Conseguir una credibilidad medioambiental duradera

Considerado hasta no hace mucho un asunto marginal, el medio ambiente centra hoy la atención de la opinión pública en todo el mundo. En este contexto, si las empresas adoptan una política medioambiental óptima pueden tomar la delantera a la competencia y ganar credibilidad.

26 de marzo de 2009

Las cuestiones medioambientales, de las que hasta no hace mucho sólo se preocupaban los ecologistas, están hoy en boca de todos. Organizaciones como Greenpeace o Amigos de la Tierra ejercen una gran influencia en medios de comunicación, gobiernos e industria. El resultado es que las empresas ya no pueden permitirse ignorar el impacto que su política medioambiental tiene en la imagen que proyectan, y mucho menos en su supervivencia a largo plazo. La clave para adelantar a sus competidores en lo que respecta a credibilidad medioambiental consiste en elegir el curso de acción más efectivo.

En su artículo "The Impact of Symbolic and Substantive Actions on Environmental Legitimacy", Pascual Berrone, del IESE, y Liliana Gelabert y Andrea Fosfuri, de la Universidad Carlos III, analizan el impacto de distintas medidas adoptadas por las empresas para gestionar su credibilidad medioambiental ante unos grupos de interés cada vez más informados e influyentes.

Medidas simbólicas y concretas

Esas medidas pueden ser simbólicas o concretas. Los directivos suelen adoptar las primeras en respuesta a la presión externa de diversos grupos de interés, como clientes u organismos reguladores. Son por lo general muy visibles -por ejemplo, la utilización de etiquetas medioambientales como "verde" y "eco"-, al tiempo que causan una alteración mínima en la operativa de la empresa.

Por el contrario, las medidas concretas implican cambios estructurales, como la introducción

©IESE Business School

de nuevos procesos de producción o innovaciones tecnológicas para reducir la contaminación. Las medidas de este tipo tienen consecuencias a largo plazo.

Una diferencia fundamental entre este estudio y los anteriores es que los autores ahora pueden analizar la efectividad relativa de ambos enfoques, tanto a corto como a largo plazo, a partir de los resultados registrados durante un periodo de tiempo determinado, en este caso de 1997 a 2002.

Los autores analizaron una muestra de 167 empresas pertenecientes a los 20 sectores más contaminantes según la Agencia de Protección del Medio Ambiente estadounidense (EPA, en sus siglas en inglés). Examinaron el impacto que las medidas simbólicas y concretas tuvieron en su credibilidad medioambiental, medido en función de la cobertura favorable realizada por *The Wall Street Journal*. Sus hallazgos revelan qué dirección debe tomar la estrategia de gestión medioambiental para tener éxito.

Acciones, no palabras

En primer lugar, como es lógico, las medidas concretas son mucho más efectivas que los gestos simbólicos. Así, las estrategias de prevención de la contaminación o la inversión en nuevos productos o tecnologías que reducen los residuos tóxicos contribuyen de forma más decisiva a la credibilidad medioambiental.

En cambio, los gestos simbólicos, como la participación en programas gubernamentales de carácter voluntario, auspiciados por agencias como la EPA, la introducción de políticas salariales medioambientales o la adopción de marcas "verdes" no destacan precisamente por su efectividad. De hecho, algunas de estas medidas -por ejemplo, que la junta directiva cuente con una comisión de asuntos medioambientales- son contraproducentes, pues su impacto en la credibilidad es negativo.

El único gesto simbólico que ha demostrado ser efectivo es informar a la sociedad. El énfasis en este punto se debe a la creciente influencia de los accionistas, un grupo cada vez más concienciado socialmente.

Palabras y hechos

Separar los gestos simbólicos de las medidas concretas no es una estrategia acertada para las empresas contaminantes. Quienes no demuestran con hechos su compromiso con el medio ambiente se exponen a ser acusados de hipocresía y cinismo. Además, precisamente porque los gestos simbólicos son más visibles, la opinión pública puede consi derarlos oportunistas.

Con todo, la visibilidad de las medidas simbólicas puede favorecer a la empresa: si se

©IESE Business School

acompañan de medidas concretas coherentes, el impacto resultante en la credibilidad es mucho mayor.

Los cambios sustanciales son más difíciles de copiar

Otro de los problemas que plantean las medidas simbólicas es que, como son visibles y supuestamente más baratas, también se pueden copiar más fácilmente. Esta desventaja hace relativamente efímeros los beneficios de emplear este tipo de medidas, ya que la competencia no tarda en imitarlas.

Cuando la empresa quiere distinguirse de veras en el apartado del medio ambiente, por ejemplo cambiando sus procesos de producción, esta voluntad termina formando parte de la capacidad organizativa de la empresa así como de su imagen. Con el tiempo, los procesos que cambian en esa dirección son más difíciles de imitar. Los nuevos productos o tecnologías se pueden patentar y, de ese modo, ayudan a diferenciar a la empresa de sus competidores. Por tanto, su credibilidad es incluso más duradera.

El justo equilibrio

Estos resultados muestran que un esfuerzo mínimo, limitado a gestos simbólicos, no reporta a las empresas una credibilidad medioambiental duradera. Al contrario, las deja expuestas a acusaciones de falsedad. Es un riesgo que corren sobre todo las empresas más contaminantes.

Las medidas concretas pueden implicar mayores inversiones de tiempo y recursos, pero ofrecen recompensas más importantes y duraderas.

Por ello, según los autores, el curso de acción más efectivo para una empresa que persigue una credibilidad medioambiental sostenible es aquel que equilibra ambos elementos: se beneficia del valor simbólico del mensaje "verde" al traducirlo en medidas concretas coherentes.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School