en general y generaciones futuras	1	2	3	4	5
7. Empleados	1	2	3	4	5
8. Grupos ecologistas	1	2	3	4	5
9. Medios de comunicación	1	2	3	4	5
10. Proveedores	1	2	3	4	5

**RELEVANCIA MEDIOAMBIENTAL**

La atención, el tiempo y la prioridad concedidos por parte del equipo de dirección a las reivindicaciones medioambientales realizadas por los siguientes grupos son:

	Ninguno				Máximo
1. Accionistas, propietarios	1	2	3	4	5
2. Administración	1	2	3	4	5
3. Asociaciones empresariales a las que pertenece la empresa	1	2	3	4	5
4. Clientes	1	2	3	4	5
5. Población del entorno local	1	2	3	4	5
6. Población en general y generaciones futuras	1	2	3	4	5
7. Empleados	1	2	3	4	5
8. Grupos ecologistas	1	2	3	4	5
9. Medios de comunicación	1	2	3	4	5
10. Proveedores	1	2	3	4	5

**ANEXO III**

---

**VARIABLES**



## 01. BASE DE DATOS

<b>cnae</b>	Código según Clasificación Nacional de Actividades Económicas
<b>provinci</b>	Provincia
<b>ccaa</b>	Comunidad Autónoma
<b>activida</b>	Actividad de la empresa
<b>fundacio</b>	Año de fundación
<b>fact2000</b>	Facturación en el año 2000
<b>trs2000</b>	Número de empleados en el 2000
<b>direcc</b>	Participación de alta dirección
<b>planif</b>	Consideración del medio ambiente en la planificación estratégica
<b>formac</b>	Formación de empleados
<b>personal</b>	Disponibilidad de personal especializado con poder de decisión
<b>asesoria</b>	Asesoría externa y asociaciones empresariales
<b>info_int</b>	Generación de información interna
<b>info_ext</b>	Generación de información externa
<b>recicla</b>	Actividades de reciclado
<b>emision</b>	Control de emisiones y vertidos
<b>seguros</b>	Contratación de seguros
<b>acvp</b>	Análisis del ciclo de vida del producto
<b>calidad</b>	Inclusión en programas de calidad
<b>vd_1a</b>	Puntuación de la respuesta A en la primera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_1b</b>	Puntuación de la respuesta B a la primera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_1c</b>	Puntuación de la respuesta C a la primera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_1d</b>	Puntuación de la respuesta D a la primera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_2a</b>	Puntuación de la respuesta A a la segunda proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_2b</b>	Puntuación de la respuesta B a la segunda proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_2c</b>	Puntuación de la respuesta C a la segunda proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_2d</b>	Puntuación de la respuesta D a la segunda proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_3a</b>	Puntuación de la respuesta A a la tercera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_3b</b>	Puntuación de la respuesta B a la tercera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_3c</b>	Puntuación de la respuesta C a la tercera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_3d</b>	Puntuación de la respuesta D a la tercera proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_4a</b>	Puntuación de la respuesta A a la cuarta proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_4b</b>	Puntuación de la respuesta B a la cuarta proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_4c</b>	Puntuación de la respuesta C a la cuarta proposición relativa a los valores directivos
<b>vd_4d</b>	Puntuación de la respuesta D a la cuarta proposición relativa a los valores directivos
<b>pm_1</b>	Poder medioambiental de los propietarios
<b>pm_2</b>	Poder medioambiental de la Administración

<b>pm_3</b>	Poder medioambiental de las asociaciones empresariales
<b>pm_4</b>	Poder medioambiental de los clientes
<b>pm_5</b>	Poder medioambiental de la comunidad local
<b>pm_6</b>	Poder medioambiental de la comunidad global y generaciones futuras
<b>pm_7</b>	Poder medioambiental de los empleados
<b>pm_8</b>	Poder medioambiental de los grupos ecologistas
<b>pm_9</b>	Poder medioambiental los medios de comunicación
<b>pm_10</b>	Poder medioambiental de los proveedores
<b>lm_1</b>	Legitimidad medioambiental de los propietarios
<b>lm_2</b>	Legitimidad medioambiental de la Administración
<b>lm_3</b>	Legitimidad medioambiental de las asociaciones empresariales
<b>lm_4</b>	Legitimidad medioambiental de los clientes
<b>lm_5</b>	Legitimidad medioambiental de la comunidad local
<b>lm_6</b>	Legitimidad medioambiental de la comunidad global y generaciones futuras
<b>lm_7</b>	Legitimidad medioambiental de los empleados
<b>lm_8</b>	Legitimidad medioambiental de los grupos ecologistas
<b>lm_9</b>	Legitimidad medioambiental los medios de comunicación
<b>lm_10</b>	Legitimidad medioambiental de los proveedores
<b>um_1</b>	Urgencia medioambiental de los propietarios
<b>um_2</b>	Urgencia medioambiental de la Administración
<b>um_3</b>	Urgencia medioambiental de las asociaciones empresariales
<b>um_4</b>	Urgencia medioambiental de los clientes
<b>um_5</b>	Urgencia medioambiental de la comunidad local
<b>um_6</b>	Urgencia medioambiental de la comunidad global y generaciones futuras
<b>um_7</b>	Urgencia medioambiental de los empleados
<b>um_8</b>	Urgencia medioambiental de los grupos ecologistas
<b>um_9</b>	Urgencia medioambiental los medios de comunicación
<b>um_10</b>	Urgencia medioambiental de los proveedores
<b>rm_1</b>	Relevancia medioambiental de los propietarios
<b>rm_2</b>	Relevancia medioambiental de la Administración
<b>rm_3</b>	Relevancia medioambiental de las asociaciones empresariales
<b>rm_4</b>	Relevancia medioambiental de los clientes
<b>rm_5</b>	Relevancia medioambiental de la comunidad local
<b>rm_6</b>	Relevancia medioambiental de la comunidad global y generaciones futuras
<b>rm_7</b>	Relevancia medioambiental de los empleados
<b>rm_8</b>	Relevancia medioambiental de los grupos ecologistas
<b>rm_9</b>	Relevancia medioambiental los medios de comunicación
<b>rm_10</b>	Relevancia medioambiental de los proveedores

## 02. TABLA DE CONTINGENCIA RESPUESTA – SECTORES

<b>respues</b>	Respuesta / No respuesta
<b>sectores</b>	Sector de actividad
<b>frecuenc</b>	Frecuencia

## 03. TABLA DE CONTINGENCIA RESPUESTA – VENTAS

<b>respues</b>	Respuesta / No respuesta
<b>ventas</b>	Categoría según volumen de ventas
<b>frecuenc</b>	Frecuencia

## 04. TABLA DE CONTINGENCIA RESPUESTA – EMPLEADOS

<b>respues</b>	Respuesta / No respuesta
<b>trabajad</b>	Categoría según número de empleados
<b>frecuenc</b>	Frecuencia

## 05. PUNTUACIONES EN FACTORES RELATIVOS A LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL

<b>fac_em1</b>	Puntuación en el factor IMPORTANCIA (En resultados : “REGR factor score 1 for análisis 1”)
<b>fac_em2</b>	Puntuación en el factor CONOCIMIENTO (En resultados: “REGR factor score 2 for análisis 1”)
<b>fac_em3</b>	Puntuación en el factor CORRECCIÓN (En resultados: “REGR factor score 3 for análisis 1”)
<b>fac_em4</b>	Puntuación en el factor PREVENCIÓN (En resultados: “REGR factor score 4 for análisis 1”)

## 06. ASIGNACIÓN DE EMPRESAS A GRUPOS ESTRATÉGICOS

<b>jerarqu</b>	Grupo de pertenencia según análisis de conglomerados jerárquico
<b>k_media</b>	Grupo de pertenencia según análisis de conglomerados de k-medias

## 07. PROGRESIVIDAD EN LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL

<b>abcde</b>	Grupo de pertenencia según su estrategia relativa (A = 1, B = 2, C = 3, D = 4, E = 5)
--------------	---

## 08. PUNTUACIONES EN FACTORES RELATIVOS A LOS VALORES DIRECTIVOS

<b>fac_vd1</b>	Puntuación en el factor ECONÓMICO (En resultados “REGR factor score 1 for análisis 2”)
<b>fac_vd2</b>	Puntuación en el factor FILANTRÓPICO (En resultados “REGR factor score 2 for análisis 2”)
<b>fac_vd3</b>	Puntuación en el factor LEGAL (En resultados “REGR factor score 3 for análisis 2”)

## 09. COMPONENTES DE LOS VALORES DIRECTIVOS

<b>suma_val</b>	Total de puntos asignados
<b>suma_vd1</b>	Puntos asignados en la primera proposición
<b>suma_vd2</b>	Puntos asignados en la segunda proposición

<b>suma_vd3</b>	Puntos asignados en la tercera proposición
<b>suma_vd4</b>	Puntos asignados en la cuarta proposición
<b>porc_ec1</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente económico en la primera proposición
<b>porc_le1</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente legal en la primera proposición
<b>porc_et1</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente ético en la primera proposición
<b>porc_fi1</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente filantrópico en la primera proposición
<b>porc_ec2</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente económico en la segunda proposición
<b>porc_le2</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente legal en la segunda proposición
<b>porc_et2</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente ético en la segunda proposición
<b>porc_fi2</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente filantrópico en la segunda proposición
<b>porc_ec3</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente económico en la tercera proposición
<b>porc_le3</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente legal en la tercera proposición
<b>porc_et3</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente ético en la tercera proposición
<b>porc_fi3</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente filantrópico en la tercera proposición
<b>porc_ec4</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente económico en la cuarta proposición
<b>porc_le4</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente legal en la cuarta proposición
<b>porc_et4</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente ético en la cuarta proposición
<b>porc_fi4</b>	Porcentaje de puntos asignados al componente filantrópico en la cuarta proposición
<b>economic</b>	Peso medio del componente económico
<b>legal</b>	Peso medio del componente legal
<b>etico</b>	Peso medio del componente ético
<b>filantro</b>	Peso medio del componente filantrópico

#### 10. ACUMULACIÓN DE ATRIBUTOS MEDIOAMBIENTALES

<b>pmnº_1</b>	Poder relativo de los propietarios (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmnº_1</b>	Legitimidad relativa de los propietarios (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umnº_1</b>	Urgencia relativa de los propietarios (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>nº_1</b>	Total de atributos de los propietarios por encima de la media
<b>pmnº_2</b>	Poder relativo de la Administración (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmnº_2</b>	Legitimidad relativa de la Administración (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umnº_2</b>	Urgencia relativa de la Administración (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>nº_2</b>	Total de atributos de la Administración por encima de la media
<b>pmnº_3</b>	Poder relativo de asociaciones (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmnº_3</b>	Legitimidad relativa de asociaciones (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umnº_3</b>	Urgencia relativa de asociaciones (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>nº_3</b>	Total de atributos de las asociaciones empresariales por encima de la media
<b>pmnº_4</b>	Poder relativo de los clientes (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmnº_4</b>	Legitimidad relativa de los clientes (0 = inferior a media, 1 = superior a media)



<b>umn°_4</b>	Urgencia relativa de los clientes (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>n°_4</b>	Total de atributos de los clientes por encima de la media
<b>pmn°_5</b>	Poder relativo de los clientes (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmn°_5</b>	Legitimidad relativa de los clientes (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umn°_5</b>	Urgencia relativa de los clientes (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>n°_5</b>	Total de atributos de los clientes por encima de la media
<b>pmn°_6</b>	Poder relativo de la comunidad local (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmn°_6</b>	Legitimidad relativa de la comunidad local (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umn°_6</b>	Urgencia relativa de la comunidad local (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>n°_6</b>	Total de atributos de la comunidad local por encima de la media
<b>pmn°_7</b>	Poder relativo de com. global y gen. futuras (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmn°_7</b>	Legitimidad relativa de com. global y gen. futuras (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umn°_7</b>	Urgencia relativa de com. global y gen. futuras (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>n°_7</b>	Total de atributos de la comunidad global y generaciones futuras por encima de la media
<b>pmn°_8</b>	Poder relativo de los grupos ecologistas (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmn°_8</b>	Legitimidad relativa de los grupos ecologistas (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umn°_8</b>	Urgencia relativa de los grupos ecologistas (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>n°_8</b>	Total de atributos de los grupos ecologistas por encima de la media
<b>pmn°_9</b>	Poder relativo de medios de comunicación (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmn°_9</b>	Legitimidad relativa de medios de comunicación (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umn°_9</b>	Urgencia relativa de medios de comunicación (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>n°_9</b>	Total de atributos de los medios de comunicación por encima de la media
<b>pmn°_10</b>	Poder relativo de los proveedores (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>lmn°_10</b>	Legitimidad relativa de los proveedores (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>umn°_10</b>	Urgencia relativa de los proveedores (0 = inferior a media, 1 = superior a media)
<b>n°_10</b>	Total de atributos de los proveedores por encima de la media

#### **11. EFECTO MODERADOR SOBRE LA RELEVANCIA MEDIOAMBIENTAL**

<b>pm1xfeco</b>	Producto de variables "pm_1" y "fac_vd1"
<b>lm1xfeco</b>	Producto de variables "lm_1" y "fac_vd1"
<b>um1xfeco</b>	Producto de variables "um_1" y "fac_vd1"
<b>pm3xfeco</b>	Producto de variables "pm_3" y "fac_vd1"
<b>lm3xfeco</b>	Producto de variables "lm_3" y "fac_vd1"
<b>um3xfeco</b>	Producto de variables "um_3" y "fac_vd1"
<b>pm4xfeco</b>	Producto de variables "pm_4" y "fac_vd1"
<b>lm4xfeco</b>	Producto de variables "lm_4" y "fac_vd1"
<b>um4xfeco</b>	Producto de variables "um_4" y "fac_vd1"
<b>pm7xfeco</b>	Producto de variables "pm_7" y "fac_vd1"

<b>lm7xfeco</b>	Producto de variables "lm_7" y "fac_vd1"
<b>um7xfeco</b>	Producto de variables "um_7" y "fac_vd1"
<b>pm10xfec</b>	Producto de variables "pm_10" y "fac_vd1"
<b>lm10xfec</b>	Producto de variables "lm_10" y "fac_vd1"
<b>um10xfec</b>	Producto de variables "um_10" y "fac_vd1"
<b>pm2xfleg</b>	Producto de variables "pm_2" y "fac_vd3"
<b>lm2xfleg</b>	Producto de variables "lm_2" y "fac_vd3"
<b>um2xfleg</b>	Producto de variables "um_2" y "fac_vd3"
<b>pm3xfleg</b>	Producto de variables "pm_3" y "fac_vd3"
<b>lm3xfleg</b>	Producto de variables "lm_3" y "fac_vd3"
<b>um3xfleg</b>	Producto de variables "um_3" y "fac_vd3"
<b>pm5xffil</b>	Producto de variables "pm_5" y "fac_vd2"
<b>lm5xffil</b>	Producto de variables "lm_5" y "fac_vd2"
<b>um5xffil</b>	Producto de variables "um_5" y "fac_vd2"
<b>pm6xffil</b>	Producto de variables "pm_6" y "fac_vd2"
<b>lm6xffil</b>	Producto de variables "lm_6" y "fac_vd2"
<b>um6xffil</b>	Producto de variables "um_6" y "fac_vd2"
<b>pm8xffil</b>	Producto de variables "pm_8" y "fac_vd2"
<b>lm8xffil</b>	Producto de variables "lm_8" y "fac_vd2"
<b>um8xffil</b>	Producto de variables "um_8" y "fac_vd2"
<b>pm9xffil</b>	Producto de variables "pm_9" y "fac_vd2"
<b>lm9xffil</b>	Producto de variables "lm_9" y "fac_vd2"
<b>um9xffil</b>	Producto de variables "um_9" y "fac_vd2"