

# **LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL**

**José Javier de Vicente y Hurtado**

Profesor Asociado Universidad de Castilla – La Mancha

**Valentín Molina Moreno**

Profesor Universidad de Granada

**Ignacio Ruiz Guerra**

Cátedra de Estudios Cooperativos

“Fundación Caja Rural de Toledo”

Universidad de Castilla- La Mancha

Toledo (España)

nachoruizguerra@gmail.com



**Colóquio Ibérico de Estudos Rurais**  
**Cultura, Inovação e Território**

**Coloquio Ibérico de Estudios Rurales**  
**Cultura, Innovación y Territorio**

**Coimbra, Portugal**

**Outubro / Octubre 23-25, 2008**

**Comunicação apresentada no VII CIER – Cultura, Inovação e Território**

# LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

**José Javier de Vicente y Hurtado**

Profesor Asociado Universidad de Castilla – La Mancha

**Valentín Molina Moreno**

Profesor Universidad de Granada

**Ignacio Ruiz Guerra**

Cátedra de Estudios Cooperativos

“Fundación Caja Rural de Toledo”

Universidad de Castilla- La Mancha

Toledo (España)

nachoruizguerra@gmail.com

## Resumen

*La estrategia medioambiental de la organización se materializa en la selección de una serie de prácticas medioambientales a poner en marcha en la cooperativa y, en el grado en el que las mismas se desarrollan y son coherentes entre sí, podemos clasificar las estrategias medioambientales de las cooperativas según tres patrones:*

- *Las basadas en el cumplimiento legal.*
- *Las centradas en prácticas puntuales que simultánea e inmediatamente permitan mejoras medioambientales y competitivas.*
- *Las prácticas más proactivas.*

*Las propuestas suelen girar en torno a que la existencia de ciertas capacidades específicas de la organización, entendidas como habilidades para gestionar recursos, son las que posibilitan el que una organización desarrolle con mayor facilidad sus planteamientos medioambientales más proactivos.*

*Ante las dudas sobre el efecto de la gestión medioambiental sobre la competitividad de las cooperativas, se intentará comprobar si su gestión medioambiental proactiva puede tener unos efectos positivos similares a los que tiene en grandes empresas.*

**Palabras clave:** proactiva, medioambiente, stakeholders.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el entorno natural ha sufrido una gran degradación ambiental como consecuencia de la actividad humana. El precio de más de un siglo de desarrollo se ha traducido en problemas medioambientales globales, como el calentamiento global, la reducción de la capa de ozono, la contaminación del agua y el aire, la erosión de la tierra y la deforestación, que requieren soluciones inmediatas y que representan una de las principales preocupaciones de los gobiernos, los responsables de las políticas y otros grupos defensores del entorno natural (Banerjee, 2001).

Puesto que la actividad industrial es considerada una de las principales causas de este deterioro (Gessa, 1998), las empresas están siendo sometidas a una serie de presiones que tienen por objeto minimizar el impacto medioambiental. Las consecuencias estratégicas de esta serie de presiones no se han hecho esperar. En efecto, los cambios que el aumento de la regulación y de la sensibilidad pública medioambiental han generado en el entorno específico de las empresas, están influyendo de forma significativa en sus actividades productivas y de gestión (Banerjee, 2001). Prueba de ello es que en la actualidad son muchas las empresas que dedican recursos a la gestión medioambiental y que contribuyen al desarrollo sostenible, a través de la gestión de calidad medioambiental total o a través del rediseño de productos y tecnologías de producción.

Sin embargo, no todas las empresas responden de la misma forma ante las exigencias medioambientales. Por el contrario, las reacciones de las empresas ante estos asuntos difieren notablemente de unas a otras, desde las que ni siquiera cumplen con la legislación vigente hasta las que adoptan de forma voluntaria iniciativas responsables ecológicamente (Bansal & Roth, 2000). El estudio de las razones que llevan a las empresas a adoptar una posición más o menos avanzada (proactiva) en lo que se refiere al comportamiento estratégico medioambiental, representa un tema de gran actualidad académica.

De la revisión de la literatura se deduce que el comportamiento medioambiental de las empresas está determinado por la importancia relativa de los factores que presionan o exigen la adopción de medidas de protección del medio ambiente y los factores que impiden o dificultan dicha adopción. En efecto, por una parte las empresas deben responder a las expectativas y presiones ejercidas por diferentes grupos de interés medioambiental, o *stakeholders* en la terminología de Freeman (1984). El análisis de dichos grupos de interés, que incluyen a los clientes, reguladores, proveedores, accionistas, empleados, ciudadanos y medios de comunicación, entre otros, es considerado por numerosos autores un factor clave para la supervivencia de la empresa (Rodríguez y Ricart, 1997; Henriques y Sadosky, 1999).

Sin embargo, el proceso de adaptación necesario para responder a los requerimientos y exigencias medioambientales de los *stakeholders* a menudo encuentra barreras que dificultan el desarrollo de la estrategia medioambiental (Dieleman y de Hoo, 1993; Ashford, 1993). De esta forma, las barreras a la adaptación medioambiental, entendidas como las dificultades internas o externas que encuentran las empresas a la hora de adoptar medidas de protección del medio ambiente, han sido analizadas por numerosos autores como determinantes de la estrategia medioambiental.

Dentro del marco teórico planteado hay analizar cuáles son los principales factores de presión y las principales barreras que determinan el comportamiento estratégico medioambiental de las empresas. Con este objetivo se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre el tópico, que permite proponer una serie de determinantes de la estrategia medioambiental.

Con este trabajo se pretende contribuir al intenso debate que impera en este campo de estudio, considerando que se debe investigar con mayor profundidad la relación gestión medioambiental-rendimiento medioambiental-resultado económico que ha sido ya tratado por algunos autores (De Burgos y Céspedes, 2001; Klassen y McLaughlin, 1996). Para ello, sería interesante incorporar como variable en esta relación la *ventaja competitiva* (Karagozoglu y Lindell, 2000), en la medida que entendemos que la relación rendimiento medioambiental y resultado económico se sustenta en la aptitud o capacidad de la empresa para obtener y sostener su posición competitiva de forma duradera, así como de mejorarla a partir de la cartera de recursos y capacidades actuales y potenciales de los que dispone. En este sentido, la relación que proponemos es la siguiente: Gestión medioambiental-rendimiento medioambiental-ventaja competitiva-resultado económico.

En esta relación, entendemos como gestión medioambiental “aquella parte del sistema de gestión que comprende la estructura organizativa, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para alcanzar y mantener un determinado comportamiento medioambiental con el fin de reducir el impacto que generan las operaciones de la empresa sobre el entorno natural (Comisión Europea, 1993; Martín, 1995).

El rendimiento medioambiental hace referencia al impacto ambiental que la actividad de la empresa genera sobre el medio ambiente (Klassen y Whybark, 1999; Shrivastava, 1995; Stanwick y Stanwick, 1998).

Por otro lado, la ventaja competitiva es “el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia” (Bueno y Morcillo, 1994), que puede medirse a partir de la posición en costes y diferenciación (Porter, 1980).

Y, por último, consideramos el resultado económico como la contabilización como output económico de los beneficios derivados de la gestión global de la empresa, que recoge, a su vez, el efecto derivado de la actuación medioambiental de ésta.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar si existe una relación entre gestión medioambiental y resultado económico, tomándose como nexo de unión el rendimiento medioambiental y la ventaja competitiva y aplicándose al caso concreto de las cooperativas agrarias. Para ello, identificamos la influencia que los mecanismos del entorno (legislación y *stakeholders*), el propio sector cooperativo, y los recursos y capacidades propios de las cooperativas generan sobre la gestión medioambiental, y proponemos que la ventaja competitiva medioambiental de la cooperativa, vía ecoeficiencia y reputación, sólo se puede conseguir cuando se demuestra la influencia positiva de la gestión medioambiental sobre el rendimiento medioambiental, siendo la ventaja competitiva un paso obligado para alcanzar un resultado económico favorable.

La estrategia medioambiental de la organización se materializa entonces en la selección de una serie de prácticas medioambientales a poner en marcha en la empresa y en el grado en el que las mismas se desarrollan y son coherentes entre sí (Aragón-Correa, 1998;). Buysse y Verbeke (2003) se han apoyado en los trabajos previos para proponer que las estrategias medioambientales de las empresas se pueden caracterizar según tres patrones:

- Las basadas en el cumplimiento legal.
- Las centradas en prácticas puntuales que simultánea e inmediatamente permitan mejoras medioambientales y competitivas.
- Las prácticas más proactivas.

Las propuestas suelen girar en torno a que la existencia de ciertas capacidades específicas de la organización, entendidas como habilidades para gestionar recursos (Grant, 1991), son las que posibilitan el que una organización desarrolle con mayor facilidad sus planteamientos medioambientales más preactivos (Aragón-Correa y Sharma, 2003), lo cual ha sido respaldado por algunos trabajos empíricos centrados en distintas capacidades y siempre con muestras de grandes empresas (ej. Sharma y Vredenburg, 1998).

Pese a los hallazgos empíricos de esta línea de investigación, la literatura sobre gestión medioambiental ha prestado una muy escasa atención a las empresas de economía social, muy comparables a las PYMEs en lo que a tamaño se refiere, especialmente si la comparamos con la recibida por las grandes empresas. Este desequilibrio resulta especialmente inapropiado si consideramos que las cooperativas representan el 54,52% del total de las entidades pertenecientes a este sector y el 63,41% de las personas relacionadas económicamente con la *Economía Social*.

La importancia de desarrollar análisis específicos sobre cooperativas tiene relevantes implicaciones en términos de investigación más allá del interés por el simple uso de una muestra de organizaciones que antes no había sido considerada. Paradójicamente, los trabajos realizados bajo el enfoque basado en los recursos y capacidades han reconocido con frecuencia el efecto estadísticamente significativo del tamaño de la empresa en los resultados obtenidos (Aragón-Correa, 1998; Sharma, 2000), no obstante en todos estos casos los trabajos utilizaban grandes empresas. La casi completa falta de análisis sobre el tema ha sido justificada asumiendo que la carencia de recursos de estas organizaciones les impedía desarrollos medioambientales significativos (Sharma y Vredenburg, 1998) y considerando la falta de interés (Scott, 1998) o dificultades (Aragón-Correa, 1998) para obtener datos sobre las mismas. Es por ello, que se considera necesario realizar estudios sobre este tema con empresas de menor tamaño pero de mucho peso como es el caso de las cooperativas agrarias españolas.

## **Responsabilidad Social Corporativa Medioambiental**

Aunque no se puede hablar con carácter general, podemos mantener que las empresas y las industrias han evolucionado paralelamente a las inquietudes de la sociedad: desde posturas iniciales defensivas y negativas frente a las exigencias ambientales, se ha pasado con el tiempo a su aceptación y, actualmente (si bien, quizás no de forma generalizada), a reconocerse la necesidad de una política empresarial activa y adecuada en materia ambiental, como requisito básico y esencial para la buena marcha y el éxito económico de la propia empresa.

Las preocupaciones ambientales y, más en general, éticas de las empresas de acuerdo con las tendencias de las sociedades no son nuevas (pues se remontan a los primeros años del pasado siglo), si bien han tomado un destacable auge desde los años 90 del mismo siglo XX (Thomas, 2002; De la Cuesta González, 2004). Las nuevas iniciativas de comportamiento ético de las empresas se amplían a cuestiones sociales (no estrictamente laborales) y ambientales, exigiéndose un comportamiento empresarial respetuoso con tales ámbitos. Se trataría, pues, de ocuparse de las condiciones de credibilidad social de la propia empresa y, por ello, de la confianza depositada en la misma por parte de todos los sujetos que forman parte de, o están afectados por, su actividad (García Marzá, 2004).

La cuestión esencial y sustantiva del concepto de *Responsabilidad Social Corporativa* es asumir que la empresa tiene también obligaciones respecto a la sociedad, más allá de sus propietarios y accionistas. Admitir la responsabilidad social corporativa implica reconocer que la empresa tiene obligaciones que exceden del ámbito del mercado y, por ahora, del marco normativo, exigiéndose, así, su aceptación voluntaria, así como reconocer que la empresa no es un instrumento neutro al servicio de intereses privados, sino que es un agente económico-social que debe tender a conseguir objetivos y metas en tales ámbitos (Francés; Borrego y Velayos, 2003).

En relación con el medio ambiente, y teniendo en cuenta la situación y preocupación generalizada señalada, la empresa no puede desdeñar por más tiempo su responsabilidad en la nueva dirección que supone un desarrollo económico y social sostenible. Las empresas deben saber responder a esta conciencia ambiental que se ha convertido en uno de los elementos esenciales de su legitimidad o credibilidad social. La consideración ambiental de las decisiones empresariales es, actualmente, un hecho económico, un elemento de la cuenta de resultados de la empresa; no hablándose ya de externalidades para referirse a las consecuencias ambientales de la actividad empresarial. Admitido lo anterior de forma pacífica, sin embargo, la primera dificultad que surge pasa por situar adecuadamente los diversos conceptos aparecidos. Por ello, es conveniente realizar un breve análisis de los conceptos utilizados con más frecuencia en la actualidad (Benbeniste, 2002; Esade, 2004, y Fund. Ecología y Desarrollo, 2004).

Así, la Unión Europea utiliza el concepto de *Responsabilidad Social Corporativa* para referirse a la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores o partes interesadas (*stakeholders*); teniendo en cuenta también los aspectos económico-financieros. Por su parte, Naciones Unidas maneja el concepto de *Global Compact* o Pacto Mundial, impulsando la adopción de una serie de principios y valores compartidos que den rostro humano al mercado mundial, y promoviendo la

construcción de los pilares social y ambiental necesarios para mantener la nueva economía global. Esos principios, a los que nos referiremos más adelante, integran el contenido de la responsabilidad de la empresa.

De una primera época, en que las empresas reaccionan de manera negativa entre los requerimientos ambientales exigidos por normas jurídicas, se ha pasado a la época actual, en la que se considera que ya no se trata de imposiciones más o menos aceptadas, sino del convencimiento de que la sensibilidad empresarial hacia el medio ambiente supone unos beneficios muy claros para las empresas, en general aumentando claramente su competitividad.

Los beneficios de esta mayor sensibilización ambiental de las empresas son (Murillo Luna; Garcés Ayerbe y Rivera-Torres, 2004):

- Reducción de los costes ambientales y, por tanto, de los costes generales de las empresas: la gestión y la optimización adecuada de los recursos naturales, y de otros, reduce los consumos de energía, agua, materias primas, la generación de residuos, etcétera; asimismo, este objetivo se ve facilitado por la búsqueda e implantación de las mejores tecnologías disponibles y de tecnologías limpias.
- Permite acceder a mercados más exigentes y restringidos por razones ambientales, diferenciándose, así, activamente con respecto a sus competidores; aumentando, así, la actividad de la propia empresa.
- Favorece nuevas oportunidades y actividades empresariales, mejorando ambientalmente los productos propios o acudiendo a la producción o reutilización de otros, o accediendo al mercado bursátil y a líneas de crédito específicas.
- Mejora la imagen general de la empresa y su credibilidad frente a clientes, consumidores, competidores, Administraciones Públicas y opinión pública.
- Ayuda y favorece a las empresas en el cumplimiento de la legislación ambiental y la adopción de medidas adecuadas a las políticas ambientales correspondientes, reduciendo las reclamaciones y denuncias, con el ahorro de costes derivados correspondientes.
- Reduce los riesgos ambientales, más allá del cumplimiento legal, contribuyendo, así, a la reducción de costes de la empresa (por ejemplo, en materia de seguros).
- Permite introducir mejoras técnicas y de funcionamiento en la propia empresa, facilitando la actividad empresarial y el acceso a ciertos contratos y actividades (por ejemplo, contratos públicos, al ser creciente la introducción de exigencias ambientales en los pliegos de condiciones correspondientes).
- En general, mejora las relaciones de las empresas con las Administraciones Públicas, en particular con las competentes en materia ambiental. Así pues, las empresas, en términos amplios, son agentes económico-sociales de su tiempo y, por ello, van sumiendo y adoptando actitudes y posiciones más respetuosas con

el medio ambiente y los recursos naturales, que son las exigidas por las sociedades actuales (Del Brío González y Junquera Cimadevilla, 2001 y 2004).

### **Teorías de los recursos y capacidades para explicar los desarrollos medio ambientales.**

Los temas medioambientales han sido calificados como una de las líneas prioritarias de investigación en el campo de la empresa (Pearce y Robinson, 1997). Los primeros trabajos sobre gestión medioambiental de la empresa solían centrarse en comentar las posibles repercusiones de la gestión medioambiental en la rentabilidad empresarial, tanto de tipo positivo (ej. Porter y Van Der Linde, 1995) como negativo (ej. Gray y Shadbegian, 1993). Aunque los trabajos han ido progresivamente mostrando mayor respaldo a las consecuencias positivas de la gestión medioambiental, muchos de ellos han sido criticados por no ofrecer explicaciones sistemáticas sobre los factores que facilitan o dificultan los desarrollos medioambientales de las organizaciones.

Distintos trabajos de investigación (ej. Christmann, 2000) han usando los planteamientos del enfoque basado en los recursos (Barney, 1991) para tratar de cubrir esas carencias y explicar mejor el comportamiento medioambiental de las empresas. La estrategia medioambiental de la organización se materializa entonces en la selección de una serie de prácticas medioambientales a poner en marcha en la empresa y en el grado en el que las mismas se desarrollan y son coherentes entre sí (Aragón-Correa, 1998).

Buyse y Verbeke (2003) se han apoyado en los trabajos previos para proponer que las estrategias medioambientales de las empresas se pueden caracterizar según tres patrones:

- 1) Las basadas en el cumplimiento legal.
- 2) Las centradas en prácticas puntuales que simultánea e inmediatamente permitan mejoras medioambientales y competitivas.
- 3) Las prácticas más proactivas.

Las estrategias medioambientales proactivas son definidas como planteamientos medioambientales sistemáticos de la empresa que voluntariamente hacen avances más allá de lo marcado por la ley (ej. Sharma y Vredenburg, 1998). El enfoque de los planteamientos proactivos se caracteriza por centrar correctivas del problema. Estos rasgos han llevado a identificar a las prácticas medioambientales proactivas como las más avanzadas de las posibles frente a las correctivas o tradicionales (ej. Christmann, 2000).

Las propuestas suelen girar en torno a que la existencia de ciertas capacidades específicas de la organización, entendidas como habilidades para gestionar recursos (Grant, 1991), son las que posibilitan el que una organización desarrolle con mayor facilidad sus planteamientos medioambientales más preactivos (Aragón-Correa y Sharma, 2003), lo cual ha sido respaldado por algunos trabajos empíricos centrados en distintas capacidades y siempre con muestras de grandes empresas (ej. Sharma y Vredenburg, 1998).



## **Barreras a la adopción de una actitud Medioambiental Responsable**

Además de determinados agentes que presionan a la empresa para adoptar medidas ecológicamente responsables, existen también una serie de barreras que limitan, e incluso en algunos casos impiden, la adopción de tales medidas (Del Brío, 2004).

Post & Altman (1994), a partir de estudios de caso de empresas industriales y de servicios, proponen una clasificación de las barreras a la adaptación medioambiental en dos tipos, barreras de la industria y barreras organizativas.

Las *barreras de la industria* están relacionadas con el tipo de actividad que desarrolla la empresa y afectan sobre todo a aquéllas pertenecientes a los sectores más contaminantes<sup>1</sup>.

Las *barreras organizativas*, sin embargo, afectan a la empresa independientemente de la actividad que desarrolla, puesto que provienen de la organización específica y prácticas habituales de la misma<sup>2</sup>.

Dentro de las *barreras de la industria*, Post & Altman (1994) consideran en primer lugar el elevado coste de las inversiones de tipo medioambiental (tecnologías limpias, implantación y certificación de sistemas de gestión). La dificultad financiera para adoptar una estrategia medioambiental, especialmente si se trata de una estrategia dirigida a la prevención más que a la corrección, y sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas<sup>3</sup>, representa una de las barreras más citadas en la literatura (Brío & Junquera, 2003).

La escasa disponibilidad de recursos financieros impide el desarrollo de procesos de acumulación de competencias, no sólo por el fuerte desembolso inicial necesario, sino también por su coste de oportunidad asociado. En efecto, por una parte, el elevado coste de la inversión perjudica a las inversiones medioambientales al concederse prioridad a otro tipo de inversiones, bien debido a la presión competitiva (Post & Altman, 1994) – especialmente en aquellos sectores interesados en la producción al menor coste, ante la imposibilidad de ofrecer un producto diferenciado, bien debido a la plena utilización de la capacidad productiva. Por otra parte, en ocasiones las empresas no pueden asumir el coste de oportunidad asociado a la inversión en nuevas tecnologías, puesto que significa el desaprovechamiento de las actuales, todavía rentables, en términos de economías de

---

<sup>1</sup> Químico, eléctrico, metalúrgico, minero y del papel.

<sup>2</sup> Por tanto, no se trata de barreras relacionadas únicamente con los asuntos medioambientales, sino que se refieren a barreras que afectan a la capacidad de la empresa para afrontar cualquier cambio, ya no sólo de tipo medioambiental.

<sup>3</sup> Esta barrera puede cobrar especial importancia tras el informe del Consejo de Medio Ambiente Informal de la Unión Europea, reunido en Abril de 1997, en el que se reconoce el papel de las PYMEs en el crecimiento económico y del empleo, pero también en la contaminación medioambiental, considerándose por tanto necesario exigirles responsabilidades según la naturaleza y magnitud de su contaminación medioambiental, y no según el tamaño de la empresa (Berends, 2000).

escala o de experiencia asociadas, incluso después de haberse depreciado (Del Brío, 2004). Esto dificulta el logro de mejoras medioambientales e impide tanto el desarrollo de procesos de acumulación de competencias, como la dedicación de fondos a iniciativas ecológicas o aspectos secundarios que se desvían de la actividad principal de la empresa (Brío & Junquera, 2003). Post & Altman (1994) también hacen referencia a la inadecuada regulación.

En esto coinciden con Del Brío (2004) que, en su clasificación de las barreras a la producción limpia incluye entre otras a la regulación, criticando tanto los instrumentos de regulación utilizados como la forma de aplicarlos. Más aún, son varios los autores que han señalado que las características de la actual regulación, especialmente por su escasa flexibilidad en plazos y formas de adaptación, está favoreciendo la adopción de estrategias de corrección frente a la prevención de la contaminación, impidiendo el verdadero cambio hacia unas prácticas de desarrollo sostenible<sup>4</sup> (Gray & Shadbegian, 1995).

Asimismo, los obstáculos burocráticos representan una barrera al comportamiento medioambiental responsable (Zilahy, 2004). Algunos autores como Moors (2003) o Hillary (2003) critican, por otra parte, la falta de consenso en la legislación nacional, la inexistencia de una fuente central de información sobre la misma y la ausencia de una legislación medioambiental internacional.

Otra de las barreras de la industria que mencionan Post & Altman (1994) es la deficiente infraestructura industrial. En efecto, otra de las dificultades para la adopción de medidas de protección del medio ambiente procede de la escasa disponibilidad de vertederos controlados, de depósitos de seguridad para residuos tóxicos y peligrosos, o de plantas de tratamiento y recuperación de residuos (Shrivastava, 1995b).

Asimismo, la insuficiente oferta de servicios de asesoría e ingeniería medioambiental dificultan no sólo la adopción de estrategias proactivas en materia de medio ambiente, sino también el conocimiento mismo de la legislación medioambiental (Post & Altman, 1994; Brío & Junquera, 2003; Hillary, 2003). En este sentido, Hillary (2003) critica ciertas deficiencias del marco institucional, como la ausencia de una fuente central de información sobre la legislación o la escasez de verificadores acreditados, lo que representa una barrera para la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental certificados, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas, por su capacidad limitada para establecer relaciones con las empresas de servicios y, en general, con las organizaciones externas a ellas (Brío & Junquera, 2003). De ahí la necesidad de desarrollar e intercambiar conocimientos técnicos y científicos sobre nuevos métodos de producción limpia, mediante la creación de redes inter e intra empresariales.

---

<sup>4</sup> Moors *et al.* (2003) advierten que el consumo de energía y materias primas va a aumentar inevitablemente en el futuro, tan sólo ya por el proceso de industrialización y mejora de la calidad de vida en los países del Tercer Mundo. Esto requiere innovaciones radicales hacia una producción industrial más limpia, por lo que la mejora de la tecnología existente a través de innovaciones incrementales no será suficiente. Sin embargo, las empresas están dando prioridad a las inversiones en tecnologías correctoras.

Asimismo, es conveniente favorecer los contactos informales y la cooperación con las Administraciones Públicas, universidades e institutos técnicos, empresas de servicios logísticos y laboratorios de investigación, además de la colaboración entre empresas en proyectos de investigación, porque esto permitirá crear una red tecnológica inter-empresarial con especialistas técnicos (Moors, 2003).

Finalmente, Post & Altman (1994) incluyen también como barrera de la industria el desconocimiento e inseguridad sobre los resultados potenciales de la adopción de tecnologías limpias. La adopción de medidas de protección del medio ambiente, además de comprometer normalmente recursos a medio y largo plazo, implica diversos riesgos: el desconocimiento de la repercusión en los resultados contables (Hillary, 2003; Moors, 2003; Zilahy, 2004), la falta de claridad sobre los beneficios medioambientales, el riesgo de que las empresas competidoras sean capaces de imitar la ventaja de diferenciación, e incluso el escepticismo sobre si los clientes valoran adecuadamente la diferenciación a través de mejora medioambiental (Hillary, 2003).

Se trata, pues, del compromiso a medio y largo plazo de elevadas inversiones de capital en tecnologías cuya eficacia todavía no está demostrada (Moors, 2003), y eso representa un riesgo que muy pocas empresas pueden asumir. Si bien las barreras de la industria dificultan el progreso medioambiental, autores como Post & Altman (1994) o Hillary (2003) apuntan a las barreras organizativas, o las barreras internas, como el obstáculo fundamental para la adopción de medidas avanzadas de protección del medio ambiente. Es más, Post & Altman (1994) señalan que unas barreras organizativas bajas, o lo que es lo mismo, unas capacidades organizativas para adaptarse al cambio, aumentan las posibilidades de superar las barreras de la industria.

Dentro de las *barreras organizativas*, según la terminología de Post & Altman (1994), o *barreras internas a la empresa*, según la terminología de Del Río (2002) o Hillary (2003), cabe mencionar el escaso compromiso con el medio ambiente de los empleados y la alta dirección, así como su escasa formación o cualificación (Post & Altman, 1994; Hillary, 2003; Moors, 2003; Zilahy, 2004). Esto representa una barrera tan determinante o más que la falta de financiación (Hillary, 2003; Zilahy, 2004), dado que la gestión medioambiental es intensiva en recursos humanos y requiere de ciertas habilidades en los empleados y directivos, cuya adquisición sólo es posible a través de una adecuada motivación (Brío & Junquera, 2003). El desarrollo medioambiental requiere el fomento del aprendizaje continuo<sup>5</sup>, la formación medioambiental de los directivos<sup>6</sup>, a quienes se les exige la posesión de ciertas habilidades, y la transmisión del interés por los asuntos medioambientales al personal de la empresa a todos los niveles.

Asimismo, Zilahy (2004) añade como barrera organizativa la incompatibilidad de los objetivos medioambientales con los objetivos personales de los directivos o, lo que es lo mismo, la percepción de los directivos de las presiones medioambientales como una amenaza, y es que la ausencia de compromiso y apoyo de la alta dirección puede representar una barrera importante, a la hora de minimizar el impacto de la actividad industrial sobre el medio ambiente (Zilahy, 2004).

---

<sup>5</sup> Cuanto más multifuncional sea el personal de la empresa, más probable es el éxito del desarrollo medioambiental de la empresa (Hillary, 2003).

<sup>6</sup> Cuanto mayor sea el porcentaje de directivos formados en este área, más desarrollado estará el enfoque medioambiental de la empresa (Brío & Junquera, 2003).

Otra de las barreras internas que dificulta la adopción de medidas avanzadas de protección del medio ambiente es el inadecuado estilo de gestión, caracterizado por la planificación a corto plazo (Moors, 2003; Zilahy, 2004), la falta de capacidades estratégicas (Brío & Junquera, 2003), una cultura empresarial desfavorable que concede escasa importancia a la investigación medioambiental y que por tanto, “deslegitima” la preocupación por estos asuntos (Aragón, 1998; Banerjee, 2001) y, en definitiva, la falta de unidad organizativa con el objetivo específico de gestionar los asuntos medioambientales (Azzone, 1997).

Finalmente, dentro de las barreras organizativas, Post & Altman (1994) se refieren a la inadecuada estructura organizativa. Para conseguir una correcta gestión medioambiental en la empresa es fundamental una clara delimitación de la estructura organizativa y de las competencias medioambientales. Lo contrario, por una parte, desanima a las empresas ante cambios en sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, promoviendo la inercia en las rutinas organizativas (Moors, 2003) y, por otra parte, dificulta la comunicación tanto interna como externa, impidiendo la transmisión del compromiso medioambiental a todos los niveles de la organización (Zilahy, 2004).

En este sentido, Alberti (2000) afirman que la implantación de prácticas de protección del medio ambiente resulta más sencillo en organizaciones estandarizadas y bien estructuradas, lo que en principio favorecería a las grandes empresas pero, por otra parte, las PYMEs cuentan normalmente con una capacidad superior para adaptarse a los cambios del entorno<sup>7</sup> (Sroufe, 2000).

Esta primera presentación de las numerosas barreras a la adaptación medioambiental recogidas en la literatura da prueba del reto al que se enfrenta cualquier empresa interesada en asumir el cambio hacia una producción sostenible, al tener que superar los diversos obstáculos consistentes en una combinación de barreras de la industria y barreras organizativas (Post & Altman, 1994; Zilahy, 2004). Además, estas barreras de la industria y organizativas podrían influirse entre ellas, lo que hace la adaptación medioambiental todavía más compleja (Moors, 2003).

## **Determinantes medioambientales**

La gestión medioambiental avanzada o proactiva ha sido delimitada como capacidad de la organización porque permite coordinar recursos heterogéneos (materias primas, tecnología, recursos humanos, etc.) de forma armónica con respecto al interior y el exterior de la empresa (ej. Sharma y Vredenburg, 1998). Incluso Aragón-Correa y Sharma (2003) han propuesto paralelismos entre las capacidades dinámicas y la gestión medioambiental proactiva porque ésta se desarrolla mediante procesos específicos e identificables mediante los cuales los directivos pueden integrar y reconfigurar sus capacidades organizacionales (Eisenhardt y Martin, 2000;).

---

<sup>7</sup> No obstante, Brío & Junquera (2003) señalan que los directivos de las PYMEs se muestran reticentes a la adopción de acciones medioambientales, al considerar que sus empresas podrían perder parte de su flexibilidad. Esto justificaría el menor desarrollo desde una perspectiva medioambiental de las PYMEs respecto a las grandes empresas (Alberti *et al.*, 2000), y su respuesta generalizada ante los retos medioambientales con acciones reactivas (Noci & Verganti, 1999).

Los trabajos realizados sobre el tema han tratado (aunque de forma muy heterogénea) distintas capacidades que podían influir en el desarrollo de la capacidad de gestión medioambiental avanzada. En este trabajo se han seleccionado tres de las capacidades organizacionales a las que la investigación medioambiental ha prestado una mayor atención para tratar de justificar si las mismas pueden influir en la gestión medioambiental avanzada de una cooperativa.

Hay que ser conscientes de que otras capacidades organizacionales podrían ser también interesantes, no obstante la necesidad de acotar el trabajo nos lleva a prestar atención a las siguientes que, en función de las citas recogidas, están entre las que más atención han despertado en la literatura:

- La capacidad de gestión apropiada de los *stakeholders* (ej. Sharma y Vredenburg, 1998).
- La de proactividad estratégica (ej. Aragón-Correa, 1998)
- La de liderazgo participativo (ej. Hart, 1995;).

Estos planteamientos e hipótesis asumirán entonces que el desarrollo de la gestión medioambiental proactiva como capacidad dinámica tiene que verse positivamente influido por la existencia de otras capacidades organizacionales.

**Gestión de los intereses medioambientales de los *stakeholders*.** La capacidad para gestionar los intereses de los *stakeholders* ha sido considerada como un indicador clave de la eficacia organizacional. Por su parte, la presión ejercida por los *stakeholders* (especialmente la de los consumidores y las administraciones públicas) ha sido citada como un factor que contribuye a los avances medioambientales de las empresas (Henriques y Sadorsky, 1999), siendo numerosos los estudios que han mostrado que las percepciones de la dirección con respecto a los intereses de los *stakeholders* influyen en la «responsabilidad ecológica empresarial » (Alvarez-Gil, de Burgo y Cespedes, 2001). Sharma y Vredenburg (1998) destacan la importancia de la capacidad de integrar a los *stakeholders* para evaluar las necesidades e implicaciones de estrategias medioambientales proactivas. Esta capacidad se define «como la habilidad para generar confianza basándose en la relación de colaboración con una amplia variedad de *stakeholders*, especialmente los que tienen objetivos no económicos» (Sharma y Vredenburg, 1998). Por su parte, Henriques y Sadorsky (1999) muestran que las empresas que avanzan medioambientalmente normalmente consideran a sus *stakeholders* como importantes y poseen, además, las políticas y los recursos necesarios para solucionar de una forma activa los problemas medioambientales de sus *stakeholders*.

En relación a las pequeñas empresas, puesto que en nuestro caso pueden ser comparables a las cooperativas por su semejanza en tamaño y al no ser muy abundante la literatura al respecto sobre ellas, se ha señalado que aquellas pequeñas empresas que no desarrollan planteamientos medioambientales pueden pasar desapercibidas ante los *stakeholders* con mayor facilidad que las grandes. Dean, Brown y Stango (2000)

sugieren también que algunas pequeñas empresas pueden así disfrutar del anonimato frente a estos agentes y de este modo evitar ciertos esfuerzos medioambientales.

No obstante, pudiendo ser cierta esta circunstancia para empresas no interesadas en avances medioambientales, las pequeñas organizaciones interesadas en desarrollar avances medioambientales sustanciales necesitan prestar una atención especial a los intereses de los *stakeholders*. Una comprensión acertada de las preocupaciones sociales, junto con su enfoque apropiado, puede conducir a importantes mejoras en la eficacia y posibilidades de estas empresas para desarrollar avances medioambientales (por ejemplo a través de coaliciones y colaboraciones, acceso a recursos financieros preferentes públicos o privados, consultoría gratuita o el apoyo de voluntarios para ciertos desarrollos). Todo ello hace pensar en la condición necesaria, aunque no suficiente, de esta capacidad para la gestión medioambiental proactiva de las cooperativas.

Los resultados de Flannery y May (2000) respaldan estos planteamientos al resaltar la importancia de los *stakeholders* en la gestión medioambiental de las PYMEs. Ellos usaron una muestra de 139 PYMEs de la industria americana del metal y encontraron que las intenciones de sus directivos con respecto al tratamiento de los residuos peligrosos estaban influenciadas muy positivamente por «su evaluación del apoyo prestado a las mismas por agentes externos relevantes». Por tanto:

**La proactividad estratégica.** La proactividad ha sido señalada como una dimensión clave (junto con la innovación y la asunción de riesgos) de la orientación emprendedora (Miller, 1987). Stopfor y Baden-Fuller (1994) muestran que estas dimensiones pueden ayudar a la empresa a adquirir nuevas capacidades. En este sentido, es de destacar como la proactividad de una empresa contribuye favorablemente al desarrollo de aproximaciones medioambientales. Aragón-Correa (1998) muestra, tomando como base 105 grandes empresas españolas, que una estrategia preactiva fomenta la adopción de una postura medioambiental más avanzada. Sharma y Vredenburg (1998) obtienen conclusiones similares con una muestra de 99 empresas canadienses del gas y el petróleo.

Aunque las investigaciones empíricas realizadas han prestado una especial atención a las grandes empresas, existen trabajos en los que se muestra la importancia de la proactividad para la estrategia medioambiental de las pequeñas empresas. Por ejemplo, Dean, Brown y Bamford (1998) muestran que una regulación medioambiental de actividades específicas o sectores tiende a desalentar la presencia de ciertas PYMEs, pero atrae a aquéllas con una estrategia más proactiva. Esta circunstancia es especialmente interesante considerando que las pequeñas empresas muestran una mayor propensión a actuar que las de mayor tamaño y que incluso se les ha recomendado acentuar ese rasgo para poder mantener la iniciativa competitiva. Por tanto, resulta factible pensar que existen cooperativas con planteamientos estratégicos proactivos y que los mismos influirán positivamente en el avance de los temas medioambientales:

**Liderazgo compartido.** Desde el trabajo pionero de Hart (1995), la literatura sobre gestión medioambiental avanzada ha insistido en la importancia de la participación de todos los trabajadores de la organización. Los trabajos empíricos han respaldado ampliamente esa evidencia (ej. Aragón-Correa, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998).

La naturaleza cross-funcional de una gestión medioambiental avanzada y la heterogeneidad de los conocimientos implicados en los temas medioambientales en la organización no hacen aconsejable (ni factible en muchas ocasiones) la existencia de un decisor único actuando discrecionalmente en la organización. La figura del responsable de cuestiones medioambientales puede entonces relacionarse con distintos departamentos empresariales, repercutiendo ese aspecto en el nivel de desarrollo de su gestión (Brio, Fernández, Junquera y Vázquez, 2001) y se convierte así en buena medida en la de catalizador y líder de iniciativas medioambientales apoyando la aparición de empleados que se convierten en «campeones medioambientales» en temas específicos donde tienen un especial interés o competencias. Específicamente, Ramus y Steger (2000) demostraron que la percepción por parte de los empleados de comportamientos directivos abiertos hacia la toma de decisiones participativa, un estilo de dirección democrático y, en definitiva, una comunicación que apoye el compartir ideas promueve el desarrollo de iniciativas medioambientales en la cooperativa. La cercanía del líder a los empleados en las cooperativa agrarias puede facilitar la comunicación directa con los mismos, acentuando la influencia de sus planteamientos sobre el resto de miembros de la cooperativa. Por tanto:

### **Las actuaciones medioambientales y los resultados de las cooperativas**

Después de las dudas iniciales sobre los efectos de las prácticas medioambientales en la competitividad de las empresas, numerosos trabajos han ido mostrando una relación positiva entre una postura medioambiental avanzada y el resultado de la empresa. Los trabajos basados en la perspectiva de recursos y capacidades han coincidido en explicar esa influencia positiva como consecuencia de la positiva relación existente entre las prácticas medioambientales avanzadas y la generación o el reforzamiento de capacidades organizacionales que finalmente posibilitan la mejora de los resultados (Christmann, 2000; Sharma y Vredenburg, 1998). En última instancia, esas capacidades organizacionales reforzadas por los planteamientos medioambientales avanzados generarían implicaciones positivas en los resultados como consecuencia de posibilitar una reducción de costes o mediante el aumento de los niveles de diferenciación de la organización (Christmann, 2000; Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998).

La relación entre estrategias medioambientales avanzadas y mejores resultados ha sido entonces objeto de atención preferente en la literatura de investigación medioambiental. Sin embargo, la práctica totalidad de los trabajos existentes sobre el tema están basados en grandes empresas y las pocas investigaciones sobre pequeñas empresas han centrado su interés en relaciones distintas (ej. Flannery y May, 2000 investigan los determinantes de las intenciones de decisiones medioambientales éticas de los directivos, o Dean, Brown y Bamford (1998) quienes analizan el efecto de la regulación medioambiental en la formación de pequeñas empresas en Estados Unidos). Más aún, algunos trabajos descriptivos sobre PYMEs y la literatura sobre el tema basada en grandes empresas (ej. Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998) parece asumir que las pequeñas empresas o las cooperativas no tienen interés alguno en las prácticas medioambientales avanzadas, lo cual habría que relacionar racionalmente con la inexistencia de pocos incentivos económicos para la mejora.

Miles, Munilla y McClurg (1999) destacan sin embargo que, aunque existen numerosos trabajos empíricos en los que se muestra una relación positiva entre los resultados y los desarrollos medioambientales, es importante analizar esa relación específicamente para las PYMEs. Ellos entienden además que es razonable esperar que los esfuerzos medioambientales sean recompensados en forma de ventajas competitivas de la misma forma que ocurre con las grandes empresas. La condición de capacidad dinámica de las estrategias medioambientales proactivas debería entonces propiciar, también en las cooperativas, que esos planteamientos medioambientales sirvieran para reforzar o generar ventajas y capacidades que en última instancia influyeran positivamente en los resultados y esa circunstancia se pondría incluso de manifiesto (o incluso en mayor grado) cuando fueran pocas las cooperativas con esas estrategias medioambientales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ-GIL, M. J.; DE BURGO JIMÉNEZ, J. Y CESPEDES LORENTE, J. (2001): "Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles". Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, nº 8, enero-abril.
- ARAGÓN-CORREA, J. A. Y SHARMA, S. (2003): *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*, Academy of Management Review, vol. 28.
- ASHFORD, N. A. (1993): *Understanding Technological Responses of Industrial Firms of Environmental Problems: Implications for Government Policy*. In K. Fischer & J. Schot (Ed.): *Environmental Strategies for Industry*: 277-307. Washington: Island Press.
- BANERJEE, S. B. (2001): *Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations*. Journal of Management Studies.
- BANSAL, P. & ROTH, K. (2000): *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*. Academy of Management Journal.
- BARNEY, J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol.17, n.1.
- BENBENISTE, S. (2002): "El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los Organismos Internacionales promotores de la misma". Doc. del Programa de Doctorado «PHD in Management Sciences», ESADE, 22 de abril de 2002 (doc. original).
- BRÍO, J.A. DEL & JUNQUERA, B. (2003): *A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies*. Technovation, 23: 939-948.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw Hill.
- BUYSSE, K. Y VERBEKE, A. (2003): *Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective*, Strategic Management Journal, vol. 24.
- CHRISTMANN, P. (2000): *Effects of «best practices of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets*, Academy of Management Journal, vol. 43.



DE BURGOS, J. y CÉSPEDES, J. J. (2001): La protección ambiental y el resultado. Un análisis crítico de su relación. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004): "El por qué de la Responsabilidad Social Corporativa", Boletín Económico ICE (BICE), número 2813/2004.

DEAN, T. J.; BROWN, R. L. Y BAMFORD, C. E. (1998): *Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations*, Strategic Management Journal, vol. 19.

DEL BRÍO, J. A. Y JUNQUERA CIMADEVILLA, B. (2004): "Competitividad y situación medioambiental de los centros productivos certificados en España", Universia Business Review-Actualidad Económica, número 4/2004.

DIELEMAN, H. & DE HOO, S. (1993): *Toward a Tailor-made Process of Pollution Prevention and Cleaner Production: Results and Implications of the PRISMA*.

EISENHARDT, K. M. Y MARTIN, J. A. (2000): *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal, vol. 21.

ESADE (2004): "Responsabilidad Social de la Empresa", Dossier Guíame, número 5/2004.

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.

FRANCÉS, P.; BORREGO, A. Y VELAYOS, C. (2003): Códigos éticos en los negocios, Ed. Pirámide, Madrid.

FREEMAN, H., HARTEN, T., SPRINGER, J., RANDALL, P., CURRAN, M.A. Y STONE, K. (1992) *Industrial pollution prevention: A critical review*. Journal of the Air and Waste Management Association.

GARCÍA-MARZÁ, D. (2004): Ética empresarial: del diálogo a la confianza, Ed. Trotta, Madrid, 2004.

GARCÍA MARTÍ E. (2002): Cooperativas: La necesidad de una dirección adecuada, Universidad de Jaén.

GESSA (1998): La estrategia empresarial y el medio ambiente. Economía Industrial.

GRANT, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, vol. 33, n° 3.

GRAY, W.B. AND SHADBEGIAN, R.J. (1993): "Pollution Abatement Costs, Regulation, and Plant-Level Productivity". National Bureau of Economic Research Working Paper Series, n°4994, Massachusetts.

HART, S. L. (1995): *A natural-resource-based view of the firm*, Academy of Management Review, vol. 20.

HENRIQUES, I. & SADORSKY, P. (1999): "The relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholders Importance". Academy of Management Journal.

Hillary, R. (2003). "Environmental management systems and the smaller enterprise". Journal of Cleaner Production, XX: 1-9

KARAGOZOGLU, N. Y LINDELL, M. (2000): *Environmental management: testing the win-win model*. Journal of Environmental Planning and Management.

KLASSEN, R.D. Y MCLAUGHLIN, C. (1996): *The impact of environmental management on firm performance*. Management Science.

KLASSEN, R.D. Y WHYBARK, D. C. (1999): *The impact of environmental technologies on manufacturing performance*. Academy of Management Journal.

MILES, M. P.; MUNILLA, L. S. Y MCCLURG, T. (1999): "The impact of ISO 14000 environmental management standards on small and medium sized enterprises", Journal of Quality Management, vol. 4.

MILLER, D. (1987): "The structural and environmental correlates of business strategy", Strategic Management Journal, vol. 8.

MOORS, E. H. M., MULDER, K. F. & VERGRAGT, P. J. (2003): *Towards cleaner production: barriers and strategies in the base metals producing industry*. Journal of Cleaner Production XX: 1-12.

MURILLO LUNA, J. L.; GARCÉS AYERBE, C., Y RIVERA TORRES, P. (2004): Estrategia empresarial y medio ambiente: opinión de un grupo de expertos, Universia Business Review-Actualidad Económica, número 4/2004.

PEARCE, J. A. Y ROBINSON, R. B. (1997): *Strategic management: Formulation, implementation, and control*, 6ª ed.; Irwing, Chicago. Un modelo explicativo de las estrategias medioambientales avanzadas.

PORTER, M. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.

PORTER, M. Y VAN DER LINDE, C. (1995): *Green and competitive: Ending the stalemate*. In M.

POST, J.E. & ALTMAN, B.W. (1994): *Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities*. Journal of Organizational Change Management, 7 (4).

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.

RODRÍGUEZ, M. A. & RICART, J. E. (1997): "Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales". Harvard Deusto Business Review, 78 (mayo/junio).

SCOTT, W. R. (1998): *Ideology and the new social movements*, Unwin Hyman, London.

SHARMA, S. Y VREDENBURG, H. (1998): "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", Strategic Management Journal, vol. 19.

STANWICK, P.A. Y STANWICK, S. D. (1998): *The relationship bet corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination*. Journal of Business Ethics.

STOPFOR, J. Y BADEN-FULLER, C. (1994): *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, vol. 15.

THOMAS, R. M. (2002): La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa, en varios autores, «El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2002», Ed. Pirámide, Madrid, 2002.

ZILAHY, G. (2004): *Organizational factors determining the implementation of cleaner production measures in the corporate sector*. Journal of Cleaner Production.