
REPUTACIÓN, LEGITIMIDAD Y GREENWASHING

EXPLORANDO EL PAPEL DE LOS STAKEHOLDERS EN LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA

GREGORIO MARTÍN-DE CASTRO

Universidad Complutense de Madrid

La necesaria armonía entre el desarrollo económico y empresarial, el respeto al medio natural y la contribución al desarrollo social y de las comunidades es una necesidad creciente en todas las esferas de la sociedad actual. La concienciación creciente por el respeto al medio ambiente, la comprobación científica de la existencia de un cambio climático

producido por la actividad del ser humano, suponen la emergencia y desarrollo de un nuevo modelo de relaciones social y económico que está tomando fuerza y que se ha denominado Economía Circular (European Environmental Agency, 2016), el cual propugna el respeto y conservación del medio natural y sus recursos limitados, así como la concienciación y uso eficiente de los recursos disponibles por personas y empresas en la economía y sociedad. Conceptos paralelos en estudios especializados de medio ambiente y *Management* como Desarrollo Sostenible se encuentran en la misma línea. Así, desde el Desarrollo Sostenible se promueven sistemas económicos y productivos tipo *Triple Bottom Line*, aunando el desarrollo y prosperidad económica, pero también social y medioambiental (Hart, 1995).

Desde el ámbito de las instituciones europeas, en diciembre de 2015 la Comisión Europea publicó el documento *Closing the loop – An EU Action Plan for the Circular Economy*, en el que se propone una nueva estrategia que guía un cambio de paradigma econó-

mico y empresarial hacia una economía circular, lo cual supone pasar de un modelo económico lineal «obtener-fabricar-consumir-desechar» a otro circular que pretende respetar los límites del planeta, incrementando la utilización de recursos renovables y reciclables a la vez que se reduce el consumo de materias primas y energía y se reducen las emisiones y desperdicios. Esta transición requiere la colaboración de todos los agentes políticos, sociales, económicos y empresariales. Nuevos modelos de negocio, fiscalidad, o incluso educativos serán necesarios para su implantación real.

Desde el ámbito de negocios y de la consultoría, este fenómeno también es creciente como preocupación directiva. Según la encuesta de la conocida consultora estratégica McKinsey's Global Survey Report (2014), entre los 3.344 ejecutivos consultados, la sostenibilidad medioambiental de los negocios tiene cada vez mayor importancia estratégica en su empresa, constituyendo una máxima prioridad, siendo igualmente importante forjarse una reputación respetuosa con el medio natural. Según Delmas y Burbano (2011), el volumen de

facturación para el nicho de productos «verdes» o medioambientales es de más de 800 billones de dólares americanos para el año 2015. Desde el ámbito político europeo, destacan los esfuerzos que desde la Comisión Europea se están llevando a cabo, con la creación de la Agencia Europea para el Medio Ambiente.

De igual forma, desde el ámbito académico diferentes corrientes teóricas dentro de la Dirección de Empresas analizan este fenómeno importante como son la Teoría Natural de Recursos y Capacidades y la Teoría Institucional. No obstante, cabe mencionar que durante la mayor parte del pasado siglo XX existió la convicción de que la empresa debía elegir entre respeto al medio ambiente o la competitividad y rentabilidad. Sin embargo, dos estudios seminales publicados en el año 1.995 aportaron luz sobre este importante dilema con una posible solución. Se trata de las obras de Hart (1995) sobre «La Teoría Natural de Recursos y Capacidades» y el trabajo de Porter y van der Linde (1995) sobre «Ser Verde y Competitivo». Desde esta nueva postura, los directivos deben asumir el reto del respeto al medio ambiente y, en contra de la visión tradicional que suponía asumir «costes» adicionales por ser respetuoso con el medio natural, bien gestionado podría suponer una ventaja competitiva para aquellos que son capaces de ver en el dilema una oportunidad, innovar y desarrollar nuevos modelos de negocio «verdes» diferenciales de la competencia, mejorando su reputación e imagen frente a consumidores y otros *stakeholders* de la empresa. Además, postulan que la propia concienciación ecológica de la compañía supondrá ahorro en costes, pues cualquier tipo de contaminación o desecho que se produce en el proceso productivo y que se trate de reducir redundará en un ahorro de costes, mejorando la eficiencia de la empresa.

Concretamente, la Teoría Natural de Recursos y Capacidades (Hart, 1995; Hart y Dowell, 2010) supone un desarrollo teórico o *spin-off* de la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Newbert, 2008) en el cual se trata de reconciliar los axiomas clave de la misma, que se podrían resumir en las fuentes de ventajas competitivas y rentabilidad superior sostenidas se deben mayoritariamente a los factores organizativos internos que posee o controla, esto es, la heterogeneidad sostenida en la dotación y gestión de recursos y capacidades, con la innegable necesidad de incluir como ingrediente fundamental de la estrategia la sostenibilidad medioambiental para una adecuada gestión, logrando ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y sostenibles medioambientalmente hablando. Desde esta perspectiva, es necesario un cambio de paradigma –Economía Circular– desarrollando y aplicando tres tipos principales de capacidades organizativas (Hart y Dowell, 2010) que determinarán el compromiso y la postura estratégica de la empresa respecto al medio natural. Éstas son la prevención de la contaminación, el ciclo de vida del producto, y por último, el desarrollo sostenible.

Por su parte, la Teoría Institucional (Oliver, 1991) trata de comprender la respuesta medioambiental de la empresa en un entorno donde cada vez existe mayor concienciación medioambiental y por tanto, donde ésta debe posicionarse y ofrecer señales informativas adecuadas a las demandas de clientes, proveedores, competidores, fondos de inversión, organizaciones no gubernamentales (ONGs), medios de comunicación, gobiernos y sociedad en general. Para lograrlo, la empresa que se compromete con el medio ambiente y logra buenos resultados medioambientales debe comunicarlo activamente para construir una imagen y reputación comprometida con el medio ambiente, de cara a sus *stakeholders* o grupos de interés de mercado (clientes fundamentalmente, pero también proveedores, competidores, accionistas, etc.) y conseguir legitimidad medioambiental con sus *stakeholders* más allá de mercado –sociales y medioambientales– (ONGs, medios de comunicación, administraciones públicas, etc.). De esta forma, da cuenta y razón y cumple con las «exigencias» o «presiones» que éstos hacen hacia una producción más sostenible y productos y servicios más respetuosos con el medio ambiente, minimizando a la vez potenciales problemas futuros y logrando la aceptación social y comercial de sus actividades en el largo plazo (Bansal y Clelland, 2004; Delmas y Montes-Sancho, 2010; Martín-de Castro, Amores-Salvadó y Navas-López, 2016).

Así, desde este trabajo, enmarcado bajo un nuevo paradigma social y económico de relaciones como es la Economía Circular, explora y propone el papel que pueden jugar los diferentes *stakeholders* en el diseño e implantación efectiva de estrategias medioambientales proactivas a través del desarrollo de una buena reputación y legitimidad medioambiental que comunique eficazmente y distinga a la empresa de sus rivales en el mercado y la sociedad. De igual forma, se fija en un fenómeno de creciente actualidad como es el lavado verde o *greenwashing*. La organización del trabajo en cuatro apartados principales (estrategia, medio ambiente y *stakeholders*; reputación y legitimidad medioambiental; *greenwashing*; y conclusiones) atiende a los objetivos marcados el mismo.

ESTRATEGIA, MEDIO AMBIENTE Y STAKEHOLDERS[‡]

Ante este profundo cambio social y económico que supone una Economía Circular, desde el ámbito de la estrategia empresarial, tanto en el plano académico como profesional, se vislumbran nuevos modelos de negocio que tratan de aunar estrategia, innovación, competitividad y respeto al medio ambiente.

Así, desde el ámbito académico de la estrategia empresarial, autores desde la denominada «Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based Theory)» como Hart (1995) con su «Teoría de Recursos y Capacidades Naturales» o Aragón-Correa (1998), Aragón-Correa y Sharma (2003) con su «Teoría Contingente de Recursos», proponen que las empresas a la hora de diseñar estrategias competitivas ganadoras a largo plazo deben

incorporar en sus principios el respeto al medio natural. De igual forma, el consumo y utilización de recursos para el negocio debe ser respetuoso con el medio ambiente, así como el proceso productivo utilizado y los *outputs*, esto es, los bienes y servicios que ofrezcan al mercado. Sólo de esta forma se asegura el rendimiento sostenible.

No obstante, la cuestión de si el compromiso claro de la dirección de la empresa, y la empresa en su conjunto, en la misión, visión y valores de la misma, y por tanto, en el corazón de la estrategia empresarial, supone una oportunidad de negocio con una clara contribución positiva a la rentabilidad a largo plazo de la compañía, o por si el contrario supone un lastre, ha sido un tópico de debate en las dos últimas décadas en el ámbito académico (Bansal y Clelland, 2004), siendo cada vez mayores los estudios empíricos que muestran una relación positiva entre postura medioambiental y resultados. No obstante, queda mucho debate por hacer puesto que en esta relación son muchas las variables y circunstancias que pueden modificar el signo y relevancia de esta relación.

La incorporación de criterios medioambientales en la estrategia empresarial puede ayudar a las compañías a lograr tanto ventajas competitivas sostenidas en el largo plazo desde el punto de vista de los costes, como de la diferenciación de productos. Así, como ejemplificaba Porter y vander Linde (1995) en su trabajo, todo desperdicio (contaminación) que se produce en el proceso productivo de la empresa puede ser visto como un coste, que implantando sistemas productivos más limpios supondrán un ahorro importante de los mismos. Además, las empresas con mayor grado de compromiso medioambiental reducirán costes asociados con multas y sanciones potenciales futuras por parte de las Administraciones Públicas, así como menores costes de auditoría y vigilancia por parte de determinadas ONGs y medios de comunicación, lo cual revierte en frecuentes casos, en un coste menor de financiación de la empresa.

Por otro lado, cuando una empresa se compromete con el respeto al medio ambiente, además de ventajas en costes mencionadas, puede ofrecer productos respetuosos con el medio ambiente que serán bien recibidos por unos clientes y usuarios cada vez más concienciados. Existe una demanda creciente de clientes en todo el mundo cuyo parámetro de compra principal es el respeto al medio natural, tanto del producto o servicio que está adquiriendo, como de la propia empresa que lo produce, sirve o comercializa. De esta forma, una de las vías más eficaces y sólidas para diferenciar el producto, servicio y/o compañía del resto de competidores es a través de la innovación tecnológica de productos a través variables medioambientales, como por ejemplo, mediante la utilización del etiquetado «verde».

Por otro lado, el compromiso medioambiental de la compañía supone un incremento claro de la imagen, reputación y legitimidad medioambiental (Bansal y

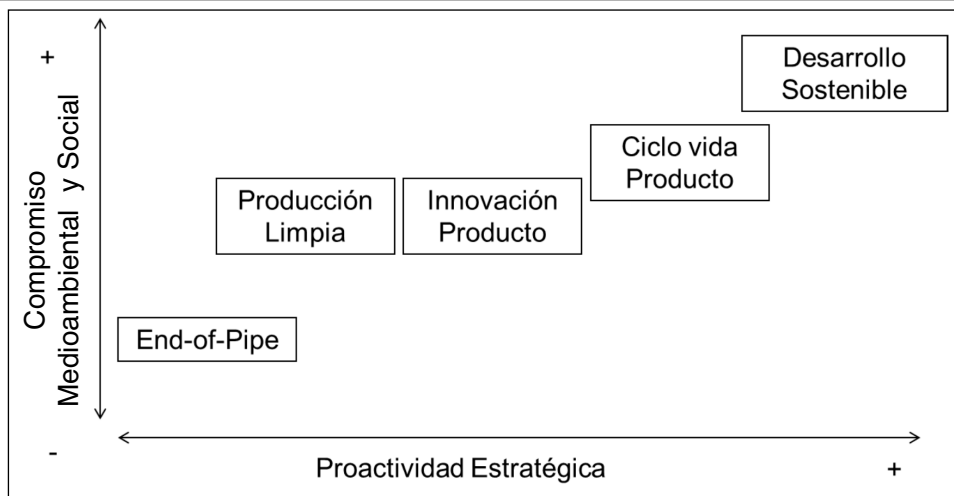
Clelland, 2004), lo cual redundará en una mayor aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa. En este sentido, el posicionamiento claro de la empresa en el mercado y la sociedad en este aspecto supone un enfoque estratégico a largo plazo.

Para conseguir llevar a cabo estrategias medioambientales proactivas, la dirección de la empresa debe desarrollar capacidades organizativas clave como son las innovaciones medioambientales (Hart y Dowell, 2010), con un marcado beneficio económico, social y medioambiental (Rennings, 2000). Así, las innovaciones medioambientales incorporan argumentos éticos a los productos, procesos productivos y rutinas organizativas de la empresa, minimizando el impacto de la actividad económica y empresarial sobre el planeta.

A la hora de comprender el fenómeno de la innovación medioambiental en la empresa, conviene realizar una tipología dada su variedad y complejidad. Así, existen diferentes tipos de innovación medioambiental (Aragón-Correa y Sharma, 2003; Rennings *et al.*, 2006; Hart y Dowell, 2010), dependiendo del grado de compromiso medioambiental que la organización desee aceptar, así como del foco de la innovación: innovación de producto, innovación de proceso productivo e innovación organizativa. Como se aprecia en la figura 1 –en la página siguiente–, los diferentes tipos de innovación medioambiental que la empresa quiera desarrollar implican una clara postura y estrategia medioambiental de la compañía en su conjunto, siendo precisamente la innovación medioambiental la fuente y determinante de su postura estratégica (Aragón-Correa y Sharma, 2003; Hart y Dowell, 2010), desde posiciones más reaccionarias como innovaciones de control de residuos (o más conocida en su terminología anglosajona *end-of-pipe* «EOP»), hasta posturas mucho más proactivas medioambientalmente, como ciclo de vida de producto o desarrollo sostenible. De esta forma, la capacidad clave que determina la estrategia y postura medioambiental de la empresa es el tipo de innovación por la que apuesta.

Las innovaciones medioambientales de proceso engloban fundamentalmente las innovaciones *end-of-pipe* o de filtro al final del proceso productivo y la producción limpia. Ambas son innovaciones típicas de industrias altamente contaminantes donde tradicionalmente ha existido bastante presión social y mediática, con regulaciones normativas habituales. La compra o desarrollo de nueva tecnología productiva más respetuosa con el medio natural, con la incorporación de filtros que reducen la contaminación al final del proceso productivo, son ejemplos habituales de la postura más reactiva medioambiental *end-of-pipe*. La producción limpia (Renning *et al.*, 2006) supone el otro tipo de innovación de proceso medioambiental que implica una verdadera reingeniería de procesos productivos donde se modifica la forma de producir o prestar el bien o servicio con la meta de reducción de su impacto medioambiental. Se trata de modificar la producción, ya sea por ejemplo reduciendo la cantidad de inputs –materias primas o componentes–, la energía

FIGURA 1
INNOVACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA



FUENTE: Basado en Aragón-Correa y Sharma (2003) y Hart y Dowell (2010).

utilizada en la producción o su procedencia –de fuentes de generación renovables, por ejemplo–, o reduciendo la cantidad de desperdicio y contaminación que se genera en el propio proceso productivo.

Si bien las anteriores innovaciones medioambientales de proceso tienen implicaciones directas en ahorro de costes que permiten el logro de ventajas competitivas orientadas a liderazgo en costes, las innovaciones medioambientales de producto, por su visibilidad en el mercado al cual se dirigen, potencian la diferenciación de la empresa en estos temas respecto a sus competidores, incidiendo en una mejora de la imagen, reputación y legitimidad de la misma, estando por tanto, muy relacionadas con la estrategia competitiva de diferenciación de productos.

Las innovaciones medioambientales de producto consisten en el lanzamiento de nuevos o modificados productos que minimizan los impactos ambientales (Rennings *et al.*, 2006). En este sentido, un aspecto fundamental a la hora de analizar su impacto en el medio natural es lo que contaminará durante su uso, especialmente importante para el caso de bienes de carácter duradero. Mención especial tiene el siguiente tipo de innovación medioambiental denominada «ciclo de vida de producto» o *product stewardship*, dado que encaja a la perfección con el modelo productivo que propugna el paradigma de la Economía Circular. Así, podemos entender que este tipo de innovaciones tratan de minimizar los impactos ambientales negativos que produce un determinado bien o servicio, desde su concepción y diseño, pasando por su producción o prestación en manos de la empresa, su consumo y/o utilización y finalmente, su reutilización o reciclado, por parte de los clientes o agentes económicos diferentes a la propia empresa.

El grado mayor de compromiso y proactividad medioambiental de la estrategia se daría con el desarrollo

de innovaciones tipo desarrollo sostenible (Hart, 1995). En este caso, además de innovaciones medioambientales de producto y/o proceso productivo, se desarrollarían innovaciones de marcado carácter social. Así, según *triple bottom line*, se aunarían el desarrollo y la prosperidad económica y social, con el respeto al medio natural. Evidentemente, este tipo de soluciones innovadoras son las más complejas y difíciles de llevar a la práctica.

Finalmente, las innovaciones medioambientales organizativas implican el cambio de rutinas y prácticas organizativas hacia unas más comprometidas y respetuosas con el medio ambiente (Rennings *et al.*, 2006). Desde el ámbito académico se suele hablar en este caso de sistemas de gestión medioambiental. En términos generales, supone el diseño e implantación de un modelo de gestión empresarial medioambiental que tenga como objetivo, desde una perspectiva de aprendizaje y mejora continua, la reducción de los impactos medioambientales de las actividades de la empresa, lo que supone la modificación de políticas de gestión de la compañía, la determinación de responsables de estas acciones y plan, así como de las responsabilidades que se determinen.

Junto con el desarrollo de capacidades de innovación proactivas, como la producción limpia, innovaciones de producto, ciclo de vida de producto y desarrollo sostenible, desde la dirección de la empresa se debe realizar una apuesta clara por poner en valor y dar a conocer a los diferentes *stakeholders* de la misma los importantes esfuerzos realizados. Sin el desarrollo de este posicionamiento de mercado y mediático claro de compromiso con el medio ambiente, puede que los esfuerzos innovadores realizados no se traduzcan en una mejora de la competitividad y cuenta de resultados de la empresa y por tanto, que la apuesta estratégica falle. De esta forma, se puede apreciar el importante papel complementario que juegan las capa-

ciudades de innovación y de posicionamiento en el mercado para lograr ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Newbert, 2008) y respetuosas con el medio ambiente (Aragón-Correa, 1998; Aragón-Correa y Sharma, 2003).

Desde un Enfoque de *stakeholders*, a través de una adecuada gestión de la reputación medioambiental se puede conseguir la involucración de diferentes *stakeholders* de mercado en la actividad de la empresa y con ello, conseguir éxito y supervivencia en el largo plazo para la empresa. Además, se configura especialmente relevante para el caso de la empresa y el medio ambiente la opinión, y sobre todo, la aceptación de la actividad de la empresa por parte de la sociedad en general, función lograda mediante la adecuada construcción y gestión de legitimidad medioambiental ante aquellos *stakeholders* sociales y medioambientales (Bansal, 2005; Martín-de Castro *et al.*, 2016).

REPUTACIÓN Y LEGITIMIDAD MEDIOAMBIENTAL ¶

El concepto de imagen corporativa y reputación han sido estudiados en la literatura de *Management*, especialmente desde la Teoría de Recursos y Capacidades, posicionándolas como factores organizativos clave en el logro de ventajas competitivas sostenidas (Barney, 1991). Aunque tanto la imagen como la reputación corporativa han sido utilizados muchas veces como sinónimos y conceptos conmutables y sustituibles (Chun, 2005), su naturaleza es diferenciada. Así, tienen en común la percepción que representan de la compañía para un determinado grupo de *stakeholders*, los denominados de mercado, que suelen tener una relación de cierta cercanía con la empresa, con la cual interactúan de forma directa y con cierta frecuencia, entre los que se encuentran fundamentalmente los clientes de la compañía, pero también sus proveedores y suministradores, aliados, competidores, accionistas, directivos, trabajadores, etc. (Olmedo-Cifuentes, Martínez-León y Davies, 2014). No obstante, sus diferencias son también marcadas y a continuación se describen.

Van Riel y Frombrun (2007:40) definen imagen corporativa como «la que engloba las características de una compañía que sus *stakeholders* son capaces de percibir», constituyendo una representación mental y general de la empresa hecha por sus *stakeholders* (Dowling, 2004). Profundizando en esta conceptualización, la siguiente propuesta habla de «representaciones deseadas por la compañía». De esta forma, según Chen (2008), la imagen corporativa puede entenderse como el conjunto de percepciones generales y actuales que una determinada empresa desea que estén presentes en la mente de sus *stakeholders* clave. Estas características son relevantes a la hora de caracterizar la imagen corporativa pues su construcción y gestión se focaliza mayoritariamente por esfuerzos realizados por la propia compañía, básicamente a través de esfuerzos publicitarios y de comunicación, con un horizonte temporal centrado en el corto plazo, y donde, como hemos significado, la empresa y sus directivos tienen capacidad para «moldear» la misma.

De esta forma, cuando se quiere referir a la imagen «verde» o medioambiental de la empresa, se referirá a aquella que engloba las características medioambientales de la empresa que están en la mente de sus *stakeholders* clave.

Por su parte, la reputación corporativa ha sido objeto de estudio desde muy diferentes perspectivas de la Administración de Empresas, como el Marketing, la Dirección Estratégica y las Finanzas y Contabilidad, además de áreas relacionadas como la propia Economía o la Sociología (Frombrun y Van Riel, 1997). Una de las definiciones más ampliamente difundidas es la realizada por Frombrun *et al.* (2000) para los cuales la reputación corporativa representa un constructo multidimensional y colectivo sobre una percepción agregada de una cierta compañía realizada por múltiples *stakeholders* (Martín-de Castro; Navas-López, y López-Sáez, 2006).

La reputación empresarial en términos generales, y la reputación medioambiental en términos específicos, supone uno de los conceptos complejos o «constructos» más complejos y potencialmente estratégicos del ámbito de la empresa. Su carácter multidimensional ha sido tratado por diferentes autores (Chun, 2005) señalando la existencia de dos dimensiones fundamentales: (i) reputación de negocio, que supone la percepción generalizada de diferentes aspectos como la calidad de los productos que ofrece, su calidad directiva, fortaleza financiera, etc.; y (ii) reputación social, que incluye la percepción generalizada de los diferentes aspectos relacionados con las actividades de responsabilidad social y medioambiental de la compañía. El carácter dual de la reputación corporativa tiene un acento aún mayor cuando se habla de la reputación medioambiental corporativa, dada la importancia del enfoque económico o de mercado, pero sobre todo el social y medioambiental de las actividades y compromiso real de la empresa.

Así, en base a Frombrun y van Riel (1997) y Deephouse (2000), entendemos por reputación medioambiental corporativa como la percepción generalizada consistente realizada por diferentes grupos de interés sobre los principales rasgos o características medioambientales de una empresa, así como sus actuaciones pasadas, presentes y futuras hechas en este mismo ámbito.

La construcción de una buena reputación medioambiental corporativa requiere de una considerable cantidad de tiempo (Martín-de Castro *et al.*, 2006) sobre la base de una imagen medioambiental consistente que refleja un conjunto de actuaciones y políticas de empresa acordes a un buen resultado medioambiental por parte de la misma, que suponga claros ejemplos de reducción del impacto medioambiental de sus actividades, reduciendo sus emisiones y consumo de energía, o lanzando al mercado productos más respetuosos con el medio ambiente.

Como no podría ser de otra forma, una buena reputación corporativa medioambiental será el resultado de un esfuerzo de gestión a lo largo de bastante tiem-

CUADRO 1
REPUTACIÓN Y LEGITIMIDAD MEDIOAMBIENTAL

	Reputación	Legitimidad
Carácter	Ordinal	Dicotómico
Meta	Posicionamiento competitivo	Posicionamiento social
Beneficio	Económico	Social
Stakeholders involucrados	Mercado, sociales y medioambientales	Sociales y Medioambientales

FUENTE: Elaboración propia.

po de una buena imagen medioambiental junto con la aprobación de las actividades de la misma por parte de la sociedad en la que desarrolla sus actividades, esto es, el logro de legitimidad medioambiental.

La importancia estratégica de la reputación corporativa es creciente cuanto más contaminante, más externalidades negativas tiene o resulta sensible al medio ambiente la actividad económica que la empresa está desarrollando. En estas industrias muy sensibles al medio ambiente las empresas que quieran operar con éxito en el largo plazo deberán construir una imagen, y sobre todo, una reputación fuerte comprometida la sostenibilidad medioambiental claramente percibida por sus *stakeholders*.

Entre los ejemplos de este tipo de actividad económica especialmente sensible se encuentran las extractivas –gas y petróleo–, la generación de energía, agroalimentación o las transformadoras, como el papel o metal. Además, dentro de los servicios, por sus características especiales, destaca la industria turística. En estos contextos industriales, la reputación de compromiso con el medio ambiente se verá reforzada en tanto exista congruencia entre las acciones reales que lleve a cabo la empresa y las señales de publicidad y comunicación medioambiental que ésta esté transmitiendo a sus *stakeholders*. Esta necesaria congruencia (y más bien su falta) es la génesis del fenómeno de interés creciente en la sociedad conocido como *greenwashing* y que analizaremos en el apartado siguiente.

Por su parte, otro concepto relevante a analizar en este apartado se refiere a la legitimidad medioambiental, con ámbito y características diferenciadas respecto a los anteriores, como se puede apreciar en el Cuadro 1. En términos generales, la legitimidad se refiere a la impresión que tienen los *stakeholders* sobre las acciones y comportamiento de una empresa, a la cual otorgan su aprobación o desaprobación (Bansal y Clelland, 2004). De esta forma, el camino por el cual una empresa puede obtener legitimidad es reflejando conformidad a ciertas normas y valores que para un ámbito concreto espacial y temporal, son las referencias del sistema social. Así, conseguirá la aprobación o legitimación de sus actividades ante la misma.

El concepto de legitimidad, en términos generales o más concretos medioambientales, responde a los postulados clave de la Teoría Institucional (Oliver, 1991; Bansal, 2005), en el sentido que las empresas buscan la aceptación social y de sus *stakeholders* clave. Como

ya se ha comentado, los diferentes *stakeholders* presionan a la compañía para que acepte sus demandas específicas, reflejo de las normas, valores y reglas comúnmente aceptadas para la sociedad de un determinado momento. Como respuesta, las empresas tratarán de hacer suyas las mismas con el objetivo de incrementar su aceptación social a través de la construcción de una buena imagen y reputación (para el caso de *stakeholders* de mercado) y legitimidad (para el caso de los *stakeholders* sociales y medioambientales). Con ello se conseguirán incrementar las ventas y beneficios futuros, además de evitar problemas futuros derivados de malas relaciones, multas e infracciones.

Centrándose en la legitimidad medioambiental, es aquella impuesta fundamentalmente por los *stakeholders* sociales y medioambientales, como organizaciones no gubernamentales, especialmente ecologistas, como la mundialmente conocida *Greenpeace*, los medios de comunicación, los diferentes niveles de Administraciones Públicas, etc., que representan y dan a conocer el compromiso medioambiental de la empresa a las comunidades y sociedad en general. La actividad de comunicación y control de estos agentes resulta fundamental dado que la mayoría de la sociedad, comunidades y ciudadanía no tiene contacto directo con la empresa y por tanto, no puede realizar una valoración directa del verdadero compromiso con el medio ambiente de la empresa. Así, la interpretación que estos intermediadores hagan, junto con su actividad de vigilancia y control, resultan de especial relevancia para la estrategia medioambiental de la compañía (Bansal y Clelland, 2004).

Así, podemos definir la legitimidad corporativa medioambiental como la percepción o asunción generalizada de que el compromiso y el resultado medioambiental de la empresa es el deseable o apropiado, otorgando a la empresa su aprobación o desaprobación por parte de la sociedad en general. Como ocurre en los conceptos ahora tratados, es importante recalcar que se construyen a partir de las percepciones –reales o menos reales– en la «mente» de los diferentes *stakeholders*.

GREENWASHING

Como queda reflejado en este trabajo, existe una creciente necesidad por parte de un mayor número de compañías de aparecer comprometidas con el res-

peto al medio natural y social ante sus stakeholders, fruto de las mayores presiones políticas, regulatorias, sociales y de mercado, que cada vez se ejercen con más intensidad y frecuencia. Este fenómeno resulta, incluso más marcado, en algunos sectores de actividad muy contaminantes, que ya han sido mencionados, así como para el caso particular de las empresas multinacionales con actividades extractivas o de manufactura en determinados países y áreas geográficas de desarrollo social, como son por ejemplo Latinoamérica o África.

Ante estas presiones, que se engloban bajo el nuevo paradigma económico y social que hemos denominado «Economía Circular», supone uno de los mayores retos al que se deben enfrentar las empresas hoy día. En este sentido, las empresas que se adelanten y tomen estrategias medioambientales proactivas a través del desarrollo de innovaciones medioambientales y –con una importancia mayúscula de este operador lógico– realicen esfuerzos importantes por construir una buena imagen, reputación y legitimidad medioambiental, que ponga en valor ante los stakeholders los esfuerzos realizados, lograrán conseguir ventajas competitivas sostenidas y lo que resulta especialmente relevante, sostenibles con el medio ambiente.

De manera fehaciente se ha querido subrayar la importancia del operador lógico «y – AND–», puesto que algunas empresas podrían tomar determinados «atajos» o políticas de empresa más sencillas, económicas y de menor riesgo que implica tratar de construir una buena imagen, reputación y legitimidad medioambiental que en realidad no reflejan el verdadero compromiso medioambiental de la misma, con pobres resultados medioambientales. Este fenómeno, desgraciadamente de ferviente actualidad, se ha venido a denominar *greenwashing*.

Greenwashing o «lavado verde» puede entenderse como una revelación deliberada y selectiva de información medioambiental positiva de la empresa sin llegar a revelar toda la información negativa con la clara intención por parte de la dirección de la compañía de crear una buena imagen, reputación y legitimidad medioambiental (Delmas y Burbano, 2011).

El lavado verde supone una estrategia deliberada donde de manera desproporcionada se comunican y publicitan mejoras y beneficios medioambientales de sus productos, servicios y procesos productivos. Baste recordar el escándalo de la manipulación en el control de las emisiones contaminantes de ciertos modelos de vehículos de la multinacional Volkswagen, que se han traducido en muchos miles de millones de euros en pérdidas inmediatas en los Estados Unidos de América y Europa especialmente, la dimisión de su presidente, la fuerte caída en la cotización de sus acciones, los planes multimillonarios para la revisión de vehículos, las indemnizaciones a clientes de EE.UU. y de otros lugares, además de la pérdida de imagen, reputación y legitimidad ante sus millones de clientes, Estados y ONGs que incrementarán la regulación y actividades de monitoreo sobre el sector de automoción y sobre la propia compañía.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, Internet, etc., las empresas que opten por este tipo de atajos cada vez lo tendrán más difícil. Las redes sociales, la reputación *online*, etc., hace que el control de estas actividades sea más efectivo y por ello, se desincentiven estas nada deseables prácticas. La conocida ONG medioambiental Greenpeace realiza una labor de control y monitoreo muy activa sobre estas prácticas de *greenwashing*, incluyendo listados de posibles ejemplos o síntomas de *greenwashing*.

CONCLUSIONES ¶

El trabajo que concluye se enmarca en un nuevo paradigma social y económico denominado en Europa «Economía Circular», que con un recorrido similar fundamentalmente en los EE.UU., se ha venido a denominar «Desarrollo Sostenible». En ambos casos se apuesta por un desarrollo económico y también empresarial que maximice la eficiencia en la utilización de los recursos naturales, a la vez que minimiza los impactos medioambientales negativos que la actividad productiva y humana genera. De esta forma, el desarrollo económico, medioambiental y social podrán ir de la mano.

La traslación de este paradigma a un enfoque microeconómico de la empresa, y más concretamente, de su dirección, representa el planteamiento de estrategias proactivas medioambientales. De esta forma, y para su correcto diseño e implantación, se plantea el desarrollo de innovaciones medioambientales y la construcción de una reputación y legitimidad medioambiental, construyendo de esta manera capacidades medioambientales complementarias.

De un lado, se plantean diferentes tipos de innovación medioambiental que determinan la postura y estrategia de la empresa. Así, las posturas más reactivas, habitualmente como respuesta pasiva de la empresa ante demandas medioambientales de sus clientes o regulatorias, se encuentran las innovaciones de proceso tipo *end-of-pipe*. La producción limpia implica un paso importante en la proactividad medioambiental de la empresa al introducir mejoras medioambientales en el sistema productivo de la misma. Desde un punto de vista de innovaciones de producto, más enfocadas al mercado y clientes, éstas ofrecen productos nuevos o mejorados a los clientes que en su consumo, y sobre todo su utilización, reducen los impactos ambientales. Posturas medioambientales muy proactivas son el ciclo de vida de producto, donde la responsabilidad medioambiental de la empresa se proyecta más allá de sus límites legales, ayudando enormemente a detectar, auditar y evaluar la verdadera y compleja naturaleza de los impactos ambientales y por último, junto con las innovaciones de marcado carácter medioambiental, la inclusión en la ecuación del desarrollo y mejora de las comunidades y sociedad en general supone la apuesta más compleja y proactiva denominada desarrollo sostenible.

No obstante, para que estos esfuerzos innovadores realizados por la empresa se pongan en valor y poten-

cien la competitividad y rentabilidad de la compañía es necesario mejorar la empresa en el mercado, posicionándola y diferenciándola de la competencia. Así, y fundamentalmente de cara a sus stakeholders de mercado –clientes, proveedores, aliados, competidores, accionistas, directivos, trabajadores, etc.– se debe construir una adecuada imagen medioambiental. De igual forma, y dado el carácter medioambiental, son especialmente relevantes los stakeholders de naturaleza social y medioambiental –organizaciones no gubernamentales, Administraciones Públicas, medios de comunicación, sociedad en general, etc.– por lo que la empresa debe cuidarse de conseguir legitimidad medioambiental. Ambos conceptos, legitimidad e imagen son la base para la construcción de una sólida reputación corporativa medioambiental.

Finalmente, en el trabajo se subraya, tanto por su importancia creciente, como por su significado estratégico, el fenómeno denominado *greenwashing* o «lavado verde», el cual supone un desafortunado «atajo» por el cual la empresa pone énfasis únicamente en la parte más fácil de la ecuación: poca o nula innovación –nulo o bajo compromiso medioambiental real, pero intentando crear una buena imagen, reputación y legitimidad medioambiental, lo que implica un verdadero fraude.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN-CORREA, J.A. (1998). «Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment». *Academy of Management Journal*, nº 41, pp. 556-567.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. y SHARMA, S. (2003.) «A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy». *Academy of Management Review*, nº 28, pp. 71-88.
- BANSAL, P. (2005). «Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development». *Strategic Management Journal*, nº 26, pp. 197-218.
- BANSAL, P. y CLELLAND, I. (2004). «Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment». *Academy of Management Journal*, nº 7, pp. 93-103.
- BARNEY, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, nº 17, pp. 99-120.
- CHEN, Y. (2008). «The Driver of Green Innovation and Green Image- Green Corporate Competence». *Journal of Business Ethics*, nº 81, pp. 531-543.
- CHUN, R. (2005.) «Corporate Reputation: Meaning and Measurement». *International Journal of Management Reviews*, nº 7, pp. 91-109.
- DEEPHOUSE, D. (2000). «Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories». *Journal of Management*, nº 26, pp. 1091-112.
- DELMAS, M. y BURBANO, V. (2011). «The Drivers of Greenwashing». *California Management Review*, nº 54, pp. 64-87.
- DELMAS, M. y MONTES-SANCHO, M. (2010). «Voluntary Agreements to Improve Environmental Quality: Symbolic and Substantive Cooperation». *Strategic Management Journal*, nº 31, pp. 575-601.
- DIERICKS, I. y COOL, K. (1989). «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage». *Management Science*, nº 35, pp. 1504-1513.
- EUROPEAN COMMISSION. (2015). «Closing the Loop. An European Union Plan for the Circular Economy». Diciembre 2015.
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY (2016). *Circular Economy in Europe. Developing the Knowledge Base*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- FOMBRUN, C. (1996.) *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston.
- FOMBRUN, C. y VAN RIEL, C. (1997). «The Reputational Landscape». *Corporate Reputation Review*, nº 1, pp. 7-21.
- Grant, R. (1991). «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage». *California Management Review*, nº 33, pp. 114-135.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. y GONZÁLEZ-BENITO, O. (2008). «Operation Management Practices Linked to the Adoption of ISO14001: An Empirical Analysis of Spanish Manufacturers». *International Journal of Production Economics*, nº 113, pp. 60-73.
- HART, S. (1995). «A Natural Resource-Based View of the Firm». *Academy of Management Review*, nº 20, pp. 986-1014.
- HART, S. y DOWELL, G. 2010. «A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After». *Journal of Management*, nº 37, pp. 1464-1479.
- MARTÍN DE CASTRO, G.; AMORES-SALVADÓ, J. y NAVAS-LÓPEZ, J.E. (2016). *Environmental Management Systems and Firm Performance: Improving Firm Environmental Policy Through Stakeholder Engagement. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nº 23, pp. 243-256.
- MARTÍN DE CASTRO, G.; NAVAS-LÓPEZ, J.E. y LÓPEZ-SÁEZ, P. (2006). «Business and Social Reputation. Exploring the Concept and Main Dimensions». *Journal of Business Ethics*, nº 63, pp. 361-370.
- NEWBERT, S. 2008. «Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm». *Strategic Management Journal*, nº 29, pp. 745-768.
- OLIVER, C. 1991. «Strategic Responses to Institutional Processes». *Academy of Management Review*, nº 16, pp. 145-179.
- OLMEDO-CIFUENTES, I.; MARTÍNEZ-LEÓN, I. y DAVIES, G. (2014). «Managing Internal Stakeholders' Views of Corporate Reputation». *Service Business*, nº 8, pp. 83-111.
- PETERAF, M. (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View». *Strategic Management Journal*, nº 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. y VAN DER LINDE, C. (1995). «Green and Competitive: Ending the Stalemate». *Harvard Business Review*, Sep-Oct: pp. 120-134.
- RENNINGS, K. (2000). «Redefining Innovation – Eco Innovation Research and the Contribution from Ecological Economics». *Ecological Economics*, nº 32, pp. 319-332.
- RENNINGS, K.; ZIEGLER, A.; ANKELE, K. y HOFFMANN, E. (2006). «The Influence of Different Characteristics of the EU Environmental Management and Audit Scheme on Technical Environmental Innovations and Economic Performance». *Ecological Economics*, nº 57, pp. 45-59.
- VAN RIEL, C. y FOMBRUN, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge, London.