

# LA ESTRATEGIA AMBIENTAL: DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍAS

Carmona Moreno, Eva  
Magán Díaz, Amalia

## RESUMEN

En este trabajo argumentamos la utilidad de la construcción de tipologías y clasificaciones, que no supongan necesariamente un modelo evolutivo para todas las empresas, como medio para la construcción de teoría y el contraste de proposiciones relacionadas con los antecedentes y los efectos de la formulación e implantación de diferentes estrategias ambientales. Para ello se ha utilizado la analogía del concepto de “grupo estratégico”, indicando que puede predecirse la existencia de diferencias de rendimiento (ambiental) entre los diferentes grupos ambientales.

Palabras clave: estrategia ambiental, tipologías, grupos estratégicos.

## 1. INTRODUCCIÓN

El análisis de la estrategia ambiental de las empresas se ha realizado en la literatura a partir de la identificación de diferentes tipologías, taxonomías y clasificaciones de estrategias. En este estudio se ha llevado a cabo una sistematización de las diferentes propuestas efectuadas, completando en varios apartados el estudio de Kolk y Mauser (2002). Este trabajo concluye señalando que los modelos de etapas lineales y las tipologías pueden ser útiles dependiendo del propósito de su elaboración y la audiencia a la que están dirigidos. Los primeros modelos pueden ser útiles fundamentalmente para describir los desarrollos generales en las aproximaciones de las empresas a la gestión ambiental, mientras que las tipologías ofrecen oportunidades para identificar las diferentes reacciones sin asumir necesariamente que todas las empresas se mueven hacia un mayor grado de proactividad ambiental.

## 2. LA ESTRATEGIA AMBIENTAL. NATURALEZA Y TIPOLOGÍAS

Aunque el interés de la estrategia por las cuestiones ambientales es relativamente reciente, se han avanzado diferentes definiciones de la estrategia ambiental de la empresa. Bansal (1997: 174) la define como un plan cuya finalidad es mitigar los efectos sobre el medio ambiente de las operaciones de la empresa y sus productos. Los efectos ambientales incluyen aquellos relacionados con el agotamiento de los recursos naturales escasos, los relativos a la acumulación y emisión de residuos, y los efectos colaterales del uso de materiales y de entornos no saludables. Esta definición considera la estrategia como el resultado de un proceso de análisis, formulación e implantación de diferentes medidas de protección ambiental que persiguen la consecución de ciertos objetivos, algunos de ellos relacionados con la rentabilidad.

Otras definiciones hacen hincapié en la distinción entre los diferentes niveles de la estrategia, diferenciando entre estrategias corporativas, de negocio y funcionales (Banerjee, 2001). Las primeras implicarían el desarrollo de productos y mercados verdes, tecnologías más limpias y la integración de las diferentes carteras “verdes” de negocio. La estrategia de negocio implicaría la asignación de recursos de la organización para alcanzar una ventaja competitiva e integrar las diferentes funciones. Las ventajas en costes podrían ser obtenidas, por ejemplo, mediante mejoras en el uso de los materiales reciclados. Finalmente, las estrategias funcionales implican la planificación de procedimientos operativos en las diferentes funciones, incluyendo marketing, operaciones o investigación y desarrollo. Mientras que las estrategias a nivel de negocio buscan la obtención de una ventaja competitiva, la estrategia funcional se refiere más bien al cumplimiento.

El análisis de la estrategia medioambiental de las empresas puede hacerse desde, al menos, tres diferentes perspectivas (Winn y Angell, 2000): los modelos de rendimiento social, los modelos de proceso estratégico y los modelos de gestión ambiental. Los primeros consideran que la respuesta corporativa a las cuestiones ambientales es un tipo de respuesta social, de manera que está motivada por diferentes filosofías o aproximaciones de la empresa al medio ambiente más que por otros factores motivadores de contenido económico, legislativo o ético. Desde esta perspectiva, la estrategia ambiental de la empresa comienza con la toma de conciencia por parte de la alta dirección de la necesidad de proporcionar una respuesta a los problemas ecológicos. Esto conduce a un compromiso político y acaba, de forma ideal, con la implantación a nivel operativo (Winn y Angell, 2000: 1121). Al igual que en este modelo, la literatura estratégica de la escuela de diseño atribuye la toma de decisiones a un grupo reducido dentro de la organización que formula la estrategia para implantarla posteriormente. La alta dirección se configura como un actor racional (y según la visión de Andrews, también como un actor político y moral –véase Mintzberg et al., 1999) que percibe las amenazas y oportunidades y adopta la estrategia adecuada para enfrentarse a ellas.

Frente a esta posición, los modelos de proceso estratégico enfatizan el carácter emergente y no planificado de la estrategia, así como su carácter eminentemente organizativo. La estrategia se origina en los niveles medios o bajos de la estrategia como resultado de procesos políticos (Pfeffer, 1992), de asignación y reparto de recursos (Bower, 1986), como iniciativas emergentes o como una combinación de todos ellos (Quinn, 1980). Sharma (2000) se basa en la definición de la estrategia como un patrón de comportamiento a lo largo del tiempo (Mintzberg, 1989: 27) para considerar que la estrategia ambiental se refiere a los resultados de las acciones que adoptan las empresas para el cumplimiento de la regulación y las actuaciones que adoptan de forma voluntaria para reducir aun más los impactos medioambientales de sus operaciones. Los procesos internos y los sistemas internos se consideran como componentes del contexto organizativo en el que se forman las interpretaciones de los directivos sobre las cuestiones del medio ambiente, influyendo de esta forma a la estrategia. Finalmente, la literatura sobre gestión ambiental también atribuye a la necesidad de coordinar las diferentes funciones la necesidad de que la estrategia ambiental se configure como un proceso de arriba a abajo (Russo y Fouts, 1997).

En general, la literatura ha estudiado la respuesta ambiental de las empresas y las diferentes estrategias adoptadas mediante la elaboración de clasificaciones, modelos de etapas o tipologías que se mueven, en general, desde 3 hasta 5 fases de desarrollo en función del grado de compromiso con las medidas adoptadas y la implantación de las mismas (Winn y Angell, 2000: 1123). Las clasificaciones pueden ir desde la conformidad a la voluntariedad (Sharma, 2000) o desde las estrategias más reactivas hasta las más proactivas (ej., Hunt y Auster, 1990). Kolk y Mauser (2003) analizan la evolución de la gestión ambiental en las empresas por medio de un estudio de los diferentes modelos de clasificación propuestos en la literatura. En la Tabla 1 se sintetizan desde un punto de vista cronológico los diferentes modelos de gestión ambiental. Estos 65 modelos, aunque la clasificación no es totalmente exhaustiva, contienen las principales propuestas elaboradas sobre la cuestión. Más de la mitad de los estudios (63%) son artículos, mientras que el 37% de los modelos restantes se localizan en libros. Trece de los 41 artículos están publicados en revistas especializadas en la gestión ambiental, mientras que aproximadamente el 70% de los artículos están publicados en revistas genéricas de gestión. El 67% de los modelos son académicos, en el sentido que han sido propuestos por investigadores adscritos a algún centro universitario o de investigación. El resto de trabajos son propuestas de consultores, autores que combinan la actividad académica con la consultoría u organismos públicos relacionados con el medio ambiente. Por tanto, el estudio de las diferentes clasificaciones de la gestión ambiental de

las empresas puede servir para analizar la evolución de la propia concepción de la estrategia y la gestión ambiental tanto en la investigación como en la práctica empresarial.

Conforme a la propuesta de Kolk y Mauser (2003), la Tabla 1 sintetiza las características generales de los modelos propuestos (título del modelo, denominación de las etapas o las posiciones y el número de grupos identificados), la naturaleza de estos modelos (tipo, grado de flexibilidad y grado de desviación asumida), los criterios utilizados (número de criterios o variables para identificar los grupos y naturaleza de estos criterios) y, en su caso, la base empírica del modelo, incluyendo el país, el sector industrial analizado, el número de empresas considerado y el método de análisis. La primera columna de la Tabla incluye la referencia a los autores. La segunda columna contiene el título que los autores han dado a su modelo. Estos títulos revelan de alguna forma el objetivo del trabajo, y van desde la identificación de las respuestas ante el reto ambiental, hasta la clasificación de las políticas medioambientales, pasando por la identificación de la estrategia ambiental, etapas de la gestión ambiental o del rendimiento ambiental, niveles de gestión ambiental, o etapas del cambio organizativo y el proceso de aprendizaje. La diversidad de títulos muestra la confusión en torno a las definiciones, los conceptos y la medida del desarrollo sostenible, así como la ambigüedad en torno a la forma en que las empresas pueden intentar alcanzar este desarrollo sostenible (Harrison, 2000; véase Bansal y Howard, 1997). Los modelos se ubican en general dentro del paradigma de gestión ambiental, que implica la suposición de que el entorno puede ser gestionado, empleando diferentes herramientas de gestión ambiental, y considerando que los directivos son los principales agentes en este proceso (Egri y Pinfield, 1996; véase Kolk y Mauser, 2003: 22).

**Tabla 1. Clasificaciones y tipologías de estrategias ambientales**

	Características generales		Naturaleza			Criterio		Base empírica	
	Título del modelo	Denominación de las etapas / posiciones	No.	Tipo	Flexibilidad	Desarrollo	No.	Naturaleza	País, sector, No., método
Petulla (1987)	Aproximaciones de GA	orientado a las crisis; orientado a los costes; GA avanzada	3	Continuo	No	Absoluto / relativo	2	interno / externo	EE.UU., sector industrial, 132 empresas, encuesta a gerentes ambientales
Steger (1988; 1993)	Estrategias ambientales	Indiferente; defensiva; ofensiva; innovadora	4 2 x 2	Tipología	Si	Relativo	2	interno / externo	Alemania, sector industrial, 592 empresas, entrevistas, miembros del Consejo
Hofstra et al. (1990)	Etapas para completar la GA	Inspección; cumplimiento total; integración total	3	Continuo tipos ideales	No Si	Relativo	7(17)	interno	EE.UU. y Holanda, industria, 28 empresas EE.UU. y 13 empresas holandesas, entrevistas.
Hunt y Auster (1990)	Etapas de la GA	pionero; apagador de fuegos; ciudadano preocupado;	5	Continuo	No	Relativo	3 (12)	interno	EE.UU., industria, no está claro, observaciones

Características generales		Naturaleza			Criterio			Base empírica	
Título del modelo	Denominación de las etapas / posiciones	No.	Tipo	Flexibilidad	Desarrollo	No.	Naturaleza	País, sector, No., método	
								generales	
Greeno (1991)	Postura hacia las cuestiones ambientales	Solucionador de problemas, gestión para el cumplimiento, gestión para el aseguramiento	3	Continuo	No	Relativo	3	interno	No disponible, conceptual.
Simpson (1991)	Respuesta a las presiones ambientales	Por qué preocuparse, inteligentes, entusiastas	3	Continuo	No	Relativo	-	exterior	No disponible; conceptual
UNEP (1991; véase 1995a)	calidad, madurez de los programas de GA	Inocencia; toma de conciencia; comprensión; competencia; excelencia	5	Continuo	No	Relativo	8	interior / exterior	No disponible; conceptual
Wicke (1991)	Conceptos ambientales	Reactivo; ofensivo	2	Continuo	No	Relativo	6	exterior	No disponible; conceptual
GEMI (1992)	Nivel de rendimiento	Cumplimiento; desarrollo de sistemas e implantación; integración en las funciones de negocio generales; aproximación de calidad total	4	Continuo	Si	Relativo	16	interior	En todo el mundo, industrias, 21 empresas, estudios de casos / experiencia propia
Müller y Koechlin (1992)	Etapas de la estrategia ambiental	Inactiva / ignorar / ostracismo; reactivo / respuesta / 'chicken lickens'; proactivo / anticipación / 'abejas verdes'; hiperactivo / provocar / 'Robin Hood'	4	Continuo	No	Relativo	-	interno	No disponible; conceptual
Roome (1992)	Opciones estratégicas para reaccionar ante las presiones ambientales	No cumplimiento; cumplimiento; más que cumplimiento; excelencia comercial y ambiental; liderazgo	5	Continuo	No	Relativo	1 (6)	interno	No disponible; conceptual
Stikker (1992)	Curva de aprendizaje ambiental	fin de línea; sistemas de cuidado ambiental; auditoría ambiental; aproximación de la cuna a la tumba; negocio sostenible	5	Continuo	No	Relativo	-	interno	No disponible; conceptual

Características generales		Naturaleza			Criterio			Base empírica	
Título del modelo	Denominación de las etapas / posiciones	No.	Tipo	Flexibilidad	Desarrollo	No.	Naturaleza	Pais, sector, No., método	
Winsemius y Guntram (1992)	Etapas de desarrollo de la respuesta corporativa	Reactivo; receptivo; construcción; proactivo	4	Continuo	No	Absoluta	-	Interno / externo	No disponible; conceptual
Fischer y Schot (1993)	Estrategias ambientales	Adaptación con resistencia; acometer las cuestiones ambientales sin innovación	2(6)	Continuo	No	Absoluta	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Meffert y Kirchgorg (1993)	Estrategias de base ambiental	Oposición; pasividad; retirada; adaptación; innovación	5	Continuo	No	Relativa	5	interno / externo	No disponible; conceptual
Newman & Breeden (1993)	Estrategias ambientales	Reactiva; proactiva; innovadora	3	Continuo	No	Relativa	-	interno	No disponible; conceptual
UNCTAD (1993)	Aproximaciones de dirección	Orientada al cumplimiento (reactiva); preventiva (lean y con precaución); estratégica (búsqueda de oportunidades); desarrollo sostenible (responsabilidad)	4	Continuo	No	Relativo	7	interno / externo	En muchos países, en muchas industrias, 210 multinacionales, encuesta.
Sadgrove (1993)	Estrategias de gestión ambiental	Penalizados; retrasados; conformistas; líder	4	Continuo	No	Relativo	-	Interno / externo	No disponible
Azzone y Bertele (1994)	Contextos ambientales	estable; reactivo; anticipatorio; proactivo; creativo	5	Continuo	No	Relativo	5 (14)	interno / externo	Unión Europea, automoción, No. y método no precisado
Elkington (1994)	etapas de la respuesta a problemas ambientales	ignorancia; despertar; reducción culpable/ conducta de desplazamiento/ programa político de fachada; conversión; integración	6	Continuo	No	Relativo / Absoluto	-	-	En varios países, en varias industrias, No. no precisado, estudios de casos / experiencia propia
Lee y Green (1994)	Opciones estratégicas para el desarrollo de productos verdes	no hacer algo; estrategias genéricas; diversificación; remedio; tónico; pan y mantequilla; destreza; liderazgo; pionero	9 3 x 3	Tipología	Si	Relativo	6	interno	En varios países, en varias industrias, 12 empresas, estudio de casos.

Características generales			Naturaleza			Criterio			Base empírica
<i>Título del modelo</i>	<i>Denominación de las etapas / posiciones</i>	<i>No.</i>	<i>Tipo</i>	<i>Flexibilidad</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>No.</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>País, sector, No., método</i>	
Post y Altman (1994)	Etapas del cambio organizativo / aprendizaje	Ajuste; adaptación y anticipación; innovación	3	Continuo	No	Relativo	4	interno	En varios países, en varias industrias, No. no precisado; casos de estudio existentes.
Winsemius y Mak (1994)	Respuesta a los retos ambientales	Reactivo; receptivo; constructivo; proactivo	4	Continuo	No	Absoluto	4	interno	No disponible; conceptual
Buitelaar (1995)	Etapas de estrategias ambientales	Pasiva / defensiva; ofensiva; innovadora; sostenible crítica	4	Continuo	No	Absoluto	-	externo	Unión Europea, varias industrias, No. no precisado, estudio de casos
Cramer y Jansen (1995)	Etapas de innovación tecnológica	Optimización de la producción y los productos; más renovación de la tecnología de producción; innovaciones orientadas a la función	3	Continuo	No	Relativo	16	interno / externo	No disponible; conceptual
Crosbie y Knight (1995)	Opciones estratégicas para la gestión	no hacer algo; postura defensiva; responsabilidad social; oportunidad estratégica; negocio sostenible	5	Continuo	No	Relativo	-	interno / externo	No disponible; conceptual
De Vries y Altenburg (1995)	Estrategias ambientales	Chaqueta verde; ofensiva; innovadora; misión verde	4	Continuo	No	Relativo	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Molenkamp (1995)	Estrategias ambientales	Defensiva; preventiva; ofensiva	3	Continuo	No	Absoluto	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Müller (1995)	Estrategias ambientales	Ignorancia ambiental; protección ambiental adicional; protección ambiental integrada; activa (4); reactiva (7)	33 11 x 3	Tipología	Si	Relativo	14	interno	No disponible; conceptual
Schot (1995)	Respuesta a problemas ambientales	Solución de problemas; defensiva; ofensiva	3	Continuo	No	Absoluta	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Shrivastava (1995)	Estrategias ambientales sostenibles	Coste mínimo; diferenciación; nicho	3	Continuo	Si	Relativo	6	interno / externo	No disponible; conceptual
Shrivastava y Hart (1995)	Respuestas al reto ambiental	Tirita; más serio; cambio profundo	3	Continuo	No	Relativo	6	interno / externo	No disponible; conceptual

Características generales		Naturaleza			Criterio			Base empírica	
<i>Título del modelo</i>	<i>Denominación de las etapas / posiciones</i>	<i>No.</i>	<i>Tipo</i>	<i>Flexibilidad</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>No.</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>País, sector, No., método</i>	
UNEP (1995b)	Transiciones hacia la estrategia ambiental	No innovador complaciente; innovador complaciente; no innovador responsable; innovador responsable	4 2 x 2	Tipología	Si	Relativo	2	externo	En varios países, en varias industrias, seis países, experiencia general
Veering (1995)	Categorías de negocios	Defensivo; seguidor; activo; proactivo	4	Continuo	No	Relativo	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Vermaak (1995)	Esteretipos de estrategia ambiental	Opinión pública; presión del gobierno; gestión de la calidad; reducción de deuda; eficiencia en costes; la prevención de la contaminación paga; marketing verde y PR; gestión de la cadena de valor; nuevos desarrollos de negocio; posicionamiento sostenible	10	Continuo	No	Relativo	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Arthur D. Little (1996a)	Etapas de la gestión ambiental	Minimalistas; cumplidores; proactivos; mejoradores	4	Continuo	No	Absoluto / Relativo	5	interno	No disponible; conceptual
Arthur D. Little (1996b)	Etapas de la evolución de la GA	reactivo; interesado; proactivo; competitivo	4	Continuo	No	Absoluto	-	externo	No disponible; conceptual
Bhargava y Welford (1996)	Estrategias ambientales para ventaja competitiva	'excelencia' y 'liderazgo'; incorporación de la estrategia de GA en la estrategia general; seguir la línea; corto plazo frente estrategia a largo plazo; comunicación efectiva	5	No lineal	No	No	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Burschel (1996)	Tipo de actores	Reactivo conservador; apologetico impuesto externamente; estratégico socio-tecnológico; pragmatismo ambiental	4	Continuo	No	Relativo	3	interno / externo	Alemania, varias industrias; 208 empresas, entrevistas
Florida (1996)	Media de la puntuación en factores clave	-	-	-	No	No	8	interno / externo	EE.UU, varias industrias, 217 empresas, encuesta

Características generales		Naturaleza			Criterio			Base empírica	
<i>Título del modelo</i>	<i>Denominación de las etapas / posiciones</i>	<i>No.</i>	<i>Tipo</i>	<i>Flexibilidad</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>No.</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>País, sector, No., método</i>	
Hutchinson (1996)	Niveles de GA	Daño sucio y peligroso; polución y residuos; destrozadores silenciosos	3	Continuo	No	Relativo	-	externo	No disponible; conceptual
KPMG / IVA (1996)	Etapas de introducción de los sistemas de GA	Inactivo; inicial; candidato; avanzado	4	Continuo	Si	Relativo	10	interno	Holanda, varias industrias, 1000 empresas, entrevistas
Rondinelli y Vastag (1996)	Clasificación de políticas ambientales	Reactiva; proactiva; prevención de crisis; estratégico	4	Tipología	Si	No	2 (7)	interno / externo	No disponible; conceptual
Scallon y Sten (1996)	Etapas del rendimiento ambiental	Cumplimiento; alineación; expansión; integración	4	Continuo	No	Relativo	4-6	interno	EE.UU, varias industrias, 26 empresas, entrevistas
Vastag et al. (1996)	Estrategias corporativas – aproximación ambiental	Neutral; reactivo; ofensivo; proactivo	4	Continuo	Si	Relativo	4	Interno / externo	Hungría, varias industrias, 141 empresas, encuestas a directivos seniors.
Dodge (1997)	Etapas del rendimiento ambiental	Resistencia; observar y cumplir; acomodarse; coger y adelantarse; trascender	5	Continuo	No	Relativo	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Hart (1997)	Estrategia ambiental	Prevención de la contaminación; ciclo de vida del producto; tecnología limpia	3	Continuo	No	Absoluto / Relativo	-	interno / externo	No disponible; conceptual
Berry y Rondinelli (1998)	Etapas de la GA corporativa	No cumplimiento; cumplimiento; más allá del cumplimiento	3	Continuo	No	Absoluto	-	interno / externo	En varios países, varias industrias, 400 empresas, encuesta a los ejecutivos principales
Callens y Wolters (1998)	Etapas de desarrollo sostenible	Insostenibilidad; no tomar en cuenta la sostenibilidad del medio ambiente; activo / proactivo; sostenible	4	Continuo	No	Relativo	4	interno / externo	No disponible; conceptual
Ehrenfeld (1998)	Matriz de estrategia ambiental	Negocios usuales; cumplimiento; prevención; sostenibilidad	4	Continuo / tipología	Si	Relativo	3	interno / externo	No disponible; conceptual
Ghobadian et al.	Posición en relación con la	No cumplimiento; cumplimiento;	7	Continuo no lineal	Si	Relativo	-	interno / externo	Reino Unido, varias industrias, 78

Características generales		Naturaleza			Criterio			Base empírica	
<i>Título del modelo</i>	<i>Denominación de las etapas / posiciones</i>	<i>No.</i>	<i>Tipo</i>	<i>Flexibilidad</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>No.</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>País, sector, No., método</i>	
(1998)	estrategia ambiental	moderado; más que cumplimiento; condicional; especulador; condicional / liderazgo						empresas, entrevista	
Aragón Correa (1998b)	Aproximación al entorno natural	Excelencia ambiental; liderazgo; cumplimiento; cumplimiento-plus; no cumplimiento	5	Continuo / Tipología	No	Relativo	3(14)	Interno / externo	España, varias industrias, 112 empresas, cuestionario/encuesta
Schaefer y Harvey (1998)	Modelos de etapas del proceso de adaptación de prácticas ambientales ('greening')	Se basan en el modelo de Hunt y Auster (1990)	5	Continuo	Si	Relativo	3 (12)	interno	Reino Unido, distribución de agua y electricidad, 4 empresas, estudio de casos.
Klassen y Whybark (1999a)	Configuraciones de selección de tecnologías ambientales	Cumplimiento; oportunista; liderazgo	3	Continuo / Tipología	No	Relativo	6(16)	Interno / externo	EE.UU, industria del mueble, 83 plantas, encuesta.
Brockhoff et al. (1999)	Estrategia ambiental de negocios	Defensores; escapistas; dormidos; activistas	4	Tipología	Si	No	6 (13)	interno / externo	EE.UU y Alemania, industria química, 106 empresas, encuesta
Henriques y Sadorsky (1999)	Perfil de compromiso ambiental	Reactivo; Defensivo; Acomodado; Proactivo	4	Continuo / Tipología	No	Relativo	6	Interno / externo	Canada, varias industrias, 400 empresas, encuesta
Winn y Angell (2000)	Nivel de GA corporativo	GA deliberadamente reactiva; GA no realizada; GA emergente activa; GA deliberadamente proactiva	4	Tipología	Si	Relativa	2	Interno	Alemania, empresas de manufactura de varias industrias, combinación de encuesta postal (entre 135 directores gerentes) y entrevistas, 12 estudios piloto, y 4 casos
Álvarez et al. (2001a)	Estrategia ambiental de la empresa	Reactivo; Defensivo; Acomodativo; Proactivo	4	Continuo	No	Relativa	5	Interno	España, hoteles, 300 empresas, cuestionario/encuesta
Álvarez et al. (2001b)	Estrategias de gestión ambiental	Reactivos; intermedios; proactivos	3	Continuo / Tipología	No	Relativa	7	Interno / externo	España, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, 262 empresas,

Características generales			Naturaleza			Criterio		Base empírica	
<i>Título del modelo</i>	<i>Denominación de las etapas / posiciones</i>	<i>No.</i>	<i>Tipo</i>	<i>Flexibilidad</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>No.</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>País, sector, No., método</i>	
								questionario/encuesta	
Buyse y Verbeke (2003)	Estrategias de gestión ambiental	Estrategia reactiva; prevención de la contaminación; liderazgo ambiental	3	Continuo / Tipología	No	Relativa	5(10)	Interno / externo	Bélgica, varias industrias, 197 empresas, encuesta.
Carmona et al. (2004)	Estrategias de gestión ambiental	Experimentados; esperanzados; Indiferentes; Incipientes	4	Continuo / Tipología	Si	Relativo	3(20)	Interno / externo	España, hoteles, 268, encuesta.
Fernández-Gago y Nieto (2004)	Posicionamiento corporativo		5	Continuo	No	Relativo	12		España, varias industrias (manufacturas), 277 empresas, encuesta
Orsato (2006)	Estrategias ambientales competitivas	Eco-eficiencia; Liderazgo más allá del cumplimiento; Eco-marca; Liderazgo en costes ambientales	4	Tipología	Si	Relativo	-	-	No disponible/conceptual
Claver-Cortés et al. (2007)	Grupos estratégicos. Estrategia ambiental	Hoteles ambientalmente proactivos; Hoteles ambientalmente intermedios; Hoteles ambientalmente reactivos	3	Continuo/ Tipología	Si	Relativo	5	Interno / externo	España (Alicante), hoteles, 114, encuesta-entrevista
Lee y Rhee (2007)	Estrategias ambientales corporativas	Reactiva, Centrada, Oportunista y Proactiva	4	Continuo/ Tipología	Si	Relativo	5(15)	Interno/externo	Corea, Industria del papel, 50 (en 2001) y 43 (2004), encuesta.

Fuente: Adaptación de Kolk y Mauser (2002) y elaboración propia

La tercera y cuarta columna de la Tabla 1 muestran la denominación que los autores han dado a las etapas, fases o posiciones ambientales, así como su número. Aunque el número de grupos oscila por lo general entre tres y cinco, existe una amplia dispersión tanto en este número como en las denominaciones. Cuando en la cuarta columna aparecen dos números, el segundo de ellos indica el número de dimensiones de la matriz en el caso de modelos de tipologías, o el número de subfases en el caso de un modelo de etapas. Un caso extremo es la clasificación de Müller (1995) que propone una matriz de 3x11 (33 etapas). Las denominaciones utilizan desde términos propios de otras clasificaciones de estrategia como “reactivo”, “defensivo” o “proactivo” (Miles y Snow, 1978), a términos variopintos y peculiares como “dañino, sucio y peligroso” o “ciudadano preocupado”.

La quinta columna muestra el tipo de modelo de las clasificaciones de la gestión ambiental: continuo o tipología. Un continuo es un esquema de clasificación lineal que expresa el desarrollo

en el tiempo, mientras que una tipología consiste en un conjunto interrelacionado de tipos ideales, derivado por lo general de un trabajo conceptual (Doty y Glick, 1993). La mayor parte de los estudios proponen un continuo que va desde las estrategias más reactivas hasta las más proactivas, pasando por diferentes estrategias intermedias. Por otro lado, algunos trabajos proponen una clasificación conceptual (ej., Hunt y Auster, 1990), otros se centran en ubicar a un conjunto de empresas (normalmente manufactureras) en categorías ya propuestas por otros autores (ej. Schaefer y Harvey, 1998), mientras que otros investigadores han confeccionado sus propios criterios para realizar las tipologías y/o sus propias clasificaciones y los han validado empíricamente sobre una muestra de empresas (ej., Vastag, Kerekes, y Rondinelli, 1996).

La utilización de configuraciones y clasificaciones para analizar la estrategia ambiental de las empresas es una respuesta al carácter multidimensional del fenómeno objeto de estudio (Ketchen, Thomas y Snow, 1993; Ferguson y Ketchen, 1999). No obstante, puede sugerirse la existencia de diferencias entre términos como “clasificación”, “taxonomía”, “continuo” o “tipologías”. Según Doty y Glick (1994), los tres primeros se refieren a sistemas de clasificación que establecen categorías de conjuntos exclusivos y exhaustivos formados por medio de reglas de decisión discretas. Esto significa que en un continuo debe existir una única clase apropiada (etapa) en la que pueda clasificarse cada elemento (empresa). La aplicabilidad de los modelos ambientales basados en un continuo puede cuestionarse por el hecho de que probablemente muchas empresas puedan ser ubicadas simultáneamente en diferentes categorías. Por ejemplo, es posible que existan diferencias importantes en las estrategias funcionales. Por contra, el término “tipología” no se refiere a un conjunto de reglas de decisión, sino que identifica múltiples tipos ideales, cada uno de los cuales representa una combinación única de atributos organizativos, que se espera sean determinantes en la explicación de resultados relevantes. Por ejemplo, Mintzberg (1983) identifica cinco tipos de estructuras organizativas que, según las hipótesis establecidas, resultan en la máxima eficiencia organizativa, y Porter (1980, 1985) identifica tres tipos ideales de estrategias que, se supone, maximizan la ventaja competitiva. Estos tipos ideales constituyen las construcciones teóricas que pueden ser objeto de contraste empírico. En su aplicación a los temas ambientales, conforme una organización se aproxime en mayor medida a un tipo ideal, con mayor precisión puede describirse dentro de una tipología. En este sentido, la posibilidad de aplicación empírica de estos modelos a las cuestiones ambientales parece superior que el continuo. En la realidad, es posible que se pueda alcanzar un rendimiento ambiental elevado a través de diferentes estrategias.

Sin embargo, tipologías populares de organizaciones contempladas en muchos artículos y libros de texto como las de Miles y Snow, Mintzberg, Porter, Weber, etc., están sujetas a crítica. La principal es la que considera que son sistemas de clasificación más que teorías. Por ejemplo, Rich (1992: 758) argumenta en este sentido, indicando que son, simplemente, un medio para ordenar, comparar organizaciones y agruparlas en categorías. Bacharach (1989) concede a las tipologías un carácter más abstracto que las categorías simples, pero señala que constituyen una forma de describir, que debe distinguirse de la teoría. Frente a estas argumentaciones, Doty y Glick (1994) indican que las tipologías son teorías complejas que son, frecuentemente, malinterpretadas. El problema es que las críticas se dirigen hacia las tipologías ya construidas, pero no son generalizables a la aproximación concreta de emplear tipologías para la construcción de teoría.

Según Doty y Glick (1994) las tipologías reúnen los tres criterios que, al menos, debe tener las teorías (Bacharach, 1989; Blalock, 1969; Dubin, 1969; Kerlinger, 1986; Whetten, 1989): (a) son construcciones mentales, puesto que contienen tipos ideales (McKinney, 1966), así como dimensiones empleadas para explicar cada uno de estos tipos ideales en la teoría, b) establecen hipótesis acerca de las relaciones entre las mismas, ya que las tipologías indican hipótesis en

cuanto a las relaciones entre la similitud de una organización real con un tipo ideal y la(s) variable(s) dependiente(s) y, c) son falseables, puesto que existen hipótesis (las relaciones entre la similitud de las organizaciones a los tipos ideales y la variable dependiente) que constituyen predicciones que pueden ser objeto de contrastación empírica.

Los argumentos anteriores sugieren la superioridad de las tipologías frente a los continuos (o taxonomías) para describir los modelos ambientales desde el punto de vista de la investigación teórica y empírica. Sin embargo, la mayor parte de los modelos descritos en la Tabla 1 son esquemas de clasificación lineales, basados frecuentemente en la intuición o en un número limitado de estudios de casos. Así, podría señalarse que la precisión de estos modelos continuos es cuestionable (Kolk y Mauser, 2003). No obstante, es necesario tener en cuenta un conjunto de aspectos que limitan este problema:

1. Varios académicos que han desarrollado modelos continuos (ej., Shrivastava, 1995) consideran que cada una de las etapas puede analizarse como un tipo ideal. Por tanto, estos modelos pueden considerarse como híbridos entre los dos esquemas. El principal problema es que los autores consideran que el rendimiento ambiental evoluciona positivamente con el grado de avance dentro de las etapas de gestión ambiental. Esta circunstancia es contradictoria con la presunción de maximización del rendimiento en cada uno de los tipos ideales.
2. Cuando la identificación de los grupos ambientales tiene lugar dentro de un sector industrial, cada una de las agrupaciones refleja distintas estrategias ambientales. En este contexto, puede trazarse un paralelismo entre el concepto de grupo ambiental y el de grupo estratégico. Los grupos estratégicos se han empleado como una construcción teórica que permite explicar las diferencias de resultados subyacentes entre las empresas del mismo sector industrial, sobre la base de sus elecciones estratégicas. Dado que no existe un acuerdo generalizado acerca de cuales son las variables que resumen estas elecciones, la aproximación al concepto de grupo estratégico se ha hecho desde diferentes perspectivas, tanto desde las que se apoyan en las nociones de la organización industrial (ej. Caves y Porter, 1977), como desde los que se apoyan en una visión estratégica del posicionamiento producto / mercado (ej: alcance -scope- y compromiso de recursos -resource commitment-) (ej. Hatten, Schendel y Cooper, 1978) o en la visión de la empresa basada en los recursos (ej. Nohria y Garcia-Pont, 1991; véase Cool y Schendel, 1987). En este sentido, Bogner, Mahoney y Thomas (1998) ilustran como el concepto de grupo estratégico tiene un paralelismo subyacente con la visión de la empresa basada en los recursos, en términos de su origen, evolución y función. En cualquier caso, una parte sustancial de la investigación sobre grupos estratégicos se ha basado en el supuesto de diferencias de rentabilidad entre los mismos. Un grupo estratégico ambiental estaría constituido por un conjunto de empresas que siguen estrategias ambientales similares. Trazando la analogía con los grupos estratégicos, existirán agrupaciones con un rendimiento ambiental o con un rendimiento financiero superior, que protegerán su posición mediante barreras a la movilidad o mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984). En principio, un uso más extensivo de prácticas de protección ambiental se traducirá en un mayor rendimiento ambiental (aunque no necesariamente financiero). Sin embargo, las empresas pueden elegir entre diferentes combinaciones de herramientas (por ejemplo, de control y prevención de la contaminación), de manera que dos grupos ambientales pueden diferir en su rendimiento ambiental como consecuencia de la diferente combinación de prácticas de protección del medio natural.
3. Directamente relacionado con el punto anterior, algunos modelos (Bhargava y Welford, 1996; Ghobadian et al., 1998) no pueden considerarse ni tipologías ni un continuo, ya que

se apoyan en una clasificación no lineal. El supuesto básico en la identificación de grupos ambientales sería la existencia de diferencias de rendimiento ambiental entre los mismos, pero sin presuponer a priori una relación lineal entre dicha dimensión y las sucesivas etapas en una hipotética evolución de la estrategia ambiental.

Otro aspecto relacionado con la naturaleza del modelo es su grado de flexibilidad, esto es, la medida en que se supone que una organización se inscribe exclusivamente en una etapa o no (sexta columna de la Tabla 1). En general las tipologías son más flexibles que los modelos continuos, aunque existen varios de éstos con un cierto grado de flexibilidad (ej. Shrivastava, 1995). Aplicando la analogía de los grupos estratégicos estaríamos ante el concepto de solapamiento de grupos (Reger y Huff, 1993): algunas organizaciones pertenecen incuestionablemente a un grupo estratégico, mientras que otras se sitúan en la frontera correspondiente a varias agrupaciones.

El desarrollo a lo largo del tiempo es otra dimensión relevante de la naturaleza de los modelos (séptima columna de la Tabla 1). La mayor parte de los modelos sugieren un desarrollo en el tiempo que es único para cada organización individual ('relativo'). Sin embargo, un pequeño número de estudios consideran que hay un desarrollo absoluto a lo largo del tiempo, de manera que se centran en la evolución de la gestión ambiental en el conjunto de la actividad económica, más que en una organización específica.

La octava y novena columna de la Tabla 1 especifican los criterios empleados para identificar o diferenciar los grupos. En primer lugar, se indica el número de dimensiones utilizadas para diferenciar entre las estrategias ambientales de las organizaciones que se clasifican. Entre paréntesis aparece el número total de variables ya que, por lo general, cada dimensión suele evaluarse a partir de varios indicadores. Algo menos de la mitad de los estudios no identifican claramente las dimensiones ambientales. En los restantes, los criterios utilizados varían entre 2 y 16 variables. La naturaleza de los criterios definidos expresan si éstos se basan en procesos internos de la organización ("interno"), en el entorno en que desarrolla su actividad ("externo"), o en ambos ("interno / externo").

La última columna de la Tabla 1 resume la evidencia empírica en que se apoya o contrasta cada uno de los modelos identificados. Algo más del 50% de los trabajos analizados se basan solamente en la experiencia práctica o en la intuición. El resto de los estudios contienen investigación empírica. Casi el 40% de estos trabajos contienen evidencia de varios países, a nivel internacional o a nivel europeo. El 20% de los estudios empíricos se apoyan fundamentalmente en empresas norteamericanas. En la mayor parte de los casos, la evidencia se ha obtenido a partir de muestras constituidas por empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad (más de 5 industrias en casi todos los casos). Entre las empresas analizadas predominan las pertenecientes a algún sector industrial (por ejemplo, la manufactura), aunque hay dos trabajos referidos específicamente al sector servicios (hoteles españoles). Más de la mitad de los trabajos empíricos están basados en el análisis de muestras que contienen más de 50 empresas. Entre los métodos predomina la encuesta postal o el cuestionario, aunque también se ha utilizado el estudio de casos y las entrevistas a directivos y expertos.

### 3. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha evaluado la conexión entre la estrategia ambiental de las empresas y un conjunto de variables que representan antecedentes de la puesta en marcha de esas estrategias (innovación, incertidumbre, visibilidad de las operaciones, tamaño, regulación ambiental) y efectos sobre la competitividad de la empresa (ventajas competitivas en costes y en diferenciación). Esta relación se ha analizado empíricamente en una muestra de empresas químicas españolas.

El análisis de la estrategia ambiental de las empresas se ha realizado en la literatura a partir de la identificación de diferentes tipologías, taxonomías y clasificaciones de estrategias. En este estudio se ha llevado a cabo una sistematización de las diferentes propuestas efectuadas, completando en varios apartados el estudio de Kolk y Mauser (2002). Este trabajo concluye señalando que los modelos de etapas lineales y las tipologías pueden ser útiles dependiendo del propósito de su elaboración y la audiencia a la que están dirigidos. Los primeros modelos pueden ser útiles fundamentalmente útiles para describir los desarrollos generales en las aproximaciones de las empresas a la gestión ambiental, mientras que las tipologías ofrecen oportunidades para identificar las diferentes reacciones sin asumir necesariamente que todas las empresas se mueven hacia un mayor grado de proactividad ambiental.

En este trabajo se ha argumentado la utilidad de la construcción de tipologías y clasificaciones, que no supongan necesariamente un modelo evolutivo para todas las empresas, como medio para la construcción de teoría y el contraste de proposiciones relacionadas con los antecedentes y los efectos de la formulación e implantación de diferentes estrategias ambientales. Para ello se ha utilizado la analogía del concepto de “grupo estratégico”, indicando que puede predecirse la existencia de diferencias de rendimiento (ambiental) entre los diferentes grupos ambientales.

Al igual que las aproximaciones de los grupos estratégicos y la visión basada en recursos han ido convergiendo a lo largo del tiempo (Bogner, Mahoney y Thomas, 1998), las tipologías y clasificaciones de las estrategias ambientales han tendido a enriquecerse con las aportaciones de la “visión basada en recursos naturales” (Hart, 1995) .

En este estudio se ha argumentado que no todas las empresas tienen que optar por el desarrollo de recursos y capacidades a lo largo del tiempo y que, por tanto, puede construirse una clasificación de estrategias ambientales a partir del nivel de desarrollo de diferentes dominios de recursos y capacidades relacionados con la creación de competencias “verdes”. Estos dominios pueden asociarse a un conjunto de “mejores prácticas” de gestión ambiental (Christmann, 2000), incluyendo la prevención de la contaminación, el control de la contaminación, el carácter pionero en la introducción de medidas de protección ambiental, las prácticas de formación, participación y retribución relacionadas con cuestiones ambientales (inversión en habilidades de los empleados), la comunicación de la información ambiental al exterior, y la elaboración de un plan ambiental escrito.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(3): 496-515.
- Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38(4): 489-513.
- Bansal, P. (1997). Business strategy and the environment. En P. Bansal y E. Howard (Eds.), *Business and the natural environment*: 173-194. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bansal, P. y Howard, E. (1997). *Business and the natural environment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bhargava, S., y Welford, R., (1996). Corporate strategy and the environment: the theory. En R. Welford, (Ed.), *Corporate Environmental Management. Systems and Strategies*: 13-32. London: Earthscan.
- Blalock, M., Jr. (1969). *Theory Construction: From Verbal to Mathematical Formulations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bogner, W.C., Mahoney, J.T., y Thomas, H. (1998). Paradigm shift: the parallel origin, evolution, and function of strategic group analysis with the resource-based theory of the firm. En J.A.C. Baum y H. Rao (Eds.), *Advances in Strategic Management*, vol.15: 63-102. Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: A trigger of green organizational response? *Business Strategy and the Environment*, 9: 92-107.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment*. Boston: Harvard Business School.

- Caves, R.E., y Porter, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, XCI (2): 241-261.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43 (4): 663-680.
- Cool, K., y Dierickx, I. (1993). Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14: 47-59.
- Cool, K.O. y Schendel, D. (1987). Strategic groups formation and performance: The case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982. *Management Science*, 33(9): 1102-1124.
- Doty, D.H., y Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2): 230-251.
- Dubin, R. (1969). *Theory Building*. New York: Free Press.
- Egri, C.P., y Pinfield, L. T. (1996). Organizations and the biosphere: ecologies and environments. En S. R. Clegg, C. Y. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ferguson, T.D., y Ketchen, D.J. (1999). Organizational configurations and performance: The role of statistical power in extant research. *Strategic Management Journal*, 20: 385-395
- Ghobadian, A., Viney, H., Liu, J., y James, P. (1998). Extending linear approaches to mapping corporate environmental behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 7: 13-23.
- Gladwin, T.N. (1993). The meaning of greening: a plea for organizational theory. en Fischer, K. y J. Schot (Eds.). *Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications*: 37-62. Washington, DC: Island Press.
- Harrison, N.E. (2000). *Constructing Sustainable Development*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4): 986-1014.
- Hatten, K. J., Schendel, D.E., y Cooper, A. C. (1978). A strategic model of U.S. Brewing Industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4): 592-610.
- Hunt, C. B., y Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2): 7-18.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Ketchen, D.J., Jr., y Thomas, J.B., y Snow, C.C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36: 1278-1313.
- Kolk, A., y Mauser, A. (2002). The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. *Business Strategy and the Environment*, 11:14-31.
- McKinney, K.D. (1966). *Constructive Typology and Social Theory*. New York: Appellon-Century-Crofts.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel J. (1999). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.
- Müller, K. (1995). *Der ökologische Umbau der Industrie: Beiträge zur socialwissenschaftlichen Umweltforschung*. Lit: Münster.
- Noria, N., y Garcia-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industrial structure. *Strategic Management Journal*, 12: 105-124.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2): 29-50.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysis industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Reger, R.K., y Huff, A.S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspectiva. *Strategic Management Journal*, 14: 103-124.
- Rich, P. (1992). The organizational taxonomy: Definition and Design. *Academy of Management Review*, 17: 758-781.
- Rumelt, R.P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Russo, M. V., y Fouts, P. A. (1997). A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3): 534-559.
- Shaefer, M., y Harvey, B. (1998). Stage models of corporate greening: a critical evaluation. *Business Strategy and the Environment*, 7: 109-123.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 4(43): 681-697.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20 (4): 936-960.
- Vastag, G., Kerekes, S. y Rondinelli, D.A. (1996). Evaluation of corporate environmental management approaches: A framework and application. *International Journal of Production Economics*, 43(2,3): 193-211.
- Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 14: 490-495.
- Winn, M. I., y Angell, L. C. (2000). Towards a process model of corporate greening. *Organization Studies*, 21(6): 1119-1147.