

# Los grupos de interés y la presión medioambiental

## Interest groups and environmental pressure

FRANCISCO DÍEZ MARTÍN  
MARIA LUISA MEDRANO GARCÍA  
*Universidad Rey Juan Carlos*  
EMILIO PABLO DÍEZ DE CASTRO  
*Universidad de Sevilla*

Recibido el 9 de enero de 2008, aceptado el 24 de septiembre de 2008

Nº de clasificación JEL: M10

### Resumen:

*Uno de los motivos de mayor peso que inducen a las organizaciones a la implantación de sistemas de gestión medioambiental es la presión ejercida por los grupos de interés. La investigación aporta resultados sobre cuál es la influencia de los grupos de interés sobre la gestión medioambiental. Con este fin hemos analizado 142 centros de negocio españoles, poseedores de los certificados ISO 14000 y/o EMAS, estableciendo la relación de los grupos de interés y su influencia con el modo en que se realiza en dichas organizaciones la gestión medioambiental. Se ha podido probar empíricamente la existencia de una relación significativa y positiva entre los grupos de interés y la gestión medioambiental. El análisis ha permitido concretar el efecto de tres conjuntos (normativo, organizacional y social) de grupos de interés sobre los componentes de la gestión medioambiental. A tenor de los resultados, no todos los grupos de interés ejercen su influencia de igual forma sobre la gestión medioambiental y sus variables significativas.*

### Palabras clave:

*Gestión Medioambiental, EMS, Grupos de Interés.*

### Abstract:

*The pressure exerted by interest groups is one of the main reasons that have led organizations to introduce Environmental Management Systems. Research provides evidence on the existing relationship between Stakeholders' pressure and their influence on business environmental management. The aim of this paper is to analyze 142 Spanish business centers, holders of ISO 14000 and /or EMAS certificates, in order to empirically probe the relationship between different kind of stakeholders and environmental management. We found a significant and positive relationship between stakeholders and environmental management within organizations. Additionally, the analysis clarified the individual influence of stakeholders (normative, organizational and social) on different aspects of environmental management. According to our analysis, this influence varies depending on each type of stakeholder.*

### key words:

*Environmental Management, EMS, Stakeholders*

---

La Dirección de contacto es: Francisco Díez Martín, Universidad Rey Juan Carlos Dpto. Economía de la Empresa, Paseo de Artilleros S/N, 28032, Madrid, e-mail: francisco.diez@urjc.es.

## 1. INTRODUCCIÓN

Todavía no se ha alcanzado una conclusión definitiva sobre el efecto de la presión de los grupos de interés en los resultados de la gestión medioambiental. Algunos autores han citado la presencia del efecto de la presión de los grupos de interés en el comportamiento de las organizaciones, especialmente cuando se trata de la gestión medioambiental (Berry y Rondinelli, 1998; Shrivatava, 1995; Buysse y Verbeke, 2003). Por otra parte, son pocos los estudios empíricos que apuntan que la presión de los grupos de interés implica actuaciones por parte de las organizaciones que finalmente consiguen un incremento de los resultados medioambientales (Kassinis y Vafeas, 2006).

La comunidad empresarial internacional se enfrenta a miles de problemas medioambientales. Desde los efectos de la sobrepoblación y el incremento de la industrialización, hasta la pérdida de especies protegidas y espacios naturales en peligro de extinción. Pero su mayor problema se encuentra relacionado con la opinión de los grupos de interés sobre los problemas medioambientales, pues durante muchos años las organizaciones han rehusado considerar estos temas como estratégicos.

No obstante, son cada vez más las organizaciones que desarrollan prácticas de gestión medioambiental para reforzar tanto su compromiso social como su competitividad. Las principales motivaciones que aducen las organizaciones a la hora de desarrollar e implantar sistemas de gestión medioambiental hacen referencia a: el cumplimiento de las regulaciones impuestas por las autoridades (Dias-Sardinha y Reijnders, 2001; Gadenne y Zaman, 2002), la posibilidad de conseguir alguna ventaja competitiva (Porter y Van der Linde, 1995), la presión significativa de alguno de los múltiples grupos de interés, el establecimiento de relaciones cordiales con los mismos (Henriques y Sadorsky, 1999; Bansal y Roth, 2000; Xie y Hayase, 2007), así como el fomento de la imagen de la organización (Dias-Sardinha y Reijnders, 2001).

Los grupos de interés representan un elemento fundamental para las organizaciones. Consumidores, comunidad local y grupos ecologistas han fomentado la consideración de los asuntos medioambientales dentro del proceso de toma de decisiones (Bucholz, 1991; Lawrence y Morell, 1995; Starik, 1995; Berry y Rondinelli, 1998). Industrias como la energética, minera o química se enfrentan a un mercado globalizado con una fuerte competencia mundial y a las presiones de distintos grupos de interés, donde unos persiguen rendimientos empresariales positivos en el corto plazo y otros, mejorar las operaciones de la organización en pro de la sostenibilidad (Sharma, 2005).

La influencia cada vez mayor de los grupos de interés en los temas ambientales y su repercusión sobre las actuaciones de los gestores, ha generado la necesidad de realizar un análisis más profundo del rol desempeñado por los grupos de interés, teniendo en consideración sus múltiples efectos (Neville y Menguc 2006).

En nuestro estudio, hemos analizado de forma empírica la influencia que ejercen los grupos de interés organizacionales, normativos y sociales, sobre la gestión medioambiental.

A tal efecto, en primer lugar, realizamos una revisión de la literatura relativa a la gestión medioambiental y el papel que en ella juegan los grupos de interés. Este análisis da pie al planteamiento de las hipótesis de la investigación. A continuación, exponemos la metodología que hemos seguido. En esta etapa describimos la población estudiada, la recogida de

la información y los indicadores utilizados. Por último, mostramos y analizamos los resultados obtenidos, finalizando con la discusión de los resultados de la investigación.

## 2. LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU INFLUENCIA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

La gestión medioambiental representa una elección estratégica y una oportunidad para la mejora de la organización. Esta elección conlleva que los objetivos, estrategias, políticas y planes medioambientales se integren con los generales de la organización y la dirección (Klassen y McLaughlin, 1996).

La elección de la gestión medioambiental se encuentra condicionada por la mezcla de varias motivaciones (Bansal y Roth, 2000). Las principales motivaciones para la implantación de sistemas de gestión medioambiental hacen referencia a: la legislación, la presión de los grupos de interés, las oportunidades económicas o los motivos éticos (Wood, 1991; Hart, 1995; Russo y Fouts, 1997; Berry y Rondinelli, 1998). Bansal y Roth (2000) resumen estas motivaciones en un modelo de responsabilidad ecológica corporativa donde las iniciativas medioambientales se encontrarían motivadas por la competencia, la legitimación y la responsabilidad medioambiental.

Los grupos de interés tienen una mayor conciencia respecto a los asuntos relativos al medio ambiente, considerándolos aspectos críticos dentro de sus necesidades, y demandando que la comunidad empresarial internacional tome parte activa y desarrolle medidas que ayuden a la conservación de este medio (Klassen y Whybark, 1999).

Las causas que provocan la preocupación de las organizaciones/empresas por las presiones medioambientales de los grupos de interés podrían explicarse por los requerimientos de los clientes en el diseño y la fabricación de productos medioambientales, así como por los requerimientos gubernamentales. Pero es que, además, esta influencia se ve recompensada por los efectos económicos que se producen sobre los resultados empresariales. Pun et al. (1998) demuestran que las organizaciones que pueden proporcionar simultáneamente calidad y productos medioambientales tienden a disponer de un gran potencial para obtener altas cuotas de mercado y facturación.

**Hipótesis H1:** *Los grupos de interés influyen sobre las prioridades y la importancia que los gestores otorgan a los asuntos medioambientales y, en consecuencia, afectan a la gestión medioambiental de las organizaciones.*

La influencia de los grupos de interés sobre los asuntos medioambientales no se produce de un modo lineal. Por ello, hemos identificado tres tipos de grupos: Grupos normativos, Grupos organizacionales y Grupos sociales, que analizamos seguidamente:

### Grupos normativos

Se trata de grupos entre los que se incluyen el gobierno, las asociaciones profesionales y los grupos políticos.

La importancia de la legislación a la hora de inducir el compromiso medioambiental de la organización ha sido ampliamente reconocido (Vredenburg y Westley, 1993; Post, 1994; Lawrence y Morell, 1995; Delmas, 2002; Gadenne y Zaman, 2002).

Además, las asociaciones profesionales y los grupos políticos han originado una nueva presión, que también ha servido de apoyo para que los gobiernos, en respuesta a ésta, legislen, propiciando el cambio en las organizaciones que, como consecuencia prestan cada vez mayor atención a la gestión medioambiental. La importancia del cumplimiento de la legislación medioambiental (Cordano, 1993) ha venido refrendada por la escalada de denuncias y sanciones así como por los costes legales inherentes a la falta de dicho cumplimiento.

Los resultados del estudio de Gadenne y Zaman (2002), en relación con las políticas medioambientales en las organizaciones, desarrollado sobre 47 empresas Australianas, indicaban que estas compañías parecen haber adoptado una postura estratégica medioambiental de responsabilidad social corporativa, en principio, hasta alcanzar el punto en el que se cumplan los requisitos de legalidad ambientales. El estudio refleja que el compromiso de la dirección sobre los sistemas de gestión medioambiental está relacionado con la legislación vigente.

**Hipótesis H2:** *Los grupos normativos presionan para que las organizaciones implanten y desarrollen una gestión medioambiental, lo que implica el rediseño de su estructura, procedimientos y la inversión en formación de sus miembros para prevenir y responder a los problemas medioambientales.*

## Grupos organizacionales

Están formados por consumidores, proveedores, empleados y propietarios. Estos grupos son los que presentan una mayor vinculación con la organización, de modo que el éxito de la organización, o su fracaso, les afecta directamente.

Dentro de este grupo, Lawrence y Morell (1995) apuntan que los accionistas no parecen estar demasiado influidos por los asuntos medioambientales; en su búsqueda por la maximización de los beneficios, éstos no consideran el medio ambiente como un factor de importancia para la toma de decisiones. No obstante, existen estudios que avalan la postura contraria, cuando el accionista no es un especulador, sino un inversor a largo plazo. Algunos accionistas recomiendan como prioridad para la empresa ser limpios con el medio ambiente, producir productos ecológicos y en tercer lugar, obtener buenos dividendos (Epstein, 1991).

No puede generalizarse la existencia de relación causal entre estrategias medioambientales y rendimiento financiero.

Por otro lado, un gran número de clientes muestran preferencias por las compañías con gestión medioambiental y los productos ecológicos. Un ejemplo de este caso aparece en el Reino Unido, donde aproximadamente un tercio de los adultos es capaz de pagar entre un 15% y un 50% más en la compra de productos orgánicos. En una encuesta realizada en los EE.UU., Rosewicz (1990) indicaba que, con una ratio de seis a uno, los consumidores pagarían más por aquellos productos ecológicos que no dañen el medio ambiente, frente a los productos convencionales cuya elaboración contamina el medio ambiente. No obstante, algunos estudios apuntan que si bien las empresas medioambientales suelen obtener au-

mentos en los beneficios, debido a márgenes mayores, la relación con el número de ventas de productos físicos suele ser negativa (Menguc y Ozanne, 2005).

Desde el punto de vista de los empleados, Clark (1990) ponía de manifiesto que en organizaciones con alto riesgo medioambiental, es más difícil conseguir captar personal para ocupar puestos de dirección, así como para desempeñar otros cargos claves.

**Hipótesis H3:** *La presión de los grupos organizacionales influye en la implicación y compromiso medioambiental de la dirección.*

## Grupos sociales

Formados por asociaciones de la comunidad, entidades medioambientales y medios de comunicación.

Uno de los estudios más importantes donde se muestra la sensibilidad de los grupos sociales con el medio ambiente es la adaptación por Bateman y Zeithaml (1993) del Estudio de Opinión Medioambiental, realizado por la Organización Roper y el Instituto Good Housekeeping, donde se muestra que, a pesar de la recesión de los años 90, casi las tres cuartas partes de la opinión pública norteamericana era favorable a la protección del medio ambiente, incluso ante la posibilidad de un crecimiento económico más lento.

El estudio de los hábitos de consumo y medio ambiente en España, desarrollado por la Fundación Entorno (2000), reflejó que el 13,50% de los españoles consideran el medio ambiente como una prioridad principal, cifra que se eleva al 27,40% para los años venideros, colocándolo como la prioridad principal para la próxima década, por delante incluso de temas como el paro, la pobreza o la criminalidad. En 2003, un nuevo informe de la Fundación Entorno, esta vez sobre la gestión ambiental de las empresas españolas, revelaba el aumento de la importancia de la presión de los grupos locales y ecologistas como factor impulsor para adoptar una política medioambiental.

Más recientemente, el Eurobarómetro realizó un informe sobre las actitudes de los europeos respecto al medio ambiente, concluyendo que los europeos eran cada vez más conscientes de los grandes problemas medioambientales y estaban más preocupados por ellos (EORG, 2002).

**Hipótesis H4:** *Una mayor presión de los grupos sociales sobre los asuntos medioambientales implica el aumento del grado de prioridad de estos asuntos por parte de las organizaciones.*

## 3. METODOLOGÍA

### Población

El estudio se ha realizado en centros de negocios<sup>1</sup> que tienen implantado algún sistema de gestión medioambiental. Estos disponían de, al menos, alguno de los siguientes certifica-

---

<sup>1</sup> Centros productivos, de trabajo, producción u operativas.

dos: ISO 14000 (International Standards Organization), EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Todos los centros de negocios certificados tenían actividad en la Comunidad de Andalucía (España).

Para la determinación de la población generamos una base de datos creada con las bases de las principales empresas certificadoras de las normas medioambientales ISO 14000 y EMAS que trabajan en Andalucía, a saber: AENOR (Asociación Española de Certificación y Acreditación), Bureau Veritas, Lloyd's Register Quality Assurance y SGS Inc.

Consideramos que el universo poblacional se encontraba suficientemente representado en nuestra base de datos, pues ésta aunaba los centros de negocios certificados por las empresas certificadoras más importantes de Andalucía. Aunque pudiese resultar que algún centro certificado quedara excluido de la base de datos, éstos serían mínimos en comparación con los sí incluidos. De esta forma, nuestra población quedaba conformada por 670 centros de negocios certificados con ISO 14000, EMAS o ambos.

Los centros de negocios que formaron la población objeto de estudio pertenecían a los tres sectores de actividad (primario, secundario y terciario). Si bien el 6% de los centros realizaban actividades propias del sector primario, el 43% lo hacían en el sector secundario y el 51% restante desarrollaba actividades en el sector de los servicios.

### **Muestra y recogida de la información**

Debido a que el universo poblacional era pequeño, era recomendable llevar a cabo la recogida de información mediante una encuesta que incluyera todo el marco muestral.

Este proceso se realizó durante la segunda mitad de 2006, para ello se utilizó un cuestionario postal que se envió a los gerentes de los 670 centros de negocios de la base de datos. En total se enviaron más de 1240 correos postales, 670 en la primera vuelta y 566 en una segunda vuelta. También se mandó el cuestionario por correo electrónico (email) y fax a todos aquellos centros de negocio de los que pudo obtenerse dicha información. En total se enviaron cerca de 300 cuestionarios por correo electrónico (e-mails) y 452 por fax. Desde el lanzamiento de la primera oleada de cuestionarios, hasta el lanzamiento de la segunda, transcurrieron 14 semanas en las que se recogieron 104 cuestionarios. Con la segunda oleada, en la que se enviaron correos postales, correos electrónicos y faxes, se recibieron 38 cuestionarios, en un periodo de cuatro semanas. Al finalizar el periodo de recogida de información se contabilizaron 142 cuestionarios correctamente cumplimentados. De estos 142 cuestionarios, se recibieron 7 provenientes de empresas del sector primario (4,9% de la muestra), 63 al sector secundario (44% de la muestra) y 72 pertenecían a empresas del sector servicios (51% de la muestra), manteniéndose las cuotas de los diferentes sectores de actividad.

A la luz de la respuesta obtenida, un 22,18%, hemos considerado posible realizar el estudio y establecer conclusiones. No obstante al tratarse de un muestreo de conveniencia no se pueden extrapolar los datos a toda la población.

### **Indicadores**

El análisis de regresión múltiple nos permitió relacionar el compromiso de los distintos grupos de interés con los sistemas de gestión medioambiental.

La influencia de los grupos de interés se midió a través de la opinión de los gerentes de los centros de negocios consultados, sobre el papel de estos grupos como fuente de información y presión sobre las cuestiones medioambientales que afectan a la empresa. Esto se hizo incluyendo las preguntas correspondientes en la encuesta mediante una escala de Lickert de 1 a 7.

Por otro lado, los indicadores OGMA1 hasta OGMA6 (tabla 1) fueron utilizados para la medición de los componentes de la gestión medioambiental. Hacen referencia a: el apoyo de la dirección a la gestión medioambiental, la integración de los objetivos y planes medioambientales en los planes globales de la organización, el grado de prioridad de la gestión medioambiental en la organización, la estructura interna, la formación medioambiental y la oportunidad que representa la gestión medioambiental. Los datos de estos indicadores también fueron recogidos en la encuesta mediante una escala de Lickert de 1 a 7.

Tabla 1

**Indicadores de la gestión medioambiental**

<b>OGMA1</b>	<b>Apoyo de la Dirección</b>
	La Dirección muestra un apoyo y una implicación decidida respecto a las cuestiones medioambientales
<b>OGMA2</b>	<b>Integración Global</b>
	Los objetivos, estrategias, políticas y planes medioambientales están integrados en los generales de la organización
<b>OGMA3</b>	<b>Grado de Prioridad</b>
	La gestión medioambiental es una cuestión de máxima prioridad para la organización
<b>OGMA4</b>	<b>ESTRUCTURA INTERNA</b>
	La organización cuenta con una estructura interna y unos procedimientos orientados a prevenir y responder a los problemas medioambientales
<b>OGMA5</b>	<b>Formación Medioambiental</b>
	La organización invierte en la formación e implicación de los empleados en las cuestiones medioambientales
<b>OGMA6</b>	<b>Oportunidad Estratégica</b>
	La gestión medioambiental es una elección estratégica y una oportunidad para la mejora de la organización
<b>OGMA0</b>	<b>Gestión Medioambiental</b>
	OGMA1:6

Fuente: SPSS 13.0-Elaboración propia

La agrupación de los indicadores OGMA1:6 resultó en el factor OGMA0, el cual, con un 59,840% de la varianza explicada, engloba los aspectos fundamentales de la gestión medioambiental. Tanto la matriz de correlaciones (tabla 2), la prueba de Barlett como la medida de adecuación muestral KMO (tabla 3), demostraron que las variables OGMA 1:6 estaban correlacionadas, permitiendo la agrupación factorial de las mismas. La tabla 4 representa las comunalidades donde se muestra que el factor Gestión Medioambiental

explica más del 50% de todas las variables menos la variable relativa a la estructura interna (OGMA4). Además, para esta agrupación factorial se utilizó como método de extracción el método de máxima verosimilitud que permite hacer la inferencia de cuantos factores existen. Para que no se produjeran resultados distintos en función del método de aplicación, se utilizó la rotación Varimax. La tabla 5 recoge la varianza total explicada del factor OGMA0 así como los autovalores utilizados en su formación.

Tabla 2

**Matriz de correlaciones del factor Gestión Medioambiental (OGMA0)**

		OGMA1	OGMA2	OGMA3	OGMA4	OGMA5	OGMA6
Correlación	OGMA1	1,000	,698	,606	,516	,680	,603
	OGMA2	,698	1,000	,643	,479	,551	,629
	OGMA3	,606	,643	1,000	,389	,583	,569
	OGMA4	,516	,479	,389	1,000	,685	,613
	OGMA5	,680	,551	,583	,685	1,000	,672
	OGMA6	,603	,629	,569	,613	,672	1,000

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 13.0

Tabla 3

**Prueba de Barlett y medida de adecuación KMO del factor Gestión Medioambiental (OGMA0)**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,858
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	490,572
	gl	15
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 13.0

Tabla 4

**Comunalidades del factor Gestión Medioambiental (OGMA0)**

	Inicial	Extracción
OGMA1	,620	,664
OGMA2	,603	,600
OGMA3	,515	,521
OGMA4	,524	,485
OGMA5	,665	,683
OGMA6	,584	,639

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 13.0



Tabla 5

**Varianza total explicada y autovalores del factor Gestión Medioambiental (OGMA0)**

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,981	66,348	66,348	3,590	59,840	59,840
2	,711	11,851	78,199			
3	,398	6,638	84,837			
4	,385	6,423	91,261			
5	,314	5,231	96,491			
6	,211	3,509	100,000			

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

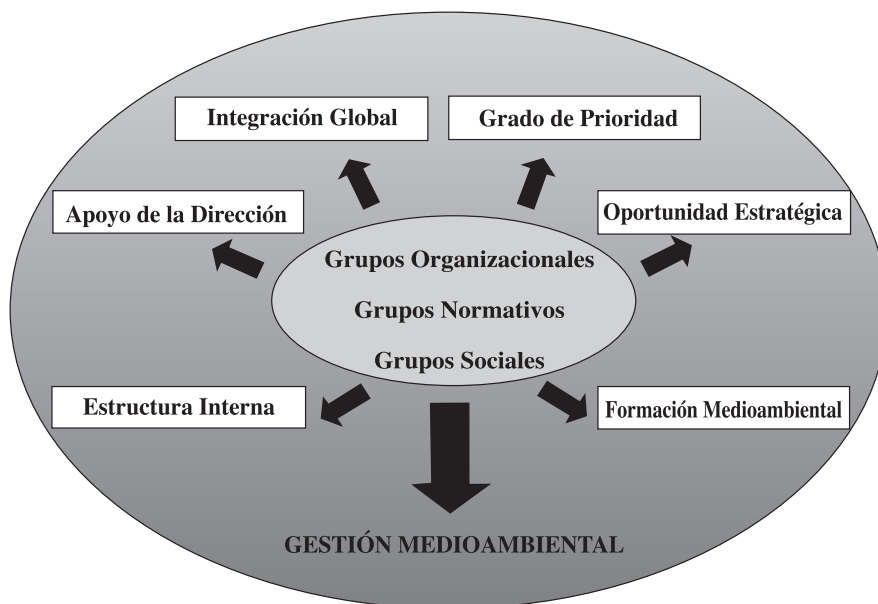
Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 13.0

**4. RESULTADOS**

La teoría medioambiental sugiere la existencia de una fuerte influencia de los grupos de interés sobre los asuntos medioambientales. Las hipótesis previamente expuestas así lo establecen. Para contrastar las hipótesis hemos aplicado el análisis de regresión múltiple según el método de pasos sucesivos sobre el modelo de la figura 1.

Figura 1

**Modelo de influencia de los grupos de interés sobre la gestión medioambiental**



Fuente: Elaboración propia

La idea de utilizar la técnica del análisis de regresión lineal múltiple radica en la posibilidad de estudiar la relación existente entre distintas variables, pudiendo utilizarse para explorar y cuantificar la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes. Los resultados del análisis de regresión entre los grupos de interés, la gestión medioambiental y sus componentes se muestran en la Tabla 6.

De los resultados se desprende la existencia de una relación no muy elevada (16,5%) aunque significativa ( $t > /2$ ) entre dos tipos de grupos de interés, normativos y organizacionales, y la gestión medioambiental (OGMA0). Se observa que cuanto mayor es la implicación y presión de estos grupos en los asuntos medioambientales, mayor es la implicación de la dirección y la integración de los planes medioambientales en los generales de la organización. Además, también aumenta la prioridad por la gestión medioambiental, se adecuan las estructuras organizativas y la gestión medioambiental se convierte en una oportunidad estratégica.

La influencia de los grupos organizacionales sobre la gestión medioambiental es más intensa y significativa que la ejercida por los grupos normativos. Los grupos normativos y organizacionales explican el 16,5% de la varianza de la gestión medioambiental. El tercer grupo (grupos sociales) no se ha considerado para calcular este porcentaje puesto que al no ser significativa y aplicar el método de pasos sucesivos se ha excluido de la ecuación. El análisis de la relación entre los grupos de interés y la gestión medioambiental (hipótesis H1), indica que los grupos de interés influyen sobre los asuntos medioambientales y sobre la gestión medioambiental. No obstante, puede observarse una falta de existencia de relación entre los grupos sociales y la gestión medioambiental. Este resultado coincide con el obtenido por Sharma y Henriques (2005) quienes, en un estudio sobre 49 instalaciones madereras Canadienses, no consiguen probar la existencia de causalidad directa entre las prácticas ecológicas de las organizaciones y la influencia de los grupos sociales (grupos externos). Si bien, estos autores concluyen que la influencia de los grupos de interés externos sobre las prácticas de gestión medioambiental, si se producen, sólo se desarrollan de forma indirecta a través de otros grupos de interés como los grupos normativos.

Tabla 6

**Resultados de la regresión entre los grupos de interés y la gestión medioambiental.**

Variable Dependiente	Variables Independientes									
	Grupos Normativos			Grupos Organizacionales			Grupos Sociales			R <sup>2</sup>
	Beta	t	sig	Beta	t	sig	Beta	t	sig	
OGMA0	0,193	2,311	0,022	0,297	3,548	0,001	Variable Excluida			0,165
OGMA1	Variable Excluida			0,129	4,480	0,000	Variable Excluida			0,129
OGMA2	Variable Excluida			0,297	3,625	0,000	Variable Excluida			0,088
OGMA3	Variable Excluida			0,259	3,015	0,003	0,199	2,314	0,022	0,145
OGMA4	0,222	2,661	0,009	Variable Excluida			Variable Excluida			0,049
OGMA5	0,193	2,248	0,026	0,224	2,607	0,010	Variable Excluida			0,117
OGMA6	0,205	2,398	0,018	0,229	2,672	0,008	Variable Excluida			0,127

Introducción de variables mediante método de Pasos Sucesivos

Fuente: Elaboración propia

Los grupos normativos, formados por gobiernos, asociaciones profesionales y grupos políticos, concentran su influencia sobre los aspectos medioambientales internos y algunos procedimientos. Los resultados demuestran que una mayor presión de los grupos normativos conlleva: la aparición de cambios en la estructura interna y unos procedimientos orientados a prevenir y responder a los problemas medioambientales, el aumento de la inversión en la formación e implicación de los empleados en las cuestiones medioambientales, así como la adopción de la gestión medioambiental como una elección estratégica y una oportunidad para la mejora de la organización. El efecto de los grupos normativos sobre la gestión medioambiental no está dirigido directamente a la obtención de una mayor implicación y compromiso de la alta dirección con los asuntos medioambientales, sino que apunta hacia aspectos menos abstractos y más físicos, como la estructura de la organización y las inversiones. Confirmándose la hipótesis H2.

Al mismo tiempo, los grupos organizacionales ejercen su influencia sobre la mayoría de aspectos relacionados con la gestión medioambiental. Una mayor presión de los grupos organizacionales favorece, sobre todo, una mayor implicación de la dirección respecto a las cuestiones medioambientales y la integración de los objetivos, estrategias, políticas y planes medioambientales en los generales de la organización. No obstante, estos grupos también influyen sobre: el grado de prioridad de la gestión medioambiental para la organización, en la elección de la gestión medioambiental como una oportunidad para la mejora de la organización, y en las inversiones en la formación e implicación de los empleados en las cuestiones medioambientales. Aunque la influencia de estos grupos es mayor sobre la implicación de la dirección y la integración medioambiental, los grupos organizacionales ejercen su influencia sobre la mayor parte de variables (excluida la estructura interna) que componen la gestión medioambiental, confirmándose la hipótesis H3. Los resultados de Ulhoi y Madsen (2005) sobre la influencia de los grupos de interés en los procesos de decisión, también indican que los grupos que ejercen una influencia directa sobre los procesos de decisión, es decir, los grupos organizacionales, poseen una mayor influencia respecto a las iniciativas medioambientales de la organización.

Por último, como refleja la tabla 6, podemos confirmar que no hay una relación significativa entre los grupos sociales, asociaciones de la comunidad, entidades medioambientales, y medios de comunicación, sobre el global de la gestión medioambiental (OGMA0). Aunque los resultados sí reflejan la existencia de una relación significativa entre los grupos sociales y el grado de prioridad para la organización de los aspectos medioambientales, donde, una mayor presión de los grupos sociales provoca una mayor prioridad de la organización sobre los asuntos medioambientales. Resultados que contrastan la hipótesis H4 y que coinciden con los trabajos de Sharma y Henriques (2005), así como con el de Kassinis y Vafeas (2006). Estos últimos autores, en un estudio sobre 5033 plantas de producción, demuestran que las comunidades con altas preferencias pro-medioambientales y un mayor nivel de densidad consiguen influir en las organizaciones, pues obtienen menores emisiones tóxicas de las áreas donde residen.

## 5. DISCUSIÓN

La gestión medioambiental representa una elección estratégica y una oportunidad para la mejora de la organización. Este tipo de gestión persigue la integración de los objetivos,

estrategias, políticas y planes medioambientales en los generales de la organización (Claver y Molina, 2000). Para ello se apoya en la implicación de la dirección, el compromiso directivo que convierte la gestión medioambiental en una cuestión de máxima prioridad, los procedimientos destinados a prevenir y controlar los problemas medioambientales, así como, en la inversión en formación y la implicación de los empleados en estos asuntos.

Una de las principales motivaciones que determina la elección de la gestión medioambiental como una estrategia organizacional está relacionada con la presión ejercida por los grupos de interés. Los grupos de interés están concienciados con los asuntos medioambientales, considerándolos aspectos críticos dentro de sus necesidades, y demandando que las organizaciones tomen parte activa y desarrollen medidas que ayuden a la conservación de este medio (Klassen y Whybark, 1999).

La gestión organizacional debe ser consciente de las preferencias de los grupos de interés a la hora de evaluar la importancia de los asuntos medioambientales, aunque esto no implica que los directivos tengan que prestar la misma importancia a todos los grupos de interés por igual (Dentchev y Heene, 2004). Hemos observado que, pese a que existe una relación significativa entre los grupos de interés y la gestión medioambiental, no todos los grupos de interés ejercen su influencia de igual forma, sobre la gestión medioambiental. De hecho, Kassinis y Vafeas (2006) señalan que utilizando modelos de monitorización es posible predecir las posiciones y los asuntos de mayor importancia para los grupos de interés, así como valorar el grado de intensidad que utilizarán para defender sus demandas.

¿Qué utilidad práctica tiene este enfoque para la gestión? El primer beneficio es que da a las organizaciones, las indicaciones de cómo están siendo influenciadas por sus grupos de interés clave y cómo estos grupos de interés se comportarán probablemente en el futuro.

En segundo lugar, los gestores pueden obtener información sobre las diferencias de influencia de cada uno de los tres conjuntos realizados de los grupos de interés: normativos, organizacionales y sociales. Los gestores pueden identificar a través del modelo los comportamientos que cabe esperar de los grupos de interés sobre aspectos relevantes de la gestión, lo que les ayudará a tomar las acciones apropiadas para mejorar y anticiparse a las presiones. Esta cuestión es de relevancia para los gestores de las organizaciones, pues reconoce la heterogeneidad de los grupos de interés, así como las distintas capacidades que tiene cada grupo para influir en las organizaciones. Conociendo esta heterogeneidad, los directivos de las organizaciones pueden gestionar de forma más eficiente las demandas de los grupos de interés.

Los grupos organizacionales son los grupos cuya presión ejerce una mayor influencia sobre el conjunto de la gestión medioambiental. Además, un mayor interés de estos grupos por los asuntos medioambientales, provoca un incremento de la implicación de la dirección en estos asuntos, o del grado de prioridad de la gestión medioambiental para la organización. Según los resultados alcanzados, las personas con una relación más directa con la organización (grupos organizacionales) tienen un mayor poder de influencia sobre los aspectos organizacionales y, en este caso, son las que ejercen un mayor dominio sobre los asuntos medioambientales.

La investigación también ha demostrado la existencia de una relación directa entre los grupos normativos y la gestión medioambiental. No obstante, la presión ejercida por estos grupos no influye de igual manera sobre todos los componentes de la gestión medioambiental. Al realizar el estudio de la relación entre este factor y cada una de las variables,

observamos que sólo existe relación respecto a la formación medioambiental, oportunidad estratégica y estructura interna. Por el contrario, la presión ejercida por los grupos normativos no parece que influya abiertamente sobre la implicación de la dirección en los asuntos medioambientales, o la inclusión de los objetivos y estrategias medioambientales en los generales de la organización. Parece razonable que desde las organizaciones se considere a los grupos normativos como los responsables de imponer normas y regulaciones que puedan cambiar algunos procedimientos de la organización, o que impliquen más inversiones de carácter medioambiental, dejando a un lado la implicación de estos grupos en los aspectos estratégicos. Los grupos normativos favorecen la oferta de formación medioambiental, así como el reparto de recompensas hacia aquellas organizaciones con preocupaciones medioambientales (Rigling Gallager, 2004). Las pretensiones de los grupos normativos se encuentran más relacionadas con la consecución de resultados latentes y palpables que se puedan mostrar ante la sociedad como resultados generados gracias a su labor normativa.

Por último, el estudio refleja que la influencia de los grupos sociales en asuntos medioambientales únicamente se ciñe a la estimulación de un aumento del grado de prioridad alcanzado por estos asuntos. Los grupos sociales consiguen, o al menos ayudan, a que las organizaciones prioricen los asuntos medioambientales frente a asuntos de otra índole, sin importarles la estructura organizacional, los procedimientos e inversiones de prevención, o incluso, las estrategias y políticas de las organizaciones. Estos grupos persiguen actuaciones concretas, palpables y en el corto plazo.

Aunque todas las ecuaciones de regresión estudiadas son muy significativas, la proporción de varianza explicada en cada una de ellas, por medio del coeficiente de determinación, en ningún caso alcanza valores mayores al 17% de varianza explicada, lo que sugiere la existencia de otros factores con gran influencia sobre la gestión medioambiental como pueden ser los factores éticos o de legitimidad.

Es necesario recalcar que la investigación se ha centrado en la influencia de los grupos de interés sobre la gestión medioambiental, sin prestar atención al resto de motivaciones esgrimidas por las organizaciones a la hora de implantar o desarrollar estrategias y políticas medioambientales, por ejemplo, la mejora de la productividad, la búsqueda de ventajas competitivas, las motivaciones éticas, legitimidad o el cumplimiento de la legislación. Una línea futura de investigación a seguir estaría relacionada con el estudio de la influencia del resto de motivaciones sobre la gestión medioambiental y las organizaciones.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BATEMAN, T.S. Y ZEITHAML, C.P. (1993): *Management Function & Strategy*, Irwin: IL, Homewood.
- BERRY, M. A. Y RONDINOLLI, D. A. (1998): «Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution», *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2, pp. 1-13.
- BUCHOLZ, R. A. (1991): «Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology: factors which influence corporate policy decisions», *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 1-19.
- BUYSSE, K. Y VERBEKE, A. (2003): «Proactive environmental management strategies: A stakeholder management perspective». *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 5, pp.453-470.

- CLARK, S.E. (1990): «How to survive in the environmental jungle», *Institutional Investor*, Vol. 24, No. 16, pp. 89-91.
- CLAVER, E. Y MOLINA, J. (2000): «Medioambiente, Estrategia Empresarial y Competitividad», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 1, pp. 119-138.
- CORDANO, M. (1993): «Making the natural connection: Justifying investment in environmental innovation», *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 530-537.
- DELMAS, M. A. (2002): «The diffusion of environmental management standards in Europe and de United States: An institutional perspective», *Policy Sciences*, Vol. 35, No. 1, pp. 91-119.
- DENTCHEV, N. Y HEENE, A. (2004): «Toward stakeholder responsibility and stakeholder motivation: systematic and holistic perspectives on corporate sustainability» en Sharma, S. y Starik, M. (2004), *Stakeholders, the Environment and Society*, pp. 117-139.
- DIAS-SARDINHA I. Y REIJNDERS L. (2001): «Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: an evolutionary framework», *Eco-Management and Auditing*, Vol. 8, No. 2, pp. 71-79.
- EORG–THE EUROPEAN OPINION RESEARCH GROUP (EORG). (2002): «The attitudes of Europeans towards the environment», *Eurobarometer* 58.0.
- ENTORNO (2000): *Informe hábitos de consumo ambiental en España 2000*. Fundación Entorno.
- ENTORNO (2003): *Informe sobre la gestión ambiental en la empresa española*. Fundación Entorno.
- EPSTEIN, M. J. (1991): «What shareholder really want», *New York Times*, New York, April 28, pp. (3)11.
- GADENNE, D. Y ZAMAN, M. (2002): «Strategic Environmental Management Accounting: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent», *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 123-150.
- HART, S. L. (1995): «A natural-resource-based view of the firm», *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 986-1014.
- HENRIQUES, I. Y SADORSKY. (1999): «The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholders Importance», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 87-99.
- KASSINIS, G. Y VAFEAS, N. (2006): «Stakeholder pressures and environmental performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 1, pp. 145-159.
- KLASSEN, R.D. Y WHYBARK, D.C. (1999): «Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies», *Decision Sciences*, Vol. 30 No. 3, pp. 601-631.
- 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.
- LAWRENCE, A. T. Y MORELL, D. (1995): «Leadinf-edge environmental management: motivation, opportunity, resources and processes», en D. Collins y M. Starik (Eds), *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich CT.: JAI Press, pp. 99-126.
- MENGUC, B. Y OZANNE, L.K. (2005): «Challenges of the green imperative: a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship», *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 4, pp. 430-438.
- NEVILLE, B. Y MENGUC, B. (2006): «Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders», *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 4, pp. 377-391.
- PORTER, M. E. Y VAN DER LINDE, C. (1995): «Green and competitive: Ending the stalemate», *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 5, pp. 120-134.
- POST, J. E. Y ALTMAN, B. W. (1994): «Managing environmental change process: Barriers and opportunities», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 4-14.
- PUN, K.F.; FUNG, Y.K. Y WONG, F.Y. (1998): «Identification of critical factors for total quality environmental management», *Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Industrial Engineering Theories, Applications and Practice*, Hong Kong, December, Vol. 114, pp. 1-9.

- RIGLING GALLAGER, D. (2004): «Environmental management systems and sustainability: a framework for understanding stakeholder influence» en Sharma, S. y Starik, M. (2004), *Stakeholders, the Environment and Society*, pp. 117-139.
- ROSEWICZ, B. (1990): «Americans Are Willing to Sacrifice to Reduce Pollution, They Say», *Wall Street Journal*, Vol. 20, No. April, A1.
- 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.
- SHARMA, S. (2005): «Through the lens of managerial interpretations: stakeholder engagement, organizational knowledge and innovation» en Sharma, S. y Aragón-Correa, J. (2005), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, pp. 49-70.
- SHARMA, S. Y HENRIQUES, I. (2005): «Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 159-180.
- SHRIVASTAVA, P. (1995): «The role of corporations in achieving ecological sustainability», *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 936-960.
- STARIK, M. (1995): «Should trees have managerial standing? Towards stakeholder status for non-human nature», *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No. 3, pp. 207-217.
- ULHOI, J. Y MADSEN, H. (2005): «The firm-nature relationship: past experiences and future challenges» en Sharma, S. y Aragón-Correa, J. (2005), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, pp. 210-231.
- VREDENBURG, H. Y WESTLEY, F. (1993): «Environmental leadership in three contexts: Managing for global competitiveness», *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 495-500.
- WOOD, D.J. (1991): «Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.
- XIE, S. Y HAYASE, K. (2007): «Corporate environmental performance evaluation: a measurement model and a new concept», *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, No. 2, pp. 148-168.

