

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LA POLITICA DE MEDIO AMBIENTE

Por **JULIO GARCIA DEL JUNCO**
MARIO CASTELLANOS VERDUGO

Dpto. de Administración de Empresas y Marketing, Universidad de Sevilla

INTRODUCCION

Serios y persistentes problemas de contaminación ambiental, tanto de carácter local como global, junto a importantes intereses relacionados con el crecimiento económico, están creando una demanda significativa de nuevos enfoques para el control de la contaminación y la gestión de los recursos naturales. Durante la última década, han proliferado las recomendaciones para la utilización de mecanismos de mercado que induzcan a una mejor asignación de los recursos. Estas recomendaciones reflejan la estrecha visión de la economía tradicional hacia el territorio ambiental, propiciando no solo una profunda confusión en la identificación y tratamiento de los problemas, sino también el desánimo y desconcierto de los naturalistas (1).

La incorporación de España a la CEE ha supuesto la adquisición de numerosos compromisos en las áreas económicas, industriales, jurídicas y sociales. Uno de ellos sin ir más lejos, es el respeto del medio ambiente, poniéndose de manifiesto a través de las numerosas directivas emanadas de la CEE a cuyo cumplimiento está obligado nuestro país. Naturalmente España, al ingresar en la Europa de las Comunidades, se encontraba en una situación medioambiental muy alejada del resto de los países miembros, si se exceptúa a Grecia, Portugal e Irlanda.

En este sentido el esfuerzo inversor de las empresas para adaptarse a las exigencias medioambientales de la CEE está siendo considerable y continuará en los próximos decenios, superando el billón de pesetas antes del siglo XXI, con dos características (2):

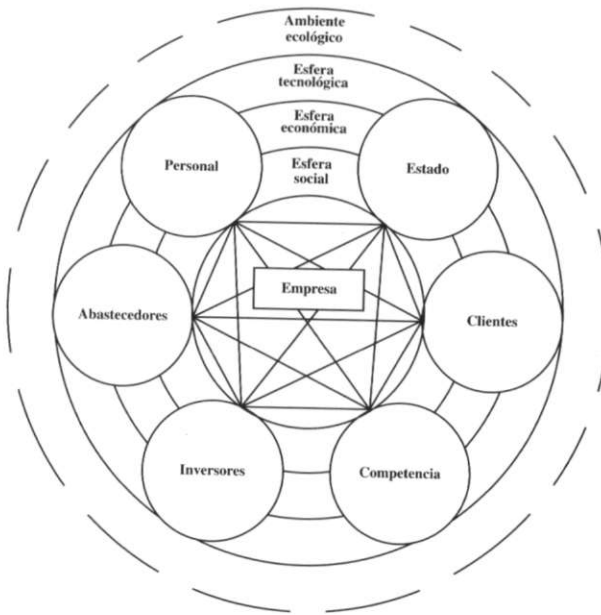
1. El coste de la tecnología ambiental cuya implantación es necesaria, supone para algunos sectores un incremento importante de coste de inversión en nuevas instalaciones, que pueden llegar hasta un 30%, lo cual puede colocar a muchas empresas al borde de su viabilidad.

2. La mayor parte de la tecnología ha de ser importada, puesto que el desarrollo de la técnica de control ambiental, ha sido producto de la investigación de los grandes sectores afectados en los países más desarrollados.

El análisis económico convencional y la realidad de las prácticas de política económica que del mismo se han derivado, están dando lugar a una concepción del crecimiento económico en la que el desarrollo humano y la preservación del medio ambiente han de ser complemento necesario para la construcción del nuevo modelo de bienestar social.

Pero lo cierto es que la dirección y administración de empresas, tiene mucho que decir y hacer en el campo de la política medioambiental, aún cuando no se hayan desarrollado plenamente instrumentos económicos específicos. Sin embargo, sólo si los expertos en dirección de empresas y administración comienzan a apreciar el papel fundamental que juega nuestra ciencia en la gravedad de la degradación ambiental y sus efectos, será posible impulsar suficientemente dicho instrumento de análisis y de gestión. La consideración del impacto social, económico y ambiental por parte de nuestra Ciencia, ayudará a detener el deterioro actual de nuestro entorno.

Figura 1



Consideración del ambiente institucional y dimensional

Pensamos que las instituciones públicas y su administración pueden gestar todo tipo de proyectos de políticas de medio ambiente. Llevarse sus discusiones a los niveles internacionales que se deseen. Los teóricos de la economía pueden formular todo tipo de conjeturas en forma de modelización. Pero en definitiva, serán los hombres encargados de pilotar y gobernar las organizaciones, los que tienen la última palabra y los que harán posible la implementación de los diferentes planes en política de medio ambiente. Y esto no es por cuestiones de azar, ya que como señala Ulrich (3), en la práctica las empresas –en calidad de agentes económicos– influye fuertemente en el ambiente natural, están obviamente a la cabeza del movimiento de protección del ambiente.

Esta idea queda recogida en la Fig.: 1.

Esta relación no pretende ser completa, se desprende que las relaciones con la naturaleza pueden ser muy distintas de empresa a empresa; por ejemplo, si comparamos una empresa química con un banco.

Pero de todas formas, con este propósito aplicamos las categorías del modelo de management de San Gall, en el que diferenciamos la esfera ecológica, social, tecnológica y económica del medio ambiente de la empresa. Sugiriendo la figura la forma de complementar una estructuración del medio ambiente en forma dimensional con otra institucional.

A raíz de lo expuesto deseamos señalar, en primer lugar, que pensamos que la política de medio ambiente en el seno de la organización debe diseñarse en el marco de la estrategia empresarial. Y son las decisiones situadas a este nivel las que tienen un pequeño grado de concreción, son generales y se relacionan con la empresa como un todo. Estas tienen vigencia a largo plazo. Puesto que la estrategia representa el más alto nivel de dirección, dice Ulrich (4); constituye un conjunto de decisiones originarias que no se pueden derivar de otras decisiones de mayor jerarquía.

En segundo lugar, el diseño de los planes en política de medio ambiente, debe de estar en manos de la dirección general; ya que es elemental que la dirección estratégica se encuentra en manos del ápice estratégico de la estructura de la organización. De aquí la importancia que tiene que la alta dirección vaya en su orientación en el mismo sentido que el diseño de sus estrategias. Afirma en este orden Drucker (5): tiene escaso sentido referirse a una estructura «ideal» de la alta dirección. La alta dirección es la que realiza las cosas que son adecuadas y propias para la empresa aquí y ahora. En realidad, necesitamos una teoría de la alta dirección. Pero la aplicación específica debe desarrollarse completamente, e incluso pragmáticamente. Debe adaptarse a la empresa individual. Debe desarrollarse a partir de un análisis de la empresa especí-

fica. Sobre todo, debe aplicar las estrategias de la empresa y concordar con ella. Creemos por tanto, que ¿quién mejor que la alta dirección para impulsar este tema?

Ha pasado la época en que General Motors podía declarar en sus «principios de administración» (6): «El gobierno es el enemigo», o incluso: «Las preocupaciones consumistas, ecológicas y sociales afectan poco al público norteamericano». Ahora, junto con James O'toole (7), cabe preguntarse si las empresas no serían más «eficaces» entablando relaciones ganador-ganador con el gobierno, con las colectividades locales en las que están implantadas, con sus clientes, con sus asalariados, con sus accionistas, con sus proveedores, con los sindicatos, y con los ecologistas especialmente. ¿Utopía? No, si se es consciente de que estos diferentes componentes de la empresa tienen intereses divergentes, a menudo incluso contradictorios; y que sólo negociaciones que tengan en cuenta las apuestas recíprocas permitirán conducir paso a paso a un nuevo tipo de relaciones que son la condición para que aparezcan nuevos tipos de relaciones sociales.

Acudimos a Mouël (8), para sentenciar las anteriores líneas. Y esto no por un afán demagógico u oportunista, como el que demasiado a menudo muestran ciertas campañas publicitarias recientes, dirigidas a los consumidores o a los ecologistas, sino por un afán de anudar un nuevo tipo de relaciones con la colectividad y el entorno. ¿Es pedirle demasiado a la empresa? Antes que con discursos sobre la «ética de los negocios», es con acciones concretas como la empresa podrá realmente dar pruebas de lo que está dispuesta a aportar a la sociedad.

Es este el momento oportuno de señalar la tercera premisa de nuestro planteamiento teórico: el diseño del plan de medio ambiente en el seno de la organización, conviene realizarlo en el marco de la responsabilidad social de la empresa.

Nos recuerda Drucker (9), las empresas comerciales e industriales –y también las instituciones de servicios públicos– son órganos de la sociedad. No existen como un fin en sí mismo, sino para cumplir un propósito social específico y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, la comunidad o el individuo.

No por ello, olvidamos la posición alternativa sobre la controversia en años no muy lejanos, sobre la responsabilidad social planteada; es el argumento familiar de la maximización del beneficio. Theodore Levitt (10), declaraba que el «bienestar y la sociedad no son asuntos de la corporación. Su asunto es hacer dinero». Milton Friedman (11) declaraba más directamente, que los directivos profesionales son agentes del propietario y que su responsabilidad social es aumentar el beneficio.

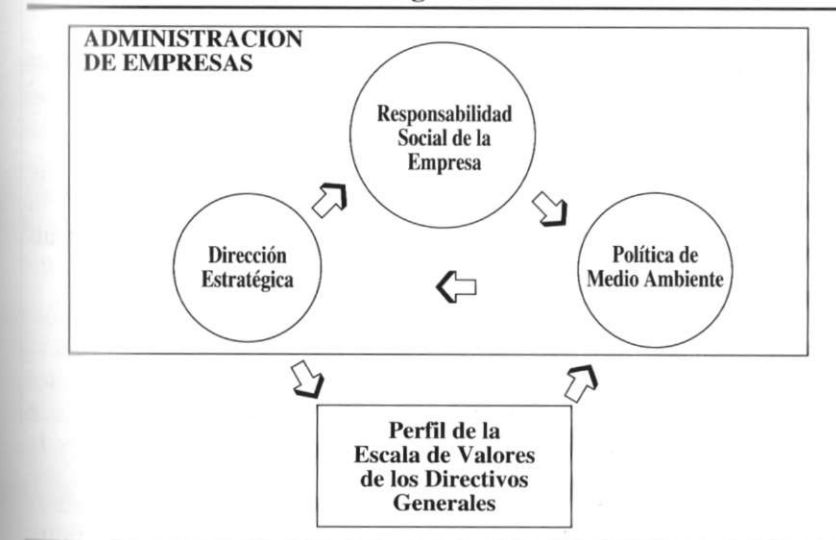
Entre ambas posiciones se puede situar cualquier tipo de consideración, pero nosotros somos partidarios de inclinarnos hacia la corriente de Drucker, entre otros.

Por lo expuesto hasta aquí, deseamos resumir a modo de corolario antes de seguir adelante, cuál es nuestro punto de vista:

1. La dirección y administración de empresas, tiene mucho que decir y hacer en el campo de la política de medio ambiente. Creemos que hasta ahora no estamos desplegando nuestros recursos científicos en aras de tan interesante campo de gestión en la empresa.
2. La política de medio ambiente en la organización, debe desarrollarse en el plan de estrategia empresarial.
3. Por tanto, quien tome las decisiones al respecto, planifique y determine las estrategias en este ámbito, deberán de ser aquellas personas que detentan la dirección estratégica, por tanto la alta dirección.
4. Es conveniente que todo esto no se quede en un discurso, de buenas intenciones, o que se pierda en el ámbito de consideraciones genéricas. Ni en discusiones sobre ética de los negocios. Creemos por tanto, que la implementación del plan de política medioambiental en la empresa, debe de estar enmarcado por la clara idea de que la empresa tiene un compromiso social, determinado por la responsabilidad social de la misma.

La Fig. 2, ilustra gráficamente con el siguiente modelo.

Figura 2



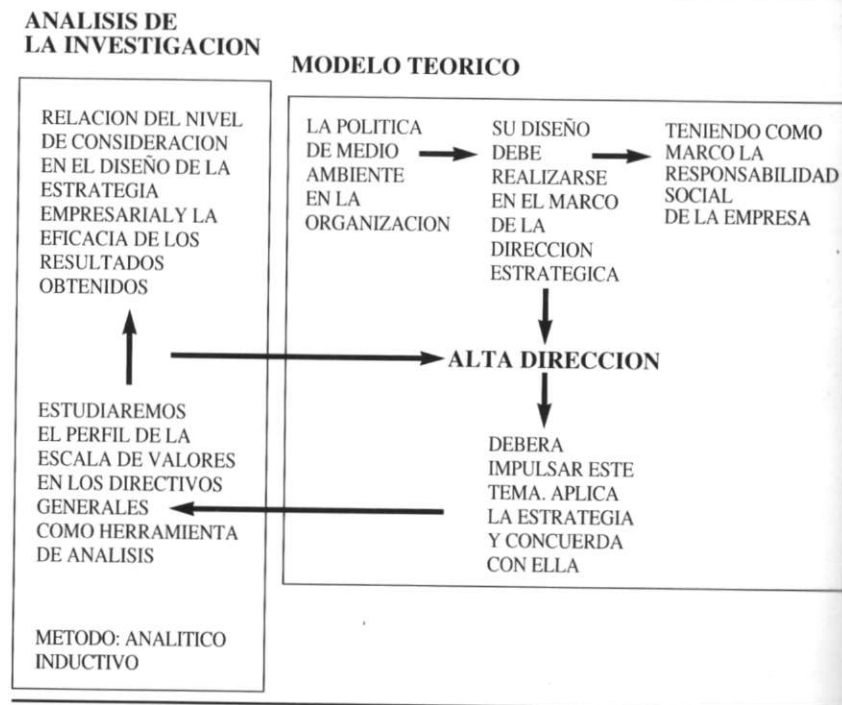
OBJETIVO

No satisfechas con el desarrollo teórico presentado en estas primeras páginas, nuestro deseo se orientó a estudiar el grado de importancia que le concede la Alta Dirección a estos temas (Dirección, Ecología y Responsabilidad Social de la empresa). Lo cual nos permitirá compaginar en el plano de la consideración empírica, una contrastación del modelo Teórico con los puntos de vista reales en la alta dirección.

En la Fig. 3 podemos observar de manera sintetizada el objetivo de dicho trabajo.

Siendo más precisos, diremos que hemos intentado conocer el perfil de la escala de valores de los directores generales de las trescientas primeras empresas en el ranking nacional; lo que nos ha sido de gran utilidad, porque como recoge Ulrich (12), las valoraciones subjetivas de las personas cumplen la función de reglas de decisión, sin las cuales es imposible tomar decisiones de estrategia empresarial. Considerando también en nuestro estudio la siguiente matización: no es necesario ni

Figura 3



sensato comenzar un análisis profundo de la personalidad o una búsqueda de «motivaciones ulteriores». Tal investigación pertenece al área de la investigación científica de la motivación, o bien a la esfera puramente personal de cada individuo (13).

Abundando en este sentido, Gallo (14) nos dice que; descubrir responsabilidades, comprender qué debe hacer la estrategia de la empresa por los hombres que en ella trabajan y por la sociedad que la rodea, más que necesitar de auditorías, precisa —como se precisa de los cimientos de la construcción de un edificio— que quienes ostentan el poder en la empresa tengan unas escalas de valores bien formadas, tanto por su amplitud como por sus prioridades.

Estos significa que sus sistemas de valores deben estar suficientemente desarrollados, es decir, que partiendo de una base de formación cierta, haya hecho cristalizar en su conciencia lo que él considera como deseable en los múltiples aspectos y situaciones que, en directa conexión con las cuestiones básicas de para qué es el hombre y su trabajo y cuál es la ordenación más acertada de la sociedad, se dan en el diseño y en la puesta en práctica de una estrategia.

En caso contrario, quienes dirijan las empresas no atacarán a fondo el tema de las responsabilidades, sino que se limitarán a «parecer» responsables de cara a la sociedad, poniendo para ello medios que no vivirán con convencimiento y que buscarán más conseguir una imagen externa que atacar a fondo los problemas.

Retomando a Ulrich (15) no resistimos la tentación de enfatizar en este sentido que los llamados ejecutivos, o mejor dicho, la comunidad empresarial, pueden frenar, apoyar o modificar tales desarrollos sociales a través de la estrategia empresarial. Si existen profundas y chocantes contradicciones entre sus orientaciones y modos de pensar y los de gran parte de la sociedad, los conflictos políticos no sólo son previsibles, sino más bien preprogramables.

Creemos que nuestro análisis se vería más completado estudiando la competencia de la dirección general a través de la competencia o gama de aptitudes y potencialidad o volumen de actividad estratégica. Así recoge Ansoff (16), para analizar la competencia seguiremos nuestro procedimiento habitual de construir varios perfiles complementarios que corresponden a los diferentes empujes estratégicos.

Pero los límites de espacio a que nos vemos sometidos nos han impedido desarrollar más extensamente nuestro objetivo.

METODOLOGIA

Acudimos a una base de datos donde se recogen las 3.000 primeras empresas en el ranking nacional (17). Rechazamos aquella base de datos que nos facilitan los 11.000 directivos claves (18), pues no nos permitía conocer qué lugar ocupaba en el ranking su empresa. Pero la combinación de ambas bases de datos nos permitió conocer qué director general corresponde a la empresa del ranking. Aunque muchísimo más laborioso, cumplía los requisitos que nos marcamos antes de empezar a trabajar, pues como hemos dicho pretendíamos conocer el perfil de la escala de valores de los directores generales de las primeras empresas del país.

Algunas matizaciones sobre las empresas seleccionadas.

- a) La cifra de empleados se refiere al número medio de trabajadores durante el año.
- b) El cash-flow incluye provisiones.
- c) Beneficios y cash-flow son antes de impuestos.
- d) Los criterios que se han tenido en cuenta fueron:
 1. Facturación.
 2. Incremento de facturación sobre el año 1990.
 3. Beneficio neto.
 4. Cash-flow.
 5. Recursos propios.
 6. Beneficio Neto sobre recursos propios.
 7. Número de empleados.
- e) El ranking estudiado ha sido del año 1991.

A continuación seleccionamos las 300 primeras empresas, localizamos su director general y procedimos a la elaboración de una encuesta por correo. El diseño del cuestionario que nos permitió a continuación elaborar el perfil de los directivos, es el que se recoge en la Fig. 4.

Observando dicho cuestionario se pueden detectar tres bloques de afirmaciones: Uno hace referencia a aspectos puntuales de la estrategia de la Empresa. Otro bloque hace referencia a medio ambiente. Y otro bloque hace referencia a aspectos puntuales tanto de la responsabilidad social interna y externa de la empresa. No ha estado en nuestro ánimo elaborar un cuestionario de amplitud desmedida, y sí hemos pretendido

seleccionar aquellas cuestiones que nos interesaban, en función de compaginar brevedad en el cuestionario, claridad, motivación en la carta de presentación del mismo, y una correcta presentación. Obteniendo así un nivel de contestación a dicho cuestionario del 40%, lo que significa que hemos trabajado sobre 120 directores generales de las 300 primeras empresas del ranking nacional del año 1991.

RESULTADOS

Siendo los resultados obtenidos los que han permitido elaborar el siguiente perfil de la escala de valores de los directores generales seleccionados.

El director general estima que es necesario tener la máxima seguridad posible para la toma de decisiones antes los riesgos empresariales y que la gestión de la calidad potencia el crecimiento de las ventas. Cree que para lograr unos objetivos de mejora en el mercado, la propensión a la innovación debe de ser muy alta; ésta junto con la creatividad, juega un papel muy importante en todo lo que concierne a la organización y funcionamiento de la empresa. Por último, concluir que es necesaria una relación lo más amplia posible, con la administración pública.

En otro bloque de consideraciones; el director general estima necesario que la empresa posea un código ético. Que exista un circuito de retroalimentación entre el incremento de bienestar social, la mejora de la calidad de vida y el futuro de la empresa; pues las dos primeras repercuten directamente en esta última.

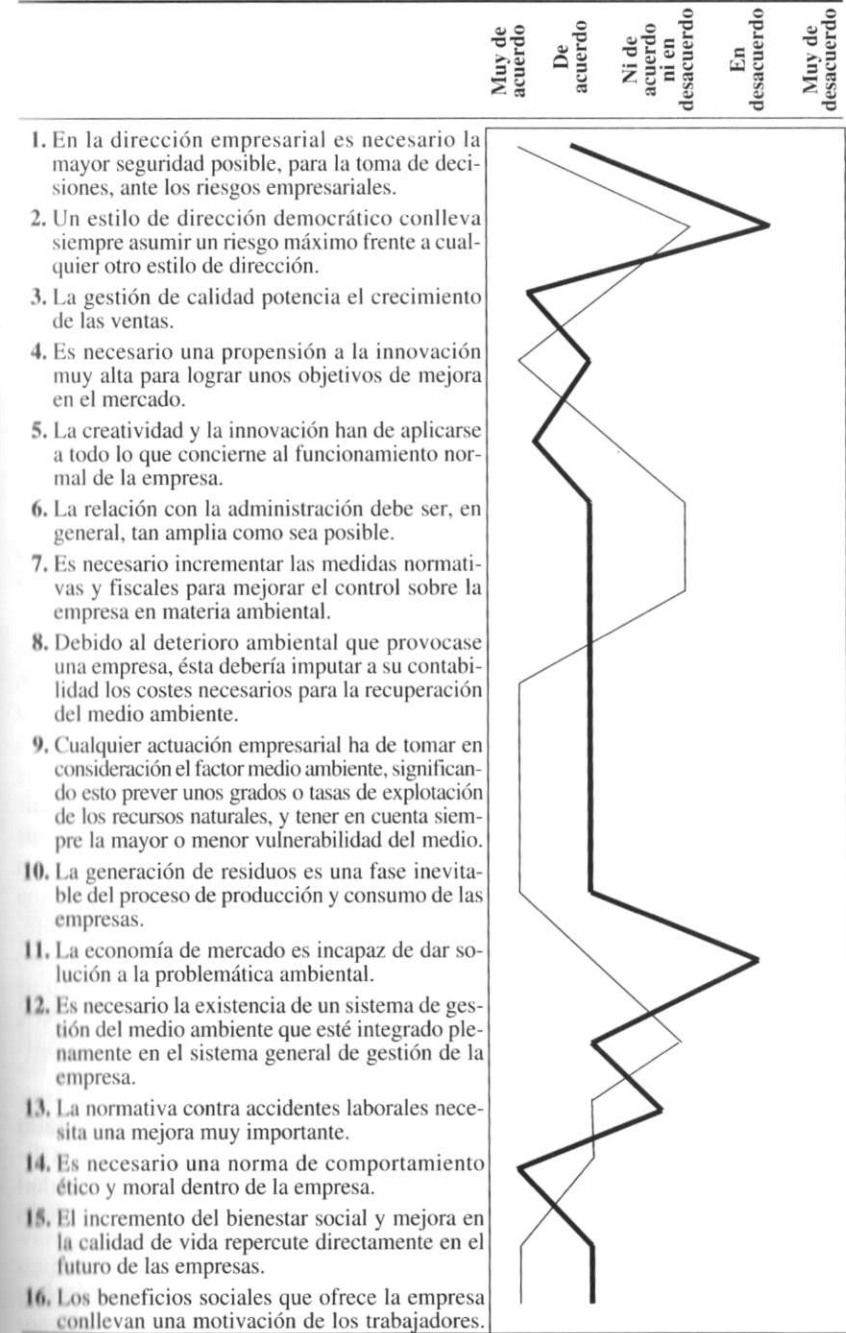
Y en las referencias a la esfera ecológica deseamos recalcar que:

- a) El director general considera que la empresa debería imputar a su contabilidad los costes necesarios para la recuperación del medio ambiente, debido al deterioro ambiental que ésta provoque.
- b) Tener en cuenta llegado el momento de diseñar la estrategia de la empresa, el factor medio ambiente. Teniendo en cuenta la vulnerabilidad del medio y prever unos grados o tasas de explotación de los recursos naturales.
- c) Existe un convencimiento de que la generación de residuos es una fase inevitable del proceso de producción y consumo de las empresas.
- d) El director general es una persona que está convencida de que la economía de mercado es capaz de dar soluciones a los problemas ambientales. Aun así, deseamos hacer una pequeña matización; de los 120 directores generales encuestados, 40 piensan o no están convencidos de

AFIRMACIONES. Nota: Marque con una X el grado de acuerdo respecto a cada afirmación

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy de desacuerdo
1. En la dirección empresarial es necesario la mayor seguridad posible, para la toma de decisiones, ante los riesgos empresariales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Un estilo de dirección democrático conlleva siempre asumir un riesgo máximo frente a cualquier otro estilo de dirección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La gestión de calidad potencia el crecimiento de las ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Es necesario una propensión a la innovación muy alta para lograr unos objetivos de mejora en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La creatividad y la innovación han de aplicarse a todo lo que concierne al funcionamiento normal de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La relación con la administración debe ser, en general, tan amplia como sea posible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Es necesario incrementar las medidas normativas y fiscales para mejorar el control sobre la empresa en materia ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Debido al deterioro ambiental que provocase una empresa, ésta debería imputar a su contabilidad los costes necesarios para la recuperación del medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Cualquier actuación empresarial ha de tomar en consideración el factor medio ambiente, significando esto prever unos grados o tasas de explotación de los recursos naturales, y tener en cuenta siempre la mayor o menor vulnerabilidad del medio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La generación de residuos es una fase inevitable del proceso de producción y consumo de las empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La economía de mercado es incapaz de dar solución a la problemática ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Es necesario la existencia de un sistema de gestión del medio ambiente que esté integrado plenamente en el sistema general de gestión de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La normativa contra accidentes laborales necesita una mejora muy importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Es necesario una norma de comportamiento ético y moral dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. El incremento del bienestar social y mejora en la calidad de vida repercute directamente en el futuro de las empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Los beneficios sociales que ofrece la empresa conllevan una motivación de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERFIL DE LA ESCALA DE VALORES



que el sistema de libre mercado le dé solución a este tipo de problemas, por tanto, pueden existir ciertas reservas.

e) El director general considera la necesidad de que exista un sistema específico de gestión del medio ambiente, que esté integrado plenamente en el sistema general de gestión de la empresa.

f) El director general estima que es necesario incrementar las medidas normativas y fiscales, para mejorar el control sobre la empresa en materia ambiental.

CONCLUSION

En principio parece que la Responsabilidad Social de la empresa tiene notable incidencia en el desarrollo estratégico en la toma de decisiones del director general.

Las fábricas emitían humo y partículas a la atmósfera durante años, y los humos de escape de automóviles llenaron los pulmones de millones de personas; sin embargo, sólo unos pocos se quejaban, hasta épocas relativamente recientes. ¿Qué es lo que ha hecho crecer el interés por el impacto social de la empresa en los años recientes? Hay al menos tres razones para esta creciente conciencia social (19):

En primer lugar, las personas han alcanzado más elevadas capacidades económicas, y sus necesidades han cambiado. A principios del siglo XX las personas estaban preocupadas por tener un puesto de trabajo y por asegurar que sus necesidades económicas y de seguridad se cubrían. Las mismas acerías que emitían el humo proporcionaban puestos de trabajo, el empleo era una necesidad más básica que el estado sanitario, especialmente cuando los efectos adversos sobre la salud, no aparecían hasta veinte años más tarde y no se relacionaban fácilmente con las emisiones de las acerías. Las cosas son diferentes a medida que nos aproximamos al final de la década del siglo. El empleo es importante, pero todos somos más conscientes de los malos efectos de un entorno contaminado. Somos más prósperos y menos deseosos de sacrificar nuestra salud futura por la seguridad del puesto de trabajo de hoy. Nos hemos hecho más conscientes de los aspectos psicológicos y fisiológicos de una vida de trabajo.

En segundo lugar, la forma corporativa de organización ha separado efectivamente la propiedad y la dirección. Se ha hecho normal para los directivos de empresa no ser los propietarios e inversamente. La identidad entre efectividad directiva y beneficios se ha dislocado y se han aplicado criterios adicionales de resultados al trabajo del directivo profesional.

En tercer lugar, la verdad simple es que los directivos se están haciendo más conscientes socialmente. Una encuesta de la Opinion Rese-

arch Corporation a 513 ejecutivos, informaba la revista USA Today (23 de mayo, 1984), apoya este punto de vista. La muestra de ejecutivos encuestados consideraba que unos altos niveles éticos son componentes importantes de la responsabilidad corporativa, aunque menos del 40% pensaba que las empresas estén haciendo «una tarea de primer plano» en el cambio de la ética. Los ejecutivos creían también que las empresas deberían asumir la responsabilidad de trabajar por un entorno libre de contaminación, pero sólo un 32% consideraba que las corporaciones estén haciendo un buen trabajo en prevención de la contaminación. Finalmente, sólo un 25% de los ejecutivos creía que las corporaciones estén tomando decisiones socialmente responsables.

Se reconoce que el director general está haciendo esfuerzos importantes por adaptarse a los nuevos cambios. En el tema que nos ocupa se detecta un grado importante de sensibilidad por implementar en su tarea de dirección las nuevas exigencias que reclama los niveles competitivos, como por ejemplo, gestión de la calidad, propensión a la innovación, creatividad en el seno de la empresa, códigos éticos en los negocios, dirección participativa, etc... Lo que no quita que (20), se inste a los directivos, cada vez con más frecuencia, a cambiar sus modos de pensar y actuar. Las organizaciones gastan millones en programas de capacitación y perfeccionamiento, jubilación de directivos, programa de mejoras de la calidad y muchos otros métodos. Y en este mismo sentido Kotter (21) señala que estas deseadas reformas se basan en la suposición de que para que una organización mejore la calidad global de su grupo directivo, hay que reformar a los propios directivos e inculcarles una nueva cultura organizacional y una nueva filosofía operativa. Sencillamente, los directivos deben mejorar su eficacia o peligrará la competitividad de la organización (22).

El director general tiene plena conciencia de la necesidad de considerar en la dirección estratégica, la esfera ecológica; imputando en su propia contabilidad los costes necesarios para la recuperación del medio ambiente, considerando los factores medio ambientales en cualquier actuación empresarial, viendo la necesidad de incrementar las medidas normativas y fiscales para mejorar el control sobre la empresa en materia ambiental, estima necesario la existencia de un sistema de gestión del medio ambiente que esté integrado plenamente en el sistema general de gestión de la empresa.

Por último señalar que nos encontramos trabajando en la elaboración de indicadores, que recojan sistemas de control para contrastar la verosimilitud del modelo que hemos planteado. Pues en la última década (esto no es nuevo) ha habido un creciente interés por entender la estrecha relación existente entre el entorno y el funcionamiento organizativo y, en especial, al proceso de control (23). Como consecuencia de

ello, el sistema de control estará influido por las características del entorno social y cultural de la empresa, y de sus miembros.

Igualmente, nos parece que una forma eficaz de verificar las apreciaciones personales que definen un determinado perfil de escala de valores, en armonía con las medidas concretas de orden estratégico que dimanen de la dirección general, puede ser por medio de otros indicadores que nos midan el ajuste real a la concepción teórica que se posee de este triángulo: Responsabilidad social de la empresa, Dirección estratégica y Política de medio ambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) PADRON FUMERO, N.: «La política de medio ambiente desde un enfoque institucional: objetivos e instrumentos». IV Congreso Nacional de Economía; desarrollo económico y medio ambiente. Consejo General de Colegios de economistas de España (Ilustre Colegio de Economistas de Sevilla). Sevilla, Diciembre 1992, p. 30.
- (2) SALVADOR MARTINEZ, L. y CORTES GALEANO, V.: «Tecnologías de Control ambiental en Andalucía». Revista Andalucía Económica, n.º 29. Diciembre, 1992, pp. (20-22).
- (3) ULRICH, H.: «Principios de estrategia empresarial». Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1983, pp. (75-76).
- (4) ULRICH, H.: op. cit. pp. (10-11).
- (5) DRUCKER, P.F.: «La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas». Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1988, p. 417.
- (6) SLOAN, A.: «Les Hypotheses de General Motors dans les années soixante-dix. Kennedy University, California - Cfr. MOUEL, J.: «Crítica de la eficacia». Ed. Paidós Contextos. Buenos Aires, 1992, p. 129.
- (7) O'TOOLE, J.: «Vanguard Management». Berkeley Pub 1987. Cfr. Mouël Ibídem.
- (8) MOUEL, J.: «Crítica de la eficacia ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo». Ed. Paidós Contextos. Buenos Aires, 1988.
- (9) DRUCKER, P.F.: op. cit. p. 29.
- (10) LEVITT, T.: «The dangers of social responsibility». Revista Harvard Business Review, Sept./oct., 1958, n. 36, p. 44.
- (11) FRIEDMAN, M.: «The social responsibility of business is to increase its profits». New York Times magazine, sept, 13, 1970, pp. (32-33).
- (12) ULRICH, H.: op. cit., p. 55.
- (13) Ibídem.
- (14) GALLO, M.A.: «Responsabilidad Social de la Empresa». Ediciones EUNSA. Pamplona, 1980, pp. (151-152).
- (15) ULRICH, H.: op. cit., p. 22.
- (16) ANSOFF, H.I.: «La dirección y su actitud ante el entorno». Ed. Deusto. Bilbao, 1991, p. 84.
- (17) Revista Nueva Empresa, n.º 367. Julio 1972, pp. (108-119).
- (18) Revista Nueva Empresa. Op. cit., pp. (57-202).
- (19) DUNCAN, W.J.: «Grandes ideas en la dirección de empresas». Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1991, pp. (143-144).
- (20) LONGENECKER C.O. y DENIS A.G.: «Los diez mitos de la dirección de directivos». Harvard. Deusto Business Review. Enero, 1993, n.º 53, p.28.
- (21) KOTTER, J.P.: «The Leadership factor». The Free Press. Boston, 1988. Cfr. Longenecker.
- (22) LONGENECKER C.O.: op. cit., pp. (28-37).
- (23) AMAT, J.M.: «El control de gestión: una perspectiva de dirección». Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1992, pp. (63-64).

RESUMEN

Los serios y persistentes problemas de contaminación ambiental, junto a importantes intereses relacionados con el crecimiento económico manifiestan la importancia que tiene el Medio Ambiente para la empresa.

Pero lo cierto es que la Dirección y Administración de Empresas, tiene mucho que decir y hacer en el campo de la política medioambiental. Sólo si los expertos en dirección de empresas y administración consideran el impacto social, económico y ambiental por parte de nuestra ciencia, ayudará a detener el deterioro actual de nuestro entorno natural.

Nuestro deseo ha sido estudiar el grado de importancia que le concede la Alta Dirección a los temas de Dirección, Ecología y Responsabilidad Social de la empresa; siendo la metodología empleada analítica inductiva, para contrastar empíricamente los puntos de vista reales de la alta dirección. Los resultados obtenidos a través de una encuesta postal nos ha permitido confirmar nuestra tesis de que el director general tiene plena conciencia de la necesidad de considerar en su tarea de dirección la esfera ecológica en el marco de la responsabilidad social en la empresa.

SUMMARY

Serious and persistent problems with pollution of the environment, together with important interests related to economic growth, all go to show how important the environment is to the business world.

But, the fact of the matter is that Business Management and Administration has much to say and do in the field of environmental policy. Only if experts in business management and administration consider the social, economic and environmental impact created by our science, will anything be achieved to help halt the damage at present being done to our natural surroundings.

It has been our desire to examine the degree of importance which Top Management attaches to matters concerned with Business Management, Ecology, and Social Responsibility, where an inductive analytical methodology is employed so as empirically to contrast the actual views held by Top Management. Findings obtained from a postal ballot have confirmed our feelings that the general manager is fully aware of the need, when performing his management duties, to give fair consideration to the ecology question within the framework of business social responsibility.