

# Compromiso directivo y su influencia sobre la aplicación de estrategias corporativas de gestión ambiental

## Management commitment and its influence on the application of corporate environmental management strategies

## Comprometimento da gestão e sua influência na aplicação de estratégias corporativas de gestão ambiental

*Elsa María Acosta-Moltó<sup>1\*</sup>*

*Fecha de recepción: 15/03/2023*

*Fecha de aceptación: 15/05/2023*

*1. Universidad Tecnológica de Panamá*

### **Cómo citar este artículo:**

Acosta-Moltó, E. (2023). Compromiso directivo y su influencia sobre la aplicación de estrategias corporativas de gestión ambiental. *Revista Científica del Istmo*, 1(1), pág.

\***Autor de correspondencia:** *elsa.acosta@utp.ac.pa*

**DOI:** <https://doi.org/10.66327/rci.v1i1.6>

**Resumen.** Este artículo tiene como objetivo analizar la influencia del compromiso directivo con la gestión ambiental sobre la aplicación de estrategias corporativas orientadas al impulso de la gestión ambiental en organizaciones del sector de bienes de consumo final panameño. Se enmarcó en un diseño de investigación explicativo secuencial de enfoque mixto, estructurado en dos fases secuenciales: en la fase cuantitativa, aplicando un cuestionario con escala tipo Likert validado mediante juicio de expertos y con coeficiente Alpha de Cronbach de 0,97 (alto) a una población de 85 directivos de empresas panameñas del sector de bienes de consumo final, mientras que la fase cualitativa, se realizó a través de una socialización de resultados con 9 expertos clasificados en 3 grupos (directivos, auditores internos y consultores externos) en gestión ambiental estratégica, a través del método hermenéutico o interpretativo. Los principales resultados, demostraron que el compromiso de la dirección con la gestión ambiental influye sobre la aplicación de las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental, y que las variables se encuentran altamente asociadas con una influencia de carácter positivo.

**Palabras Clave.** gestión ambiental, planificación estratégica, características directivas.

**Abstract.** This article aims to analyze the influence of managerial commitment to environmental management on the application of corporate strategies aimed at promoting environmental management in organizations in the Panamanian final consumer goods sector. It was framed in a sequential explanatory research design with a mixed approach, structured in two sequential phases: in the quantitative phase, applying a questionnaire with a Likert-type scale validated by expert judgment and with a Cronbach's Alpha coefficient of 0.97 (high) to a population of 85 managers of Panamanian companies in the final consumer goods sector, while the qualitative phase was carried out through a socialization of results with 9 experts classified into 3 groups (managers, internal auditors and external consultants) in management strategic environmental analysis, through the hermeneutic or interpretive method. The main results showed that management's commitment to environmental management influences the application of corporate strategies aimed at promoting environmental management, and that the variables are highly associated with

a positive influence.

**Keywords.** environmental management, strategic planning, managerial characteristics.

**Resumo.** Este artigo tem como objetivo analisar a influência do compromisso diretivo com a gestão ambiental sobre a aplicação de estratégias corporativas orientadas ao impulso da gestão ambiental em organizações do setor de bens de consumo final panamenhos. Se enmarcó en un deseño de investigación explicativa secuencial de abordamiento mixto, estructurada en de la fase cuantitativa, aplicando un cuestionario con escala tipo Likert validado por juicio de experts y con coadjuvado Alpha de Cronbach de 0,97 (alto) uma população de 85 diretores de empresas panamenhas do setor de bens de consumo final, enquanto a fase qualitativa, se realizou através de uma socialização de resultados com 9 especialistas classificados em 3 grupos (diretores, auditores internos e consultores externos) em gestão ambiental estratégica, a través do método hermenêutico ou interpretativo. Os principais resultados demonstram que o compromisso da direção com a gestão ambiental influencia na aplicação das estratégias corporativas orientadas a impulsar a gestão ambiental, e que as variáveis encontram-se altamente associadas com uma influência de caráter positivo.

**Palavras-chave.** gestão ambiental, planejamento estratégico, características gerenciais.

---

## 1. Introducción

Las demandas de la población por los recursos naturales disponibles existentes se han triplicado en los últimos 50 años; desde el inicio de la década de 1960 comenzó a difundirse la conciencia sobre la limitación de recursos disponibles para el desarrollo y, en consecuencia, la necesidad de hacer su uso más racional (Kim, Seok, Choi, Jung y Yu, 2020). Actualmente, los procesos de globalización e internacionalización han traído consigo cambios en las necesidades de la sociedad, precisamente en lo que respecta a la responsabilidad socioambiental de las organizaciones, influyendo sobre la actitud de las empresas que buscan su articulación con las regulaciones de cada región (Zatepilina-Monacell, 2015), capitalizando al máximo posible sus habilidades a través de estrategias que integren a cada uno de los actores clave (Gallicchio, 2004).

La literatura científica sobre empresa, competitividad y medioambiente presenta y analiza cómo las distintas políticas ambientales afectan la competitividad de las empresas tanto en el corto como largo plazo, abordando la necesidad de implementar soluciones estratégicas para enfrentar los posibles impactos que la globalización de los mercados y productos pueda tener sobre las empresas y países involucrados (Acquaye et al, 2017; Appiah et al,

2020; Batle et al, 2018). De lo anterior, se evidencia un incremento en el interés por la relación entre medio ambiente y empresa, proponiendo un nuevo enfoque sobre las distintas teorías administrativas con la finalidad de incorporar estructuralmente la variable ecológica.

Sobre el sector de bienes de consumo final Bravo Gil et al (2006) analizan las razones que impulsan la implementación de estrategias de conservación medioambientales o de ecologismo empresarial, destacando la potencialidad del compromiso de la dirección como impulsor en la adopción de soluciones estratégicas a la problemática existente, indicando que la tipología del sector afecta al ecologismo que se aplique, infiriendo que las industrias más contaminantes van a sufrir una mayor presión por parte de la sociedad y los entes legislativos.

Para muchos autores el mayor impacto negativo es producido por la utilización de los productos comercializados (Bilovodska et al, 2020; Eriksson y Machin, 2020; Kim et al, 2020); las empresas a menudo tienen la oportunidad de reducir este daño en la etapa de diseño, o cuando se están desarrollando nuevos productos, lo que permite nuevas oportunidades para considerar tanto el uso como la eliminación del daño a través del producto. Al respecto, Arias (2011) detalla que las empresas pueden obtener ventajas competitivas

a través del desarrollo de estrategias corporativas orientadas a impulsar su gestión ambiental y, de esta forma, abordar las demandas internas y externas que las partes interesadas (stakeholders) colocan sobre ellas. Al incorporar adecuadamente estas estrategias, la empresa puede reducir los costos y explotar las oportunidades que ofrece el aumento de la preocupación medioambiental existente; dicha estrategia debe ser ética, proactiva y de responsabilidad compartida.

Ante una nueva era de paradigmas administrativos, las organizaciones se encuentran con un claro objetivo: diseñar estrategias e instrumentos destinados a lograr el desarrollo sostenible, lo que implica lograr metas de crecimiento económico, bienestar social y sostenibilidad ambiental de manera simultánea (Pablo et al, 2014; Paniagua & Moyano, 1998), por lo que el medioambiente se ha convertido en un elemento diferenciador de las empresas donde la sociedad, los clientes, los inversores y otras entidades demandan a la industria un comportamiento medioambiental correcto, así como el desarrollo de productos y servicios que contribuyan a la protección del medio ambiente o que al menos no incidan en su deterioro (Fernández García, 2009).

En cuanto a la contextualización de las variables propuestas a nivel empresarial, la gestión ambiental se define como las “acciones estratégicas dirigidas hacia el equilibrio adecuado para el desarrollo económico, beneficio social, uso racional y protección de los recursos, y conservación del medio ambiente” (Massolo, 2015, p. 11), entendiéndose como las diferentes actividades encaminadas a administrar y mejorar el ambiente. Por otro lado, se concibe como el “manejo que se le da a un impacto ambiental generado por determinada actividad productiva o proyecto; centrado en la identificación, evaluación, prevención, mitigación o compensación, de los mismos” (Rodríguez et al, 2004, p. 4). Por otro lado, la estrategia corporativa orientada a impulsar la gestión ambiental se concibe como “la medida en que una empresa integra las cuestiones ecológicas en su estrategia empresarial para reducir los efectos nocivos

de sus actividades relacionadas con el medio ambiente natural” (Hirunyawipada y Xiong, 2018, p. 22).

El grado de aplicación de las mismas comprende el conjunto de iniciativas gestionadas por la dirección orientadas al posicionamiento, competitividad y a la conformidad continua de las partes interesadas, a través del voluntariado y el cumplimiento de directrices a nivel interno y externo (Loknath y Abdul Azeem, 2017). Esta refleja el grado de integración de los aspectos medioambientales en el proceso de planificación estratégica de la organización y se encuentra compuesta por la planificación estratégica enfocada a la gestión ambiental y la organización de la gestión ambiental (Medel-González y García-Ávila, 2011).

La planificación estratégica enfocada en la gestión ambiental es un modelo de administración adoptado por la empresa para relacionarse con el medio ambiente y los recursos naturales (Zarza, 2019). Permite a la empresa tomar conciencia de los aspectos en torno a la sostenibilidad e identificar procesos que deben ser mejorados para implantar medidas más eficaces y rentables; además, al insertarse en la organización, formará parte de su filosofía y los procedimientos de la dirección y de los colaboradores (Cuevas et al, 2016).

La organización de la gestión ambiental es un constructo que busca medir el efecto de la gestión ambiental a nivel corporativo junto con los esfuerzos encaminados a reducir su nocividad, a través de la aplicación de medidas preventivas (Dragomir, 2018). Plantea la asignación de directivos o departamentos de gestión ambiental responsables de la supervisión del cumplimiento de las estrategias corporativas de gestión ambiental, inclusive bajo la conformación de departamentos específicos (Meza Aguirre y Castellanos Duque, 2011).

Por otro lado, el compromiso de la dirección con la gestión ambiental describe el enfoque, roles y responsabilidades, así como los principios, reglas, procedimientos y sistemas adoptados por la organización para prevenir y gestionar los impactos ambientales de sus operaciones (Zeffane et al, 1994). Se concibe como el grado en que una empresa puede

considerarse comprometida con el medio ambiente, requiere atributos conductuales y actitudinales, así como de una preocupación organizacional que impregne todos los niveles y actividades, lo que se reflejaría en las diversas actividades funcionales, en la cultura y estructura organizacional general (Keogh y Polonsky, 1999).

El clima ético organizacional “es la percepción compartida de lo que es el comportamiento éticamente correcto y cómo se deben manejar los temas éticos” (Cullen et al, 1993, p. 668). Se refiere a la atmósfera moral del ambiente de trabajo y al nivel de ética practicado dentro de una empresa (Welford & Bhargava, 2016).

La actitud de la Dirección es la predisposición aprendida para responder de una manera consistentemente favorable o desfavorable con respecto al medio ambiente (Fishbein y Ajzen, 1977). Posteriormente, explican que las intenciones dependen tanto de las actitudes como de las normas relativas al comportamiento (Fishbein et al, 1980). Al establecer una relación entre las actitudes y comportamientos, se puede inferir que, cuando las actitudes y las normas son positivas con respecto a un comportamiento, la intención de los individuos de comportarse de cierta manera será fuerte (Agarwala, 2002).

En la respuesta ambiental, Spencer, Mills, Rorty

y Werhane (2000), definen a la organización en sus relaciones internas y externas, a través de las declaraciones de la misión, de los códigos de ética y de las políticas sobre asuntos particulares, ya que, permite articular el clima ético, afectando así las actitudes y actividades de las personas de la organización (Udelhoven, 2016). Por consiguiente, este estudio pretende analizar la influencia del compromiso de la dirección con la gestión ambiental sobre las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental, aplicadas en empresas panameñas del sector de bienes de consumo final.

## 2. Métodos

El presente estudio responde a un diseño de investigación explicativo secuencial de enfoque mixto (Creswell y Creswell, 2017), de corte transversal, no experimental -debido a que no se manipulan las variables objeto de estudio- y se toman los datos una vez en el tiempo para luego ser analizados y obtener los resultados, lo que le confiere un alcance explicativo. En cuanto a la delimitación espaciotemporal, la investigación se circunscribe a la República de Panamá, en el periodo comprendido entre noviembre de 2020 y julio de 2021. A continuación, la figura 1 presenta un esquema del recorrido epistémico metodológico de la investigación.

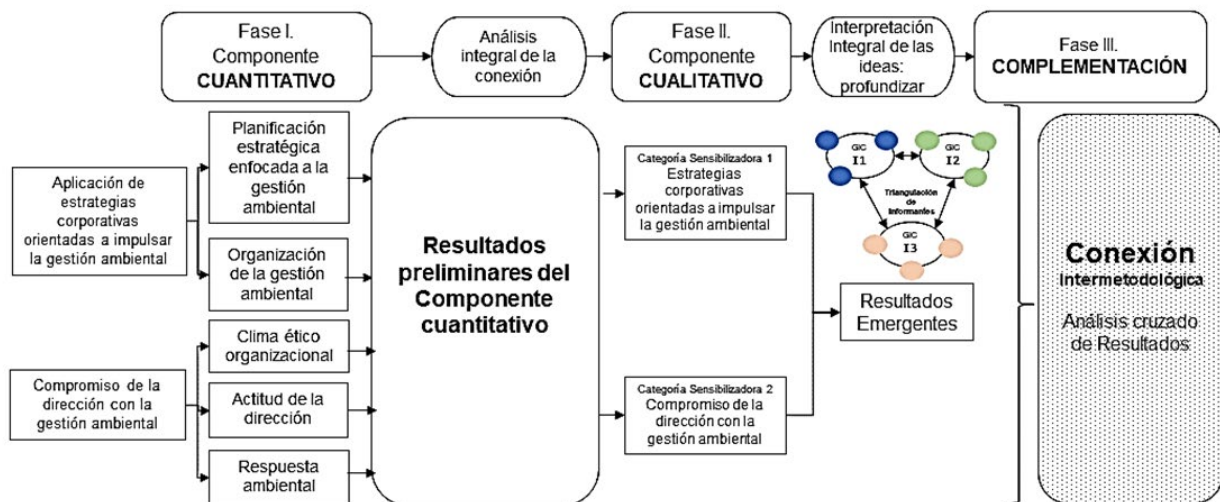


Figura 1. Ruta integrativa de investigación

El proceso investigativo se estructuró en 3 fases secuenciales, presentadas a continuación.

**Fase I.** En esta fase cuantitativa de la investigación, se diseñó un cuestionario con 29 ítems con escala tipo Likert (tabla 2), sometido a los criterios de validación de constructo y contenido a juicios de 3 expertos. Luego se realizó una prueba piloto que permitió los cálculos del coeficiente Alpha de Cronbach de 0,97 (excelente). Posteriormente, se aplicó de manera personal e individualmente a cada uno de los 85 directivos (muestra) de empresas panameñas del sector de bienes de consumo final, con presencia en todo el país.

La unidad de análisis estuvo compuesta por 108 directivos de empresas panameñas del sector de bienes de consumo final, aplicándose una técnica de muestreo probabilístico (Sierra Bravo, 1991). El nivel de confianza fue de 95% con un intervalo de confianza de 5%, donde el tamaño apropiado de la muestra es de 85 directivos de empresas del sector de bienes de consumo final. Sin embargo, dadas las limitaciones de acceso al sector y el perfil de la población, después de calculada la muestra, se utilizó una selección no aleatoria de carácter intencional con propósito.

La población en estudio se conformó por directivos

de empresas panameñas registradas en el Directorio de Empresas y Locales del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá de la Contraloría General de la República (2016, act. 2020), que dedican su actividad económica la fabricación y comercialización de bienes de consumo final. Es decir, el conjunto de empresas del sector de bienes de consumo final panameñas con presencia en todo el país, clasificadas en la categoría de grandes empresas.

Se determinó el siguiente sistema de hipótesis de investigación:

**H1** = Hipótesis Alternativa: El compromiso de la dirección con la gestión ambiental influye sobre la aplicación de las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental.

**H0** = Hipótesis Nula. El compromiso de la dirección con la gestión ambiental no influye sobre la aplicación de las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental.

El estadístico prueba de hipótesis para la relación entre la variable (independiente) es igual al compromiso de la dirección con la gestión ambiental, y la variable (dependiente) es igual a las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental. Se utilizó la prueba Chi cuadrado de Pearson e Índice V de Cramer.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumento	Ítems	
Estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental	Planificación estratégica enfocada a la gestión ambiental	Integración de la variable medioambiental en el proceso de planificación estratégica	Encuesta Cuestionario	1	
		Política Ambiental		2.A	
		Objetivos, Metas, Indicadores y Seguimiento		2.B	
		Análisis de Impactos Ambientales Significativos (AIAS)		2.C	
		Principios éticos de la Gestión Ambiental		5	
	Organización de la gestión ambiental	Asignación de Directivos o Departamento de gestión ambiental		3	
		Caracterización de las Iniciativas de Manejo de la gestión ambiental		4	
		Preocupación y cuidado		10.1; 10.2; 10.3	
		Clima ético organizacional		La Ley y el Código	10.4; 10.5; 10.6
		Compromiso de la Dirección con la gestión ambiental		Instrumental	Instrumental
Apoyo a la conservación intervencionista	10.10; 10.11				
Actitud de la Dirección	Fragilidad medioambiental		10.12; 10.13; 10.14		
	Utilización humana de la Naturaleza		10.15; 10.16		
	Control del impacto ambiental		10.17; 10.18		
Respuesta ambiental	Comunicación y formación ambiental		10.19		
	Prevención del impacto ambiental		10.20; 10.21		
		Integración de la variable medioambiental en el proceso de planificación estratégica	10.22		

Tabla 1. Operacionalización de variables.

Valor	Alternativas	Cat/ Dimensión	Rangos	Cat. Variable	
				<i>Estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental</i>	<i>Compromiso de la Dirección con la gestión ambiental</i>
1	Muy Positivo (MP)	Positivo	4.21 - 5.00	Completo	Trascendente
2	Positivo (P)		3.41 - 4.20	Alto	Apoderamiento y previsión
3	Indiferente (I)	Neutro	2.61 - 3.40	Parcial	Adaptación
4	Negativo (N)		1.81 - 2.60	Bajo	Observación y cumplimiento
5	Muy Negativo (MN)	Rechazo	1.00 - 1.80	Nulo	Resistente

Tabla 2. Interpretación de datos y equivalentes

**Fase II.** Corresponde a la fase cualitativa de la investigación donde, a través de las categorías deductivas, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada con cuatro preguntas aplicadas a tres grupos de informantes clave, cada uno integrado por tres participantes clasificados como directivos, auditores internos y consultores externos, utilizando como criterio de inclusión una experiencia mínima de 5 años en la formulación, aplicación y seguimiento de estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental. Dichos discursos se procesaron a través de Atlas.Ti8.5, lo que permitió generar reglas de inferencias o patrones de comportamiento entre los indicadores de las dimensiones con el objetivo de profundizarlas a través del método inductivo determinando, por medio del análisis hermenéutico, las categorías emergentes que expliquen los fenómenos de estudio a través del cálculo del denominado Índice de Emergencia (IDE) por códigos, calculando la media aritmética ( $\bar{X}$ ) del Enraizamiento (E) y la Densidad (D), donde todo IDE por código  $\geq (\bar{X})$  es considerado como categoría emergente (González-Díaz & Bustamante-Cabrera, 2021). Esto permitió diferenciar los códigos ordinarios ( $IDE < \bar{X}$ ) de aquellos códigos extraordinarios ( $IDE \geq \bar{X}$ ) importantes para la investigación.

**Fase III.** Procura la complementación de la información cuantitativa relevante con la profundización de los resultados a través de la hermenéutica interpretativa, mediante la combinación secuencial de ambas perspectivas.

### 3. Resultados y Discusión

Con los datos obtenidos en el estudio se procedió a organizar e interpretar los resultados según las variables ‘estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental’ y ‘compromiso de la dirección con la gestión ambiental’.

En la variable ‘estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental’, los resultados del estudio consideran la clasificación y categorización de las dimensiones (aceptación, neutro y rechazo) y de la variable (completo, alto, parcial, bajo nulo) (adaptado de Buil et al, 2005). Los resultados muestran que, de los directivos encuestados, manifestaron mantener un grado de aplicación de estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental muy positivo (11.9%), positivo (19.7%), parcial (30.8%), negativo (17%) y muy negativo (20.7%, obteniendo una puntuación media de 2.85, indicando que existe un grado de aplicación Parcial, de estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental en el sector panameño de bienes de consumo final. Del mismo modo, en cuanto a las dimensiones que componen esta variable, la planificación estratégica enfocada a la gestión ambiental mantiene una media agrupada de 2.95 clasificándola de carácter neutro y la organización de la gestión ambiental mantiene una media agrupada de 2.61 clasificándose como de carácter neutro.

En cuanto al compromiso directivo (compromiso de la Dirección con la gestión ambiental), de los directivos encuestados, manifestaron mantener un compromiso con la gestión ambiental muy positivo (43.2%), positivo (21.4%), parcial (7.8%), negativo (16.5%) y muy negativo (11.2%), obteniendo una puntuación media de 3.69, indicando que existe un

compromiso Directivo con la gestión ambiental de apoderamiento y previsión en el sector panameño de bienes de consumo final. Del mismo modo, en cuanto a las dimensiones que componen esta variable, el clima ético organizacional mantiene una media agrupada de 4.67, clasificándose como de aceptación. La actitud de la dirección con una media de 4.68 se situó en la categoría de aceptación y la respuesta ambiental mantiene una media agrupada de 2.19, clasificada como de rechazo.

En la influencia del compromiso de la dirección con la gestión ambiental sobre las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental, el contraste de las hipótesis se realizó a través de la prueba de Chi cuadrado ( $\chi^2$  de Pearson) utilizada para probar la independencia de dos variables entre sí (Cerdea y Villarroel del P., 2007) y la V de Cramer, que permite obtener el índice de asociación entre variables (mayor asociación entre variables = 1; y no asociación = 0). La tabla 3 muestra una influencia positiva y significativa entre el compromiso de la dirección con la gestión ambiental sobre las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental, indicando que  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha=0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y el valor de V de Cramer = 0.786, equivalente a una alta o fuerte asociación entre variables (tabla 4).

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	105.152 <sup>a</sup>	8	0.000
Razón de verosimilitud	105.337	8	0.000
Asociación lineal por lineal	57.836	1	0.000
N de casos válidos	85		

**Tabla 3.** Prueba Chi Cuadrado de Pearson.

*Nota. a. 9 casillas (60.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.59.*

	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	1.112
	V de Cramer	0.786
N de casos válidos	85	

**Tabla 4.** Medidas simétricas - V de Cramer

**Profundización.** En cuanto a la percepción de los informantes clave (directivos, auditores internos y consultores externos) se observa un total de 116 citas agrupadas en 18 códigos, de los cuales 8 corresponden a la categoría Compromiso de la Dirección con la gestión ambiental y 10 a la categoría Estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental. Posteriormente, se procedió con el cálculo del Índice de Emergencia (IDE), donde la tabla 5 presenta que las categorías emergentes correspondientes a las Estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental se ven definidas principalmente por las Estrategias financieras, así como la visibilización y comunicación de la estrategia. Asimismo, el Compromiso de la Dirección con la gestión ambiental se ve definido por el Marketing verde y la búsqueda de Certificación y Sellos verdes, como se muestra en la figura 2.

Grupos de códigos	Código	Enraizamiento	Densidad	IDE
Estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental	Alineación			
	o Intraestratégica con la gestión ambiental	2	3	5
	o Estrategia de Diseño e Investigación (Innovación)	3	3	6
	o Estrategias de gestión del conocimiento	1	2	3
	o Estrategias de recursos humanos	3	4	7
	● Estrategias financieras	30	14	44
	o Estrategias logísticas y transportes	4	3	7
	o Estrategias operativas	5	3	8
	o Influencia positiva sobre la planificación estratégica corporativa	5	3	8
	o Transformaciones hacia la gestión ambiental estratégica	2	7	9
	● Visibilidad y comunicación de la estrategia	7	4	11
Compromiso de la dirección con la gestión ambiental	o Alineamiento de la Política ambiental corporativa con la gestión ambiental	2	3	5
	o Auditorías Ambientales Voluntarias	2	4	6
	● Certificación y sellos verdes	13	8	21
	o Dirección empresarial	2	3	5
	● Marketing verde	24	15	39
	o Participación de colaboradores en la Gestión Ambiental	2	2	4
	o Políticas fiscales y tributarias ambientales	4	4	8
	o Tendencias del mercado	4	2	6
			X	11

**Tabla 5.** Categorías emergentes según el IDE.

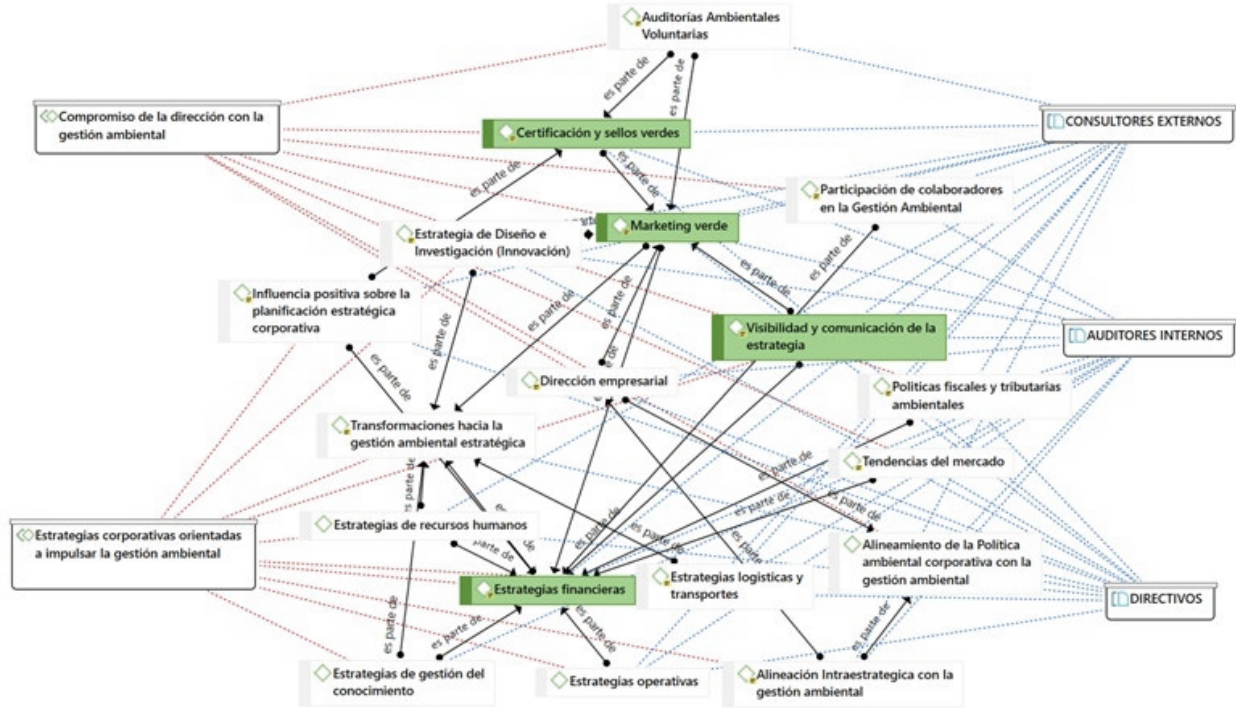


Figura 2. Red semántica para la triangulación de perspectivas de acuerdo con IDE calculado.

El análisis de perspectivas arrojó que las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental que requieren de mayor atención por parte del sector son las estrategias financieras. Xu et al (2020) indican que la gestión ambiental y las finanzas corporativas promueven el crecimiento sostenible, destacando el efecto positivo que tiene el financiamiento o inversión para mejorar el desempeño hacia la gestión ambiental. De igual forma, Qian et al (2018) resaltan que las estrategias financieras, planteadas y apoyadas por la dirección desde la política ambiental empresarial, promueven el desarrollo empresarial de forma competitiva y sostenida.

Por otro lado, la visibilidad y comunicación de la estrategia, según los expertos, juega un papel fundamental sobre la aplicación de estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental en concordancia con la investigación de Yu et al (2017), que resalta la relación entre la visibilidad organizacional y la capacidad de respuesta ambiental corporativa, sugiriendo una correlación potencialmente positiva y significativa entre ambas. Se evidencia el efecto moderador de la propiedad empresarial, lo que

proporciona importantes implicaciones de política para desarrollar mecanismos efectivos para estimular las prácticas de gestión ambiental.

Asimismo, las estrategias de marketing verde destacaron como categoría emergente que asocia el compromiso de la dirección y las estrategias orientadas a impulsar la gestión ambiental que, según Fauziah y Mulyana (2018), se refieren a las estrategias orientadas a minimizar los efectos negativos sobre el medio ambiente en respuesta a las preocupaciones ecológicas de los consumidores, y estas se circunscriben al ámbito de la responsabilidad socioambiental corporativa de las empresas, respondiendo a las tendencias del cambio social. Los consumidores se preocupan por proteger el medio ambiente y exigen que la ecología sea parte de los valores de las empresas con las que interactúan (Martínez Merino, 2020). En este sentido, se mencionaron como catalizadores relacionados a este tipo de estrategia a la certificación y los sellos verdes, debido a que se encuentran entre las principales estrategias de marketing ambiental adoptadas por las empresas (Veiga Neto et al, 2020).

Paiva de Abreu y Alencar Julião Cabral (2021)

manifiestan que la certificación ambiental corresponde a una etapa avanzada de gestión ambiental empresarial, donde la variable medioambiental se inserta en el campo organizativo, destacando el compromiso voluntario por parte de la organización al adoptar un comportamiento ambientalmente correcto en relación con la gestión ambiental, basada en normas estandarizadas y reconocidas a nivel nacional o internacional.

Otro elemento resaltado por los informantes, es la importancia del compromiso de la dirección con la gestión ambiental que, en combinación con la estrategia ambiental corporativa, mejora el desempeño ambiental corporativo (Latan et al, 2018). Al respecto, Konadu et al (2020) y otros destacaron que la relación entre el compromiso de los directivos y la gestión ambiental se amplifica cuando los niveles de presión de las partes interesadas tanto primarias como secundarias son mayores, demostrando que el efecto del compromiso directivo sobre la gestión e innovación ambiental aumenta cuando la disponibilidad de recursos es mayor.

#### 4. Conclusiones

Con base a los aportes generados a través de la discusión de los resultados, ambos enfoques coinciden en que la mayoría de las organizaciones y sus directivos asumen que las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental constituyen un determinante importante en el empresariado del sector de bienes de consumo final y que, por lo tanto, es una tendencia relevante para el nuevo paradigma administrativo.

Se logró demostrar con suficiente potencia estadística, a través de la prueba de hipótesis, que el compromiso de la dirección con la gestión ambiental influye sobre la aplicación de las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental en las empresas panameñas del sector de bienes de consumo final, demostrando que las variables se encuentran altamente asociadas, basado en una influencia entre variables de carácter positivo. Por otro lado, las empresas del sector mantienen una aplicación

parcial de las estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental, destacando que las organizaciones del sector de bienes de consumo final están ligeramente orientadas al medio ambiente, sin embargo, esto no se refleja de forma significativa en la adopción continua de este tipo de estrategias.

Asimismo, el comportamiento ecológico y su compromiso con la gestión ambiental denota el predominio de prácticas individuales que evolucionan, encaminadas hacia las prácticas colectivas del liderazgo. Están relacionadas con el cuidado y protección de la naturaleza, influyendo sobre el clima ético organizacional, la actitud de la dirección y su apoyo a la conservación, reconociendo la fragilidad del medio natural y, por consiguiente, a la respuesta ambiental reflejada en la forma en la que se controla y previene el impacto ambiental, se comunica a las partes interesadas y se integra la variable medioambiental en el proceso de planificación estratégica. La mayoría de las organizaciones se posicionaron con un nivel de compromiso directivo con la gestión ambiental de apoderamiento y previsión, donde la organización se caracteriza por apoderarse voluntariamente y adelantarse a sus acciones con preocupaciones medioambientales.

La situación de las empresas corporativas del sector de bienes de consumo final denota la influencia que tiene el compromiso directivo sobre la aplicación de estrategias corporativas orientadas a impulsar la gestión ambiental, donde el liderazgo con valores de la alta Dirección fomenta el desarrollo de acciones y experiencias colectivas de responsabilidad socioambiental encaminadas hacia el cuidado y protección del medio ambiente, a través de la evaluación continua de los impactos ambientales, producto de las actividades del negocio. Finalmente, se evidenció que, mediante la comunicación y visibilización del cumplimiento de las estrategias, el compromiso de la Dirección y la integración de la variable medioambiental en el proceso de planificación estratégica hacia las partes interesadas aporta valor, competitividad y se demuestra la responsabilidad compartida.

## 5. Referencias Bibliográficas

- Acquaye, A., Feng, K., Oppon, E., Salhi, S., Ibn-Mohammed, T., Genovese, A., & Hubacek, K. (2017). Measuring the environmental sustainability performance of global supply chains: A multi-regional input-output analysis for carbon, sulphur oxide and water footprints. *Journal of Environmental Management*, 187, 571–585. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2016.10.059>
- Agarwala, T. (2002). Corporate ecological responsiveness, ethical climate and managerial attitudes: a comparative study of organizations high and low on environmental performance. *Research and Practice across Europe*, 12. <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/708agarwala.pdf>
- Appiah, B. K., Donghui, Z., Majumder, S. C., & Monaheng, M. P. (2020). Effects of environmental strategy, uncertainty and top management commitment on the environmental performance: Role of environmental management accounting and environmental management control system. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(1), 360–370. <https://doi.org/10.32479/ijeep.8697>
- Arias, A. (2009). Responsabilidad organizacional ambiental: nuevos gliglicos para la administración. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia.
- Arias, A. (2011). Crisis ambiental y sustentabilidad: emergencia de nuevos lenguajes en el escenario administrativo-organizacional. *Gestión y Ambiente*; 14(1) 105-116 105-116. 2357-5905 0124-177X.
- Batle, J., Orfila-Sintes, F., & Moon, C. J. (2018). Environmental management best practices: Towards social innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 14–20. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2017.10.013>
- Bilovodska, O., Melnyk, Y., Alenin, Y., & Arkusha, L. (2020). Implementation of marketing and legal tools in the process of commercialization for innovative products in strategic management and entrepreneurship. *International Journal for Quality Research*, 14(4), 1261–1277. <https://doi.org/10.24874/IJQR14.04-18>
- Bravo Gil, R., Fraj Andrés, E., & Matute Vallejo, J. (2006). La estrategia de ecologismo de empresas en el sector de bienes de consumo final. *Universia Business Review*, 9, 58–73.
- Buil, I., Fraj-Andrés, E., Martínez, E., & Matute, J. (2005). Tipología de empresas medioambientales en el sector de bienes de consumo final. *Revista de Economía y Empresa*, 23(54), 69–93.
- Cerda L., J., & Villarroel del P., L. (2007). Interpretación del test de Chi-cuadrado (X2) en investigación pediátrica. *Revista Chilena de Pediatría*, 78(4), 414–417. <https://doi.org/10.4067/S0370-41062007000400010>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cuevas, I., Rocha, L., & Soto, M. (2016). Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas. *Universidad & Empresa*, 18(30), 121–141. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06>
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667–674. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667>
- Dragomir, V. D. (2018). How do we measure corporate environmental performance? A critical review. In *Journal of Cleaner Production*, 196, 1124-1157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.014>
- Eriksson, G., & Machin, D. (2020). Discourses of ‘Good Food’: The commercialization of healthy and ethical eating. *Discourse, Context & Media*, 33, 100365. <https://doi.org/10.1016/J.DCM.2019.100365>
- Estrada, M. (2018). Ejercicio de estrategias de penetración de mercado. Universidad del Istmo.
- Fauziah, P., & Mulyana, M. (2018). Formulation of The Green Marketing Development Strategy for the Body Shop Botani Square Bogor. *International Conference On Accounting And Management Science 2018*, 171–181.
- Fernández García, R. (2009). Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial. *Responsabilidad Social Corporativa*, 1–408.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888.
- Fishbein, M., Jaccard, J., Davidson, A. R., Ajzen, I., & Loken, B. (1980). Predicting and understanding family

- planning behaviors. In Oxford University Press (Ed.), *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice Hall.
- Gallicchio, E. (2004). *El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social Ponencia presentada en el Seminario “Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local”, realizado por SEHAS en la ciudad de Córdoba (Argentina), en mayo de 2004, 1-24.*
- González-Díaz, R. R., & Bustamante-Cabrera, G. I. (2021). Predictive Sequential Research Design to Study Complex Social Phenomena. *Entropy*, 23(5), 627. <https://doi.org/10.3390/e23050627>
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Harvard Business School Press.
- Hirunyawipada, T., & Xiong, G. (2018). Corporate environmental commitment and financial performance: Moderating effects of marketing and operations capabilities. *Journal of Business Research*, 86, 22–31. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.01.002>
- Keogh, P. D., & Polonsky, M. J. (1999). Environmental commitment: a basis for environmental entrepreneurship? *Academy of Management Journal*, 42(1), 38–49. <https://doi.org/10.1108/09534819810369563>
- Kim, J., Seok, B., Choi, H., Jung, S., & Yu, J. (2020). Sustainable Management Activities: A Study on the Relations between Technology Commercialization Capabilities, Sustainable Competitive Advantage, and Business Performance. *Sustainability* 2020, 12(19), 7913. <https://doi.org/10.3390/SU12197913>
- Konadu, R., Owusu-Agyei, S., Lartey, T. A., Danso, A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2020). CEOs’ reputation, quality management and environmental innovation: The roles of stakeholder pressure and resource commitment. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2310–2323. <https://doi.org/10.1002/BSE.2504>
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management’s commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 180, 297–306. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.01.106>
- Loknath, Y., & Azeem, B. A. (2017, October). Green management–concept and strategies. In *National Conference on Marketing and Sustainable Development*, 13(14), 688-702.
- Martínez Merino, M. (2020). *Marketing sostenible: estrategias y percepción del consumidor vasco*. (Tesis de Grado). Escuela de Ingeniería de Bilbao.
- Massolo, L. (Coord.) (2015). *Introducción a las herramientas de la gestión ambiental*. Editorial de la Universidad de La Plata.
- Medel-González, F., & García-Ávila, L. (2011). *Herramientas estratégicas para la gestión ambiental corporativa*. Editorial Académica Española.
- Meza Aguirre, O. E., & Castellanos Duque, L. D. (2011). *Impacto de la gestión ambiental en la rentabilidad financiera en microempresas industriales de la cabecera municipal de Palmira*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia.
- Pablo, J., Idrobo, M., & Figueroa Casas, A. (2014). Evolución de los conceptos y paradigmas que orientan la gestión ambiental ¿cuáles son sus limitaciones desde lo glocal? *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 13(24), 13–27.
- Paiva de Abreu, L. D., & Alencar Julião Cabral, N. R. (2021). Development of an Application on Environmental Certification: Describing the experience. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 8(6), 281–287. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.86.35>
- Paniagua, Á., & Moyano, E. (1998). Medio ambiente, desarrollo sostenible y escalas de sustentabilidad. *Reis*, 83, 151. <https://doi.org/10.2307/40184124>
- Qian, W., Hörisch, J., & Schaltegger, S. (2018). Environmental management accounting and its effects on carbon management and disclosure quality. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1608–1619. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.092>
- Rodríguez, D., Muñoz, R., Cornejo, J., & Espinoza, Z. (2004). *Gestión ambiental en un mundo globalizado*. 1–13.
- Sierra Bravo, R. (1991). *Diccionario práctico de estadística*

- y técnicas de investigación científica. In *Diccionario práctico de estadística y técnicas de investigación científica*. Editorial Paraninfo.
- Spencer, E. M., Mills, A. E., Rorty, M. V., Rorty, M. V., & Werhane, P. H. (2000). *Organization ethics in health care*. Oxford University Press.
- Udelhoven, N.-L. (2016). *Environmental Awareness as Part of the Corporate Strategy - A Literature Review [Chair of Management and Control]*. (Bachelor-Thesis).
- Veiga Neto, A. R., Pereira da Silva, A. W., de Alencar Caldas, M. V., da Silva Barreto, L. K., & El-Aouar, W. A. (2020). Environmental marketing: the green appeal of certified products and consumer perception. *Revista Em Agronegócio e Meio Ambiente*, 13(4), 1365–1390. <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2020v13n4p1365-1390>
- Welford, R., & Bhargava, S. (2016). Corporate Strategy and the Environment: the Theory. In R. Welford (Ed.), *Corporate Environmental Management: Systems and Strategies* (pp. 14–26). Earthscan Publications Ltd.
- Xu, X. L., Sun, C., Li, Y., & Zhou, N. (2020). The Effects of Environmental Management and Debt Financing on Sustainable Financial Growth in the Tourism Industry: *SAGE Open*, 10(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244020948530>
- Yu, J., Lo, C. W.-H., & Li, P. H. Y. (2017). Organizational Visibility, Stakeholder Environmental Pressure and Corporate Environmental Responsiveness in China. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 371–384. <https://doi.org/10.1002/BSE>.
- Zarza, N. (2019, December). Política ambiental: enfoque multidimensional y ejemplos. *Ecología Verde*. <https://www.ecologiaverde.com/politica-ambiental-que-es-y-ejemplos-42.html>
- Zatepilina-Monacell, O. (2015). Small business–nonprofit collaboration: Locally owned businesses want to take their relationships with community-based NPOs to the next level. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 216–237. <https://doi.org/10.1080/10495142.2015.1011511>
- Zeffane, R. M., Polonsky, M. J., & Medley, P. (1994). Corporate environmental commitment: Developing the operational concept. *Business Strategy and the Environment*, 3(4), 17–28. <https://doi.org/10.1002/bse.3280030403>