

‘Greenwashing’: amistades peligrosas.



Tribuna de opinión

Predisposición directiva a involucrarse con ‘greenwashers’ ante diferentes niveles de certeza



Jesús Valero Gil

Universidad de Zaragoza



Inés Suárez Perales

Universidad de Zaragoza



Vera Ferrón Vilchez

Universidad de Granada

El ‘greenwashing’ es una estrategia de comunicación simbólica que consiste en divulgar información medioambiental positiva de la empresa, tratando de obviar los aspectos negativos. Usando un experimento con 125 directivos de empresas españolas, en este trabajo se analiza como la percepción del ‘greenwashing’ afecta a la predisposición a mantener relaciones comerciales con un ‘greenwasher’, existiendo discrepancias cuando los resultados económicos de la relación comercial son conocidos. Los resultados muestran que los directivos tienden a penalizar los comportamientos de ‘greenwashing’, pero que esta predisposición negativa es menor cuando se conoce la obtención de ganancias en la relación con el ‘greenwasher’.

La creciente concienciación social e institucional sobre el deterioro del medioambiente ha hecho que las empresas deban emprender iniciativas enfocadas a reducir su impacto en el entorno natural. Sin embargo, algunas organizaciones han decidido implantar las denominadas prácticas simbólicas, es decir, aquellas que tratan de aprovecharse de los beneficios reputacionales de las prácticas substantivas, pero sin soportar los esfuerzos de la mejora. Estas prácticas pueden poner en peligro las relaciones comerciales debido a la percepción de comportamientos deshonestos que afectarían al devenir de dichas relaciones. El objetivo del presente artículo es analizar el efecto del *greenwashing*, como práctica simbólica, sobre la predisposición de la gerencia a llevar a cabo relaciones comerciales con dicha empresa (denominada como *greenwasher*).

La toma de decisiones directivas implica que los responsables de la gestión deban resolver problemas complejos en situaciones de incertidumbre y ambigüedad (Schwenk, 1986). En el ámbito académico se ha investigado sobre el proceso de toma de decisiones de los individuos desde diversas perspectivas, considerando que la principal diferencia entre ellas es la motivación que provoca la elección de los directivos para acertar o incluso para ser felices. Por ejemplo, la economía clásica argumenta que las elecciones racionales pretenden maximizar la riqueza en función del interés propio. Sin embargo, la noción de equidad o justicia entre los distintos agentes que participan en la elección también puede afectar a la toma de decisiones ya que, para satisfacer una necesidad concreta, en la naturaleza del ser humano está el considerar el bienestar colectivo.

En el ámbito de los negocios, varios estudios han argumentado que la presencia de la noción de equidad conlleva un efecto positivo en la confianza y en el compromiso de los directivos, que hace aumentar la probabilidad de coo-

La importancia de la concienciación medioambiental ha sido aprovechada por algunas empresas para adoptar prácticas medioambientales simbólicas de *greenwashing*

peración voluntaria entre organizaciones (Kim y Mauborgne, 1998). La equidad percibida mejora el aprendizaje mutuo y construye relaciones de confianza entre colaboradores (Burg *et al.*, 2013), mientras que la percepción de injusticia, como contraposición a equidad, se asocia con conductas poco cooperativas, incluso con el cese de la cooperación (Ariño y Ring, 2010).

Por otro lado, en relación al aspecto medioambiental, Sharma *et al.* (2007) demostraron que la tendencia medioambiental de una empresa puede ayudar a disminuir el efecto negativo de la incertidumbre en la toma de decisiones en las relaciones comerciales, aumentando así la confianza entre las partes. La información medioambiental que la empresa ofrece tiende a disminuir la incertidumbre y, de hecho, algunos estudios han demostrado que la toma de decisiones directivas podría verse influida por la divulgación de la estrategia medioambiental de la otra empresa, especialmente cuando es simbólica en lugar de substantiva, es decir, cuando existe *greenwashing* (Ferrón-Vílchez *et al.*, 2021). Nótese que el *greenwashing* es una estrategia de comunicación a través de la cual se divulga información positiva acerca de los esfuerzos medioambientales de la empresa, tratando de obviar los aspectos negativos o, dicho de otro modo, dando una imagen que no se corresponde con la realidad de sus prácticas medioambientales (Lyon y Maxwell, 2011).

Cuando un directivo percibe que uno de sus socios comerciales (por ejemplo, un proveedor) es un *greenwasher*, esto afectará a su decisión de establecer (o no) relaciones comerciales con este. Esto se debe, entre otros motivos, al efecto contagio, es decir, una motivación negativa basada en la interpretación de que vincularse a un *greenwasher* podría dañar la reputación de la empresa relacionada (Ferrón-Vílchez *et al.*, 2021). Así, cuando se percibe que existe *greenwashing* se tiende a romper los contratos implícitos o las relaciones basadas en la confianza para evitar el efecto contagio y, en consecuencia, la disposición a participar o cooperar con un *greenwasher* disminuye. Este razonamiento hace plantear una primera pregunta: ¿Tiene el *greenwashing* un efecto negativo en la predisposición a involucrarse en determinadas relaciones comerciales?

En este punto es importante considerar que los responsables de la toma de decisiones procesan información compleja en base a una capacidad limitada y bajo el sesgo del

marco cognitivo (Hodkinson *et al.*, 1999). Este sesgo surge cuando los cambios en la decisión enfatizan las ganancias o pérdidas potenciales que conllevan a variaciones en las preferencias del decisor. En otras palabras, las decisiones pueden variar si se conoce (o no) con certeza el resultado final.

En la elección de un colaborador en el ámbito de los negocios, las condiciones de certeza se entienden como este efecto marco: en condiciones de certeza (i.e., el sujeto conoce al 100 % lo que percibirá con cada alternativa) se preferirá la que tenga mayor rentabilidad, lo que disminuye el efecto negativo del *greenwashing*; mientras que sin certeza el decisor actuará en condiciones de racionalidad económica. Por ello, es de esperar que el efecto negativo del *greenwashing* sobre la disposición a involucrarse en relaciones comerciales sea menor en el escenario de certeza, siempre que se obtenga rentabilidad. Este razonamiento plantea una segunda pregunta: ¿El efecto negativo del *greenwashing* difiere ante situaciones de certeza versus incertidumbre?

Para dar respuesta a estas cuestiones se llevó a cabo un experimento con 125 directivos de empresas españolas de más de 50 empleados. El experimento consistía en someter a cada uno de los directivos a una combinación de dos estímulos de una empresa ficticia, Nitrandalsa.

- Estímulo relacionado con resultados medioambientales: noticia en un periódico ficticio sobre los resultados medioambientales (positivos versus negativos) de Nitrandalsa y

Noticia medioambiental negativa



El concurso organizado por la Agencia de Protección Medioambiental Española (EPMS) no dio por ganadora a la empresa Nitrandalsa en su edición actual. Nitrandalsa no ha superado los requisitos establecidos por la EPMS para optar al premio en su categoría "empresa ecológica del año".





Noticia medioambiental positiva



Madrid, 12 de febrero de 2021



El concurso organizado por la Agencia de Protección Medioambiental Española (EPMS) dio por ganadora a la empresa Nitrandalsa por el desarrollo de un nuevo abono orgánico-mineral apto para la agricultura ecológica. Nitrandalsa ha superado holgadamente los requisitos establecidos por la EPMS para optar al premio en su categoría "empresa ecológica del año".

- Estímulo relacionado con la comunicación medioambiental corporativa: captura de pantalla de la web de Nitrandalsa (información general versus medioambiental).

Web corporativa general



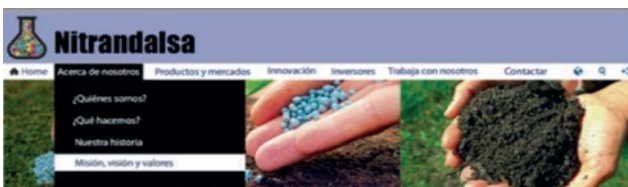
Misión y visión



Desde su constitución en 1956, Nitrandalsa se ha guiado por unos sólidos principios que han marcado su rumbo. La empresa apuesta por la ciencia como base de su crecimiento teniendo siempre en cuenta para su toma de decisiones los siguientes principios:

1. Nuestra **Misión** es la generación continua de innovaciones que permitan mejorar la eficiencia de nuestros clientes.
2. Nuestra **Visión** es ser la empresa líder en el sector químico europeo debido a nuestra perspectiva innovadora.
3. Nuestros **Valores** son la honestidad y la integridad con nuestros clientes y el respeto por las personas que trabajan en la empresa.

Web corporativa medioambiental



Misión y visión



Desde su constitución en 1956, Nitrandalsa se ha guiado por unos sólidos principios que han marcado su rumbo. La empresa apuesta por la ciencia como base de su crecimiento teniendo siempre en cuenta para su toma de decisiones los siguientes principios:

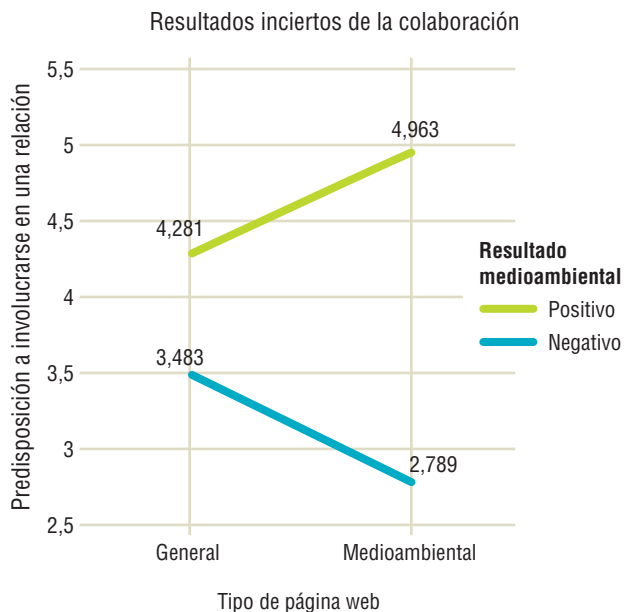
1. Nuestra **Misión** es la generación continua de innovaciones medioambientales que permitan mejorar la ecoeficiencia de nuestros clientes y disminuir el impacto de su huella ecológica.
2. Nuestra **Visión** es ser la empresa líder en el sector químico europeo debido a nuestra perspectiva basada en las innovaciones medioambientales
3. Nuestros **Valores** son el desarrollo sostenible del planeta, la honestidad y la integridad con nuestros clientes y el respeto por las personas que trabajan en la empresa

Los directivos que perciben un comportamiento de *greenwashing* en un colaborador están menos dispuestos a involucrarse en relaciones comerciales con este

De forma aleatoria, los participantes fueron asignados a uno de los cuatro grupos formados a partir de las combinaciones de los estímulos. Siguiendo a Delmas y Burbano (2011) y Ferrón Vílchez *et al.* (2021), los estímulos que reflejaban las prácticas de *greenwashing* se correspondían con la combinación 'web corporativa con información medioambiental y noticia medioambiental negativa'. Una vez que los participantes fueron sometidos a los estímulos, se les preguntó sobre su predisposición a involucrarse en relaciones comerciales con Nitrandalsa en dos escenarios: (1) Bajo condiciones de certeza y (2) Con incertidumbre sobre los beneficios. Dicha predisposición (i.e., ser proveedor, cliente, socio, etc. de Nitrandalsa) fue valorada en una escala Likert 1-7, siendo 1 = nada dispuesto/a y 7= totalmente dispuesto/a.

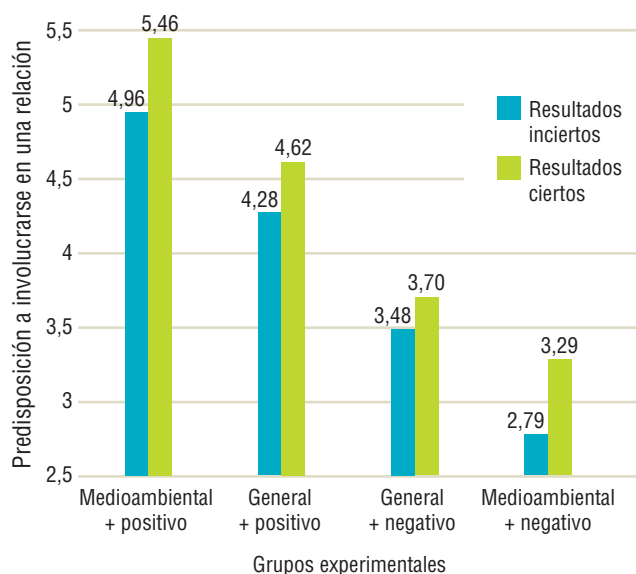
La metodología empleada fue la diferencia de medias entre grupos, así como el análisis univariado de la varianza (ANOVA). La figura 1 muestra que el grupo al que se le otorgó la combinación de estímulos relacionados con *greenwashing* mostró una menor predisposición a entablar relaciones con Nitrandalsa, siendo la media de 2,79 sobre 7. Estos resultados confirman que cuando se percibe *greenwashing* la predisposición a involucrarse en relaciones comerciales disminuye.

Figura 1: Predisposición a entablar relaciones comerciales con los distintos grupos analizados



La Figura 2 muestra los resultados relacionados con las condiciones de certeza/incertidumbre. El grupo al que se le otorgó la combinación de *greenwashing* reflejó una menor predisposición a relacionarse con Nitraldansa pero, sin embargo, dicha predisposición aumentaba cuando existía certeza, es decir, cuando los resultados económicos derivados de esta relación comercial eran conocidos (2,79/7 en condiciones de incertidumbre frente a 3,29/7 en condiciones de certeza).

Figura 2: Predisposición a iniciar relaciones comerciales ante distintos escenarios de certeza



La importancia de la concienciación medioambiental ha sido aprovechada por algunas empresas para adoptar prácticas medioambientales simbólicas de *greenwashing*. Los resultados de este trabajo muestran que dicha adopción puede influir en las relaciones comerciales entre empresas, ya que la respuesta de los directivos ante tal comportamiento de un colaborador (potencial o existente) varían en función de las condiciones de certeza/incertidumbre económica. A partir de estos resultados se puede concluir que los directivos que perciben un comportamiento de *greenwashing* en un colaborador están menos dispuestos a involucrarse en relaciones comerciales con este. Este hecho pone de manifiesto la penalización que se ejerce sobre las partes cuando se interpreta que se están llevando a cabo prácticas cuestionables desde el punto de vista de la ética en los negocios. Adicionalmente, estos resultados también muestran que esta penalización será menor si el resultado económico de la colaboración con el *greenwasher* es cono-

Si existen beneficios derivados de la colaboración con un *greenwasher* y estos se conocen plenamente, la penalización será menor

Existe la necesidad de evitar prácticas medioambientales simbólicas y de conciliar la concienciación por la protección medioambiental con las decisiones empresariales sustantivas

cido. Si existen beneficios derivados de la colaboración con un *greenwasher* y estos se conocen plenamente, la penalización será menor. Estos resultados reafirman la condición de racionalidad económica que se basa en escoger la alternativa que maximiza la riqueza en función del interés individual, sin tener en cuenta los posibles efectos externos de dicha decisión. En este sentido, ya que el *greenwashing* maquilla los impactos negativos sobre el medioambiente y otras externalidades negativas, las conclusiones obtenidas en este trabajo hacen una llamada a las instituciones encargadas de velar por la responsabilidad medioambiental de las empresas sobre la necesidad de evitar prácticas medioambientales simbólicas y de conciliar la concienciación por la protección medioambiental con las decisiones empresariales sustantivas. ▽

Referencias

- Ariño A, Ring PS (2010). "The role of fairness in alliance formation". *Strategic Management Journal* 31(10):1054-87.
- Van Burg E, Gilsing VA, Reymen IM, Romme AGL (2013). "The formation of fairness perceptions in the cooperation between entrepreneurs and universities". *Journal of Product Innovation Management*, 30(4):677-94.
- Castañeda JA, Frías-Jamilena DM, Rodríguez-Molina MA, Jones A (2019). "Online Marketing Effectiveness-the influence of information load and digital literacy, a cross-country comparison". *Electronic Markets* 1-15.
- Delmas MA, Burbano VC (2011). "The drivers of greenwashing". *California Management Review* 54(1):64-87.
- Ferrón Vilchez V, Valero Gil J, Suárez Perales I (2021). "How does greenwashing influence managers' decision-making? An experimental approach under stakeholder view". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 28(2):860-80.
- Hodgkinson GP, Bown NJ, Maule AJ, Glaister KW, Pearman AD (1999). "Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision-making under uncertainty". *Strategic Management Journal* 20(10):977-85.
- Kim WC, Mauborgne R (1998). "Procedural justice, strategic decision-making, and the knowledge economy". *Strategic Management Journal* 19(4):323-38.
- Lyon TP, Maxwell JW (2011). "Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit". *Journal of Economics and Management Strategy* 20:3-41
- Schwenk CR (1984). "Cognitive simplification processes in strategic decision-making". *Strategic Management Journal* 5(2):111-28.
- Sharma S, Aragón-Correa JA, Rueda-Manzanares A (2007). "The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts". *Canadian Journal of Administrative Sciences* 24(4):268-83.

