

ANÁLISIS MULTITEÓRICO DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA¹

Josefina L. Murillo Luna, Universidad de Zaragoza

RESUMEN:

En este trabajo se analizan las razones que explican los diferentes posicionamientos estratégicos de las empresas en materia de medio ambiente, a partir de la integración de tres enfoques teóricos: el *Enfoque de Recursos*, la *Teoría de los Stakeholders* y la *Perspectiva Cognitiva*. Las conclusiones más relevantes indican que las principales dificultades para adoptar estrategias medioambientales proactivas provienen tanto de la propia empresa - ya sea por la falta de los recursos y capacidades necesarias para adoptar con éxito este tipo de estrategias o bien porque sus directivos interpretan estos asuntos como potenciales amenazas para los resultados económicos de la empresa-, como en su entorno - por la existencia de conflictos de intereses entre las demandas medioambientales de sus *stakeholders*-.

PALABRAS CLAVE: estrategia medioambiental, análisis multiteórico

ABSTRACT:

In this paper I analyze the reasons that explain the different strategic choice of firms as regards the natural environment, by means of integrating three theoretical approaches: the *Resource-Based-View*, the *Stakeholder Theory* and the *Cognitive Perspective*. The main conclusions indicate that the greatest difficulties for the adoption of proactive environmental strategies come from the firm itself –whether it is because of a lack of the resources and capabilities needed to adopt successfully these kinds of strategies or whether it is because managers interpret these issues as potential threats for the economic performance of the firm-, and from the environment –because of the existence of interest conflicts between their stakeholders’ environmental demands-.

KEY WORDS: Environmental strategy, multitheoretical analysis

1. INTRODUCCIÓN

Desde mediados de los años 90, numerosos autores han contribuido de forma significativa al desarrollo de un marco teórico para el análisis de la inter-relación entre la empresa y el entorno natural. Hart (1995), por ejemplo, propuso la *Perspectiva Basada en los Recursos Naturales*, para incorporar la consideración de la relación entre la empresa y el medio ambiente en el *Enfoque Basado en los Recursos*. En ella destacó la importancia de la disponibilidad y desarrollo de ciertos recursos y capacidades, centrando su atención, por tanto, en aspectos internos de las empresas. Por otra parte, Jennings & Zandbergen (1995) resaltaron aspectos relacionados con el contexto social en el que

¹ El presente trabajo forma parte de los resultados de la investigación realizada en el marco del Grupo de Investigación de Excelencia CREVALOR, reconocido por la Diputación General de Aragón. Asimismo, la autora agradece la financiación obtenida del proyecto de investigación SEJ2005-07341 del MCYT-FEDER.

operan las empresas, analizando las fuerzas externas que determinan las estrategias medioambientales corporativas, en base a la *Teoría Institucional*. Henriques & Sadorsky (1999) adoptaron la perspectiva de los *stakeholders*, para explicar por qué las empresas responden no sólo a la presión procedente de la regulación medioambiental, sino también a la presión de una amplia variedad de grupos de interés.

Sin embargo, la mayoría de estas contribuciones han tratado de explicar los comportamientos estratégicos medioambientales a partir de un único enfoque teórico. Así, si bien es cierto que han aportado argumentos clave para justificar el desarrollo y expansión de las estrategias sostenibles, en cierta forma resultan insuficientes para explicar de forma aislada la compleja decisión que supone la elección entre las diferentes alternativas de estrategias medioambientales corporativas.

La consideración conjunta de diferentes enfoques y teorías permitiría ofrecer una visión más comprensiva y enriquecedora de los comportamientos estratégicos medioambientales de las empresas. Así pues, el objetivo de este trabajo consiste en contribuir a una mejor comprensión de la diversidad de estrategias medioambientales de la empresa como resultado de factores tanto externos como internos, apoyando los argumentos en tres piedras angulares: el *Enfoque de los Recursos*, la *Teoría de los Stakeholders* y la *Perspectiva Cognitiva*. Por tanto, la principal contribución de este trabajo es la combinación por primera vez de tres de las perspectivas teóricas más importantes que se han venido utilizando hasta la fecha para analizar la inter-relación entre la empresa y el entorno natural, con objeto de lograr una visión más realista de las condiciones internas y externas bajo las que se desarrollan las distintas opciones estratégicas medioambientales.

Con este objetivo en mente, el trabajo se organiza de la siguiente forma. Primero, se resumen los tres enfoques teóricos que explican la diversidad de comportamientos estratégicos medioambientales. Segundo, se presenta un desarrollo teórico para describir los posicionamientos estratégicos en materia de medio ambiente considerando conjuntamente dichos enfoques. La última parte está dedicada a la discusión y exposición de las conclusiones más relevantes.

2. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA

El Enfoque de Recursos y Capacidades. De acuerdo con el *Enfoque de Recursos*, las diferencias entre los resultados de las empresas pueden explicarse como resultado de la habilidad de cada una para acumular recursos y capacidades que sean raras, valiosas, no sustituibles ni imitables (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Rumelt, 1984).

En 1995, Hart propuso la extensión de este enfoque teórico para incorporar la consideración de la variable “entorno natural”. Desarrolló así la *Perspectiva de los Recursos Naturales*, destacando el vínculo que podría existir entre los asuntos medioambientales y la generación de recursos y capacidades que pudieran contribuir a la creación de ventajas competitivas sostenibles (Hart, 1995). En este sentido, Christmann (2000) se sirvió del planteamiento teórico de Porter’s (1980) para identificar las ventajas competitivas que las empresas pueden conseguir mediante la mejora de sus prácticas medioambientales. En concreto, por una parte mencionó las ventajas en costes gracias a una mayor eficiencia en los procesos de producción, la reducción de los costes de los *inputs* y tratamiento de residuos o

la reducción de los riesgos de costes por potenciales responsabilidades y, por otra parte, ventajas de diferenciación por la posibilidad de conseguir mayores ingresos a través de un aumento en los precios como consecuencia de la mejora de los atributos medioambientales de los productos y/o servicios ofrecidos.

Según Buysse & Verbeke (2003), el progreso hacia estrategias medioambientales más proactivas² requiere la inversión en ciertos recursos y capacidades y sólo cuando las empresas logran desarrollarlos, podrán beneficiarse de las ventajas competitivas asociadas a las estrategias medioambientales proactivas. En este contexto, Christmann (2000:666) adapta el concepto de *activos complementarios* a la *Perspectiva de los Recursos Naturales* y, basándose en la definición de Teece's (1986) los define como los “*recursos o capacidades necesarias para conseguir ventajas competitivas con la implantación de unas mejores prácticas de gestión medioambiental*”.

Diferentes autores han tratado de identificar cuáles son esos activos complementarios relacionados con el entorno natural que podrían representar fuentes potenciales de ventajas competitivas (tabla 1). Hart (1995), por ejemplo, reconoció tres capacidades estratégicas: la *prevención de la contaminación*, que podría ayudar a la empresa al ahorro de costes; el *diseño del producto*, que puede realzar la reputación de la empresa así como favorecer la diferenciación del producto; y el *desarrollo sostenible*, que podría contribuir a la mejora de posición competitiva de la empresa en el futuro.

Posteriormente, Sharma & Vredenburg (1998) analizaron empíricamente la existencia de vínculos entre las estrategias medioambientales proactivas y el desarrollo de capacidades organizativas valiosas. Ellos también identificaron tres capacidades críticas: capacidad de *integración de los stakeholders*, que ayuda a la empresa a establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza mutua con numerosos *stakeholders* (especialmente aquellos cuyos objetivos no tienen intereses económicos), capacidades de *aprendizaje superior*, que implica el desarrollo de conocimiento, percepciones y asociaciones entre los acontecimientos del pasado y los resultados futuros de la empresa, lo que le permite una mejor interpretación de la información y una reacción más adecuada a los cambios del entorno; y capacidad de *innovación continua*, que contribuye en gran medida al logro de posiciones de liderazgo en el sector, incluso en los entornos actuales cada vez más y más competitivos, en los que los ciclos de vida son cada vez más cortos y las barreras a la entrada cada vez menos duraderas.

Tabla 1: Recursos y Capacidades Clave para la Implantación de Estrategias Medioambientales

<i>Hart (1995)</i>	<i>Sharma & Vredenburg (1998)</i>	<i>Bansal (2005)</i>
Prevención de la contaminación	Integración de los <i>stakeholders</i>	Experiencia internacional
Diseño del producto	Aprendizaje superior	Gestión del capital
Desarrollo sostenible	Innovación continua	Holgura organizativa

Fuente: Elaboración propia

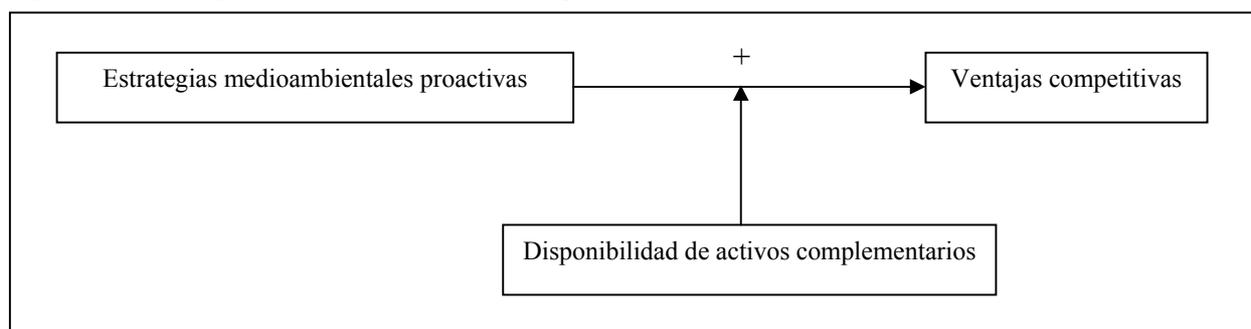
Bansal (2005) señaló también otros tres recursos y capacidades que podrían favorecer un comportamiento estratégico medioambiental proactivo de las empresas. Primero, la *experiencia internacional*, porque beneficia a las capacidades

² Una conducta proactiva implica emprender actuaciones medioambientales antes de que éstas sean requeridas por la regulación u otros grupos de presión, mientras que una conducta reactiva consiste en actuar solamente como respuesta a dichas exigencias medioambientales.

de la empresa relacionadas con la coordinación, el desarrollo de estructuras/sistemas organizativos y el aprendizaje. Segundo, capacidades de *gestión del capital*, dado que están asociadas a habilidades de mejora continua y procesos de innovación, que juegan un papel clave en el desarrollo sostenible. Finalmente, la *holgura organizativa*, porque permite a la empresa dedicar tiempo y desarrollar recursos y capacidades creativas relacionadas con inversiones cuya rentabilidad podría no ser inmediata, pero que son críticas para el proceso de adaptación medioambiental de las empresas.

De acuerdo con estos argumentos, cuando las empresas logran desarrollar estos recursos y capacidades clave, pueden aprovechar las oportunidades competitivas potenciales derivadas de las estrategias medioambientales proactivas (Christmann, 2000). Consecuentemente, la falta de estos recursos y capacidades que son indispensables para el éxito económico de las iniciativas medioambientales es uno de los mayores obstáculos para adoptar estrategias medioambientales proactivas competitivas. No existe entonces una relación directa entre las estrategias medioambientales proactivas y el logro de ventajas competitivas, sino que la relación está moderada por la disponibilidad de este tipo de activos complementarios (figura 1). Por tanto, aquellas empresas que no cuenten con estos recursos y capacidades críticas no adoptarán unas prácticas medioambientales avanzadas, porque no podrán conseguir beneficios económicos positivos (Christmann, 2000). En estos casos, el progreso hacia estrategias medioambientales proactivas requiere la inversión, acumulación y co-evolución de estos recursos y capacidades de los que la empresa carece, para poder desarrollar así estrategias medioambientales consistentes (Hart, 1995). En este sentido, Buysse & Verbeke (2003: 455) ofrecieron algunas orientaciones en relación a cinco ámbitos hacia donde deberían dirigirse estas inversiones: productos y tecnologías de producción ecológicas, habilidades de los empleados (formación en medio ambiente y participación de los empleados), competencias organizativas (implicación de todas las áreas funcionales en la gestión medioambiental), procedimientos y sistemas de gestión formales (planes medioambientales escritos, implantación de análisis del ciclo de vida o publicación de informes medioambientales internos y externos, evaluación de la alta dirección en base a resultados medioambientales...) y, finalmente, la reconfiguración del proceso de planificación estratégica (reconociendo explícitamente la importancia de los asuntos medioambientales e incorporándolos a la planificación estratégica).

Figura 1: La estrategia medioambiental desde la *Perspectiva de los Recursos Naturales*



Fuente: Elaboración propia

Teoría de los Stakeholders. En 1984, Freeman (1984:25) definió el concepto de *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Durante las últimas décadas, la creciente presión de los *stakeholders* a las empresas, demandando la minimización de la huella ecológica de la actividad industrial, ha sido reconocida ampliamente (Hart, 1995). Su influencia en el proceso de toma de decisiones de las empresas se está haciendo más y más patente y, en algunos casos, está llegando incluso a afectar de forma crítica a su posición competitiva. Así pues, los objetivos económicos tradicionales de creación de valor para los accionistas ya no son suficientes y las empresas deben atender también las exigencias de otros *stakeholders*, tales como sus demandas medioambientales (Buisse & Verbeke, 2003). Este fenómeno está obligando a las empresas a replantear sus pilares estratégicos para tener en cuenta el entorno natural en sus decisiones (Kassinis & Vafeas, 2006).

Los trabajos de Henriques & Sadosky (1999) o Buisse & Verbeke (2003) trataron de identificar quiénes son los principales *stakeholders* que presionan a las empresas para que minimicen el impacto medioambiental de sus actividades (tabla 2). Henriques & Sadosky (1999) reconocieron cuatro grupos: los *stakeholders* relacionados con la regulación (gobiernos, asociaciones de intercambio, redes informales de información y competidores), los *stakeholders* de la organización (clientes, proveedores, empleados y accionistas), *stakeholders* de la comunidad (comunidades de ciudadanos, grupos ecologistas y otros *lobbies* potenciales) y los medios de comunicación. De una forma muy similar, Buisse & Verbeke (2003) hicieron referencia a los *stakeholders* relacionados con la regulación, los *stakeholder* primarios internos y externos (ambos equivalentes a los *stakeholders* de la organización) y finalmente los *stakeholders* secundarios (que coinciden básicamente con los grupos de los *stakeholders de la comunidad* y los medios de comunicación de la clasificación propuesta por Henriques & Sadosky (1999)).

Tabla 2: *Stakeholders* medioambientales

<i>Henriques & Sadosky (1999)</i>	<i>Stakeholders medioambientales</i>	<i>Buisse & Verbeke (2003)</i>
<i>Stakeholders</i> relacionados con la regulación	Gobiernos Asociaciones de intercambio Redes informales de información Competidores	<i>Stakeholders</i> relacionados con la regulación
<i>Stakeholders</i> de la organización	Clientes Proveedores Empleados Accionistas	<i>Stakeholders</i> primarios externos <i>Stakeholders</i> primarios internos
<i>Stakeholders</i> de la comunidad	Comunidades de ciudadanos Grupos ecologistas Otros <i>lobbies</i> potenciales	<i>Stakeholders</i> secundarios
Los medios de comunicación	Los medios de comunicación	

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva de los *stakeholders* mantiene que las estrategias medioambientales proactivas son el resultado de los esfuerzos de las empresas para atender las exigencias medioambientales de los *stakeholders*. Así pues, aquellas empresas cuyos *stakeholders* demandan la minimización del impacto medioambiental de sus actividades y además pueden influir de forma crítica en los resultados de la empresa se verán obligadas a implantar estrategias medioambientales proactivas (Buysse & Verbeke, 2003). Y cuanto mayor sea la orientación de las empresas a satisfacer las demandas de sus *stakeholders*, más proactivas serán sus estrategias medioambientales (Hart, 1995).

Ahora bien, los recursos de las empresas son limitados y esto significa una dificultad para atender todas las exigencias de los *stakeholders* simultáneamente (Jawahar & McLaughlin, 2001), problema que se acentúa cuando no existe consenso en sus demandas medioambientales. Frooman (1999) sugirió la idea de que el conflicto entre las empresas y los intereses de los *stakeholders* es una premisa de la teoría estratégica de los *stakeholders*. ¿Pero qué hay de los conflictos entre los propios grupos de *stakeholders*? Satisfacer sus demandas puede convertirse a veces en casi una “misión imposible”, porque pueden llegar a ser muy variadas e incluso no apuntar exclusivamente al progreso de la empresa en una dirección clara (Buysse & Verbeke, 2003; Sharma & Henriques, 2005). En este sentido, Winn (2001) ya criticó la asunción de estudios previos de homogeneidad entre los grupos de *stakeholders* y sugirió un análisis en mayor profundidad. De acuerdo con Hillman & Keim (2001) y Hart & Sharma (2004), a menudo existen conflictos de intereses entre distintos grupos de *stakeholders*, que provocan situaciones en la que las empresas deben hacer frente a presiones en sentidos opuestos.

Más aún, Kassinis & Vafeas (2006) aseguran que no sólo no tienen la misma importancia los distintos grupos de *stakeholders* para la empresa, sino que ni siquiera todos los miembros de un mismo grupo son igualmente importantes. Por tanto las empresas han de hacer frente a una heterogeneidad intergrupos e intragrupos, lo que ofrece una idea de la complejidad asociada a la gestión de los *stakeholders*.

En este contexto, las empresas están forzadas a priorizar estas exigencias, al existir un conflicto de intereses que no les permite dilucidar en qué medida se espera de ellas la dedicación de tiempo y recursos a la atención de las cuestiones medioambientales. El problema es: ¿qué demandas deberían atender antes? O lo que es lo mismo, ¿cómo priorizan las empresas las demandas de los *stakeholders* en caso de intereses de conflictos? Según Mitchell, Agle & Wood (1997), depende de la importancia de los *stakeholders* para los directivos, que a su vez está determinada por las percepciones de éstos del impacto acumulado de tres características de los *stakeholders*: su poder, legitimidad y la urgencia de sus demandas. *Poder* significa la capacidad de una parte de la relación para imponer su voluntad³. *Legitimidad* hace referencia a los comportamientos socialmente aceptados que establecen los límites de las decisiones corporativas en cuanto a qué es lo correcto y qué no. Finalmente *urgencia* implica el grado de inmediatez en que las empresas deben prestar atención a las demandas de los *stakeholders*.

³ En relación al poder, Jawahar & McLaughlin (2001) aplicaron la *Teoría de Dependencia de los Recursos* a los *stakeholders* y sugirieron que las empresas prestarán más atención a aquellos *stakeholders* que controlen recursos críticos (físicos, financieros y/o políticos), porque juegan un papel clave en la supervivencia de las empresas en el mercado. Frooman (1999) y Kassinis & Vafeas (2006) coincidieron en que tiene mucho que ver con la dependencia que las empresas tienen de sus *stakeholders*, y que cuanto mayor sea esta dependencia, mayor es el poder de los *stakeholders* y, como resultado, mayor es la probabilidad de que las empresas intenten atender a estas presiones medioambientales. Sin embargo, estos autores precisaron que las características específicas de estas relaciones determinan en gran medida la dependencia que las empresas van a tener de sus *stakeholders*.

Por tanto, las empresas perciben diferentes niveles de presión desde los distintos grupos de *stakeholders* e incluso desde los diferentes miembros de cada grupo, y no todos influyen de la misma forma en las decisiones corporativas, sino que depende de las percepciones de los directivos sobre cuál es su poder, legitimidad y urgencia. Esto significa, por una parte, que la identificación de los *stakeholders* más importantes en términos de estos tres atributos es una tarea crítica para conseguir una gestión medioambiental efectiva y, por otra parte, que las percepciones de los directivos sobre los diferentes niveles de presión determinará las diversas respuestas estratégicas de las empresas a las exigencias de sus *stakeholders*⁴ (Buysse & Verbeke, 2003).

Enfoque Cognitivo. Las organizaciones deben tratar numerosos asuntos con efectos potenciales en sus resultados, pero los recursos y el tiempo de los directivos son limitados. Esto exige el establecimiento de una serie de prioridades en cuanto a las tareas que deben ser atendidas en primer lugar. Ahora bien, ¿cuál es el criterio a seguir para decidir que un asunto es más importante que otro? Según Bansal (2003), este tipo de decisiones están basadas en la interpretación de los directivos y en criterios cognitivos.

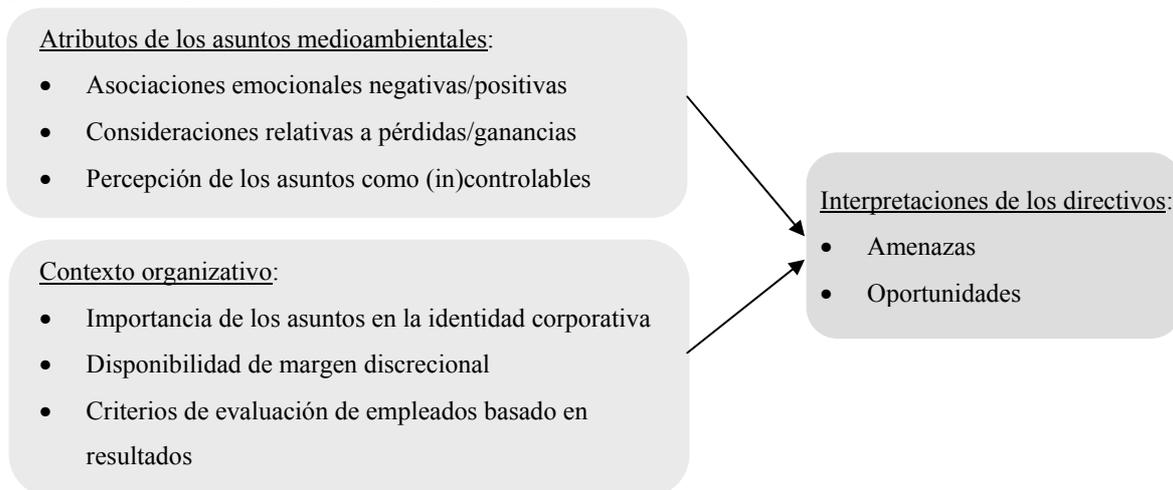
La conveniencia de realizar inversiones medioambientales no es una realidad objetiva, sino que se trata de una decisión cargada de ambigüedad y connotaciones subjetivas que requiere la interpretación de los directivos. En efecto, si bien existen diversos estudios que sostienen que las empresas pueden conseguir ventajas competitivas con las estrategias medioambientales proactivas (Klassen & McLaughlin, 1996; Russo & Fouts, 1997; Judge & Douglas 1998), la relación positiva entre la adopción de unas mejores prácticas medioambientales y la mejora de los resultados económicos en general no suele estar tan clara. Las estrategias medioambientales proactivas implican la búsqueda e implantación de nuevas tecnologías y sistemas, y esto suele llevar siempre asociado un riesgo, porque normalmente no es posible predecir sus resultados y existe una gran incertidumbre sobre su impacto e implicaciones en la rentabilidad económica de la empresa.

La inter-relación entre el entorno natural y la empresa es, por tanto, una cuestión ambigua y compleja que puede ser interpretada por los directivos en términos de oportunidades o amenazas. Sharma (2000: 684) explicó que la interpretación en un sentido u otro depende de tres aspectos: las asociaciones emocionales positivas o negativas, consideraciones relativas a pérdidas o ganancias y la percepción de los asuntos como controlables o no controlables. Además, las percepciones de los directivos están influidas por el contexto organizativo, y más concretamente por factores relacionados con, primero, el que la protección del medio ambiente sea un aspecto integral de la identidad corporativa, segundo, la disponibilidad de margen u holgura para gestionar estos asuntos medioambientales (en

⁴ Además, estas percepciones podrían cambiar a lo largo del tiempo, tal y como mostraron Jawahar & McLaughlin (2001) en su estudio sobre la relación entre las empresas y sus *stakeholders* a lo largo del ciclo de vida del producto. Estos autores explicaron que las necesidades de las empresas cambian a lo largo de su ciclo de vida (emergencia, crecimiento, madurez y declive o transición) y, como resultado, los *stakeholders* críticos para la supervivencia de las empresas en el mercado también pueden cambiar. En concreto, en algunas etapas del ciclo de vida podrían existir ciertos *stakeholders* cuyas exigencias deberían ser atendidas para alcanzar los objetivos corporativos, luego las empresas prestarían más atención a estos grupos de *stakeholders*. Por el contrario, en otras etapas del ciclo de vida, podría ser que ningún *stakeholder* amenazara la continuidad de la empresa y, como consecuencia, las empresas trataran de atender por igual a la mayoría de las demandas de los distintos grupos de *stakeholders*.

términos de tiempo y recursos que los directivos pudieran aplicar discrecionalmente) y tercero, el uso de criterios basados en resultados para evaluar los resultados medioambientales de los empleados⁵ (Sharma, 2000) (Figura 2). Bansal (2003) hizo un planteamiento similar señalando que son dos los factores críticos que determinan la respuesta de las empresas a las cuestiones medioambientales: la *preocupación individual* por esas cuestiones, que puede facilitar la respuesta organizativa; y la congruencia de estas cuestiones con los *valores de la organización*, que determina las posibilidades de que dicho asunto sea considerado como una fuente de ventaja competitiva. Esto es, la respuesta organizativa depende de la sensibilización individual pero también ha de ser coherente con los valores organizativos. Así, aquellas empresas cuyas agendas organizativas e individuales estén muy próximas en cuanto a su preocupación por el entorno natural serán más proclives a atender los asuntos medioambientales⁶. Por el contrario, cuando el cuidado del medio natural no sea uno de los puntos incluidos en la agenda de la organización o bien cuando los directivos sean aversos al riesgo e interpreten la incertidumbre asociada a las inversiones medioambientales como una amenaza, será menos probable que las empresas adopten estas innovaciones medioambientales porque las relacionan con pérdidas monetarias.

Figura 2: Factores que influyen en las interpretaciones de los directivos de los asuntos medioambientales



⁵ En primer lugar, la esencia de la identidad corporativa proporciona una referencia de qué es legítimo en la empresa y qué no y, consecuentemente, guía las decisiones de los directivos. Por tanto, si las empresas están comprometidas con el desarrollo sostenible, será más probable que los directivos interpreten los asuntos medioambientales como oportunidades. En segundo lugar, las inversiones en nuevas tecnologías requieren un margen discrecional para los directivos, para tener una mayor percepción de control de la incertidumbre sobre los resultados potenciales de este tipo de tecnologías. Y en tercer lugar, ciertas características de las innovaciones medioambientales, como la dificultad para programar tareas y la incertidumbre sobre su impacto en los resultados corporativos (que a veces no es tan evidente o no es visible hasta el largo plazo), dificulta en gran medida la evaluación de los resultados de los empleados. Así pues, para evaluar sus actuaciones, los criterios basados en resultados parecen ser más convenientes que los criterios basados en su comportamiento (no obstante, Sharma (2000) no obtuvo evidencia empírica que demostrase la influencia de estos sistemas de compensación).

⁶ La agenda de la organización recoge todos los asuntos que son considerados legítimos para la empresa y marca las directrices que guían tanto la interpretación de cualquier cuestión como el proceso de toma de decisiones en cuanto a los medios a dedicar o las acciones a emprender para alcanzar los objetivos propuestos. La agenda individual hace referencia a todos aquellos aspectos que, en base a los valores propios de los individuos, son importantes para cada persona (Bansal, 2005).

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, las diferentes respuestas de las organizaciones a las cuestiones medioambientales tienen su explicación en las interpretaciones que hacen de las mismas sus directivos. Cuando las características de los asuntos medioambientales y el contexto organizativo lleven a los directivos a interpretar éstos como oportunidades para conseguir ventajas competitivas⁷, fomentarán activamente el desarrollo e implantación de estrategias medioambientales proactivas con objeto de maximizar las ganancias potenciales (Anderson & Bateman, 2000; Bansal & Penner, 2002; Sharma & Henriques, 2005). Por el contrario, cuando los directivos interpreten las cuestiones medioambientales como amenazas, no estarán dispuestos a dedicarles tiempo y recursos y la respuesta estratégica será una estrategia medioambiental reactiva (Sharma, Pablo & Vredenburg, 1999).

3. DESARROLLO TEÓRICO

La clasificación de las estrategias medioambientales propuestas en la literatura teórica se basan en dos criterios básicamente (Hass, 1996). Por una parte, un criterio basado en la idea de evolución a lo largo de un continuo de desarrollo en la gestión medioambiental, que varía desde las estrategias más reactivas hasta las más proactivas (Aragón-Correa, 1998). Hunt & Auster (1990) y Roome (1992) fueron los pioneros en proponer este tipo de clasificaciones. El primero distinguió cinco niveles de proactividad medioambiental – el principiante, el bombero, el ciudadano sensibilizado, el pragmático y el proactivista -. El segundo también identificó cinco posiciones estratégicas – incumplimiento, cumplimiento, plus-cumplimiento, excelencia comercial y medioambiental y liderazgo -. La evolución a lo largo de este continuo implica una importancia creciente de las cuestiones relacionadas con el entorno natural, que además debe ir acompañada de una mayor implicación de la alta dirección en estas cuestiones, una mayor formación medioambiental de los empleados, un mayor esfuerzo en la medición y cuantificación de los aspectos de contenido medioambiental, una sustitución progresiva de las tecnologías correctoras por tecnologías limpias o preventivas⁸ y una mejora de las relaciones con los *stakeholders*.

Sin embargo, otros autores han criticado esta perspectiva lineal calificándola de limitada e insuficiente, y manteniendo que el proceso de adaptación medioambiental es mucho más complejo y variado. Por esta razón surgió,

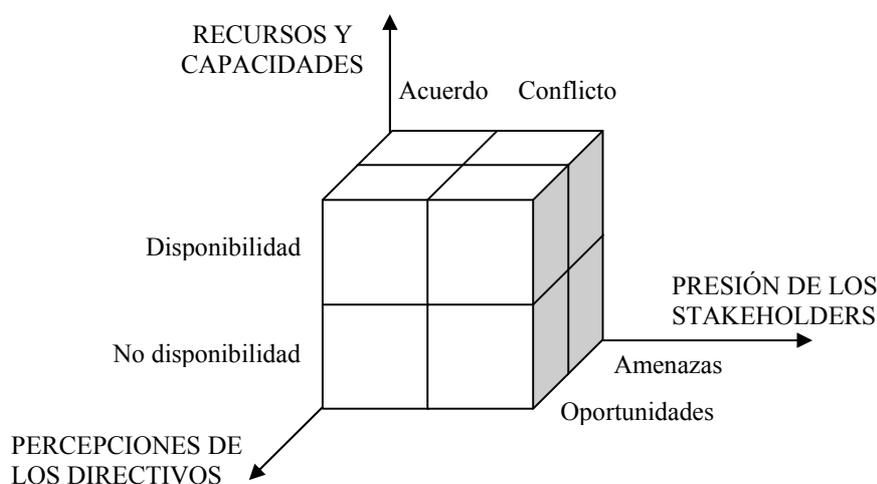
⁷ En términos, por ejemplo, de aprendizaje a largo plazo, mejor reputación o legitimidad para sus operaciones, etc.

⁸ Para el tratamiento de las cuestiones medioambientales las empresas pueden optar entre dos medidas tecnológicas: control o prevención de la contaminación. El control de la contaminación consiste en un tratamiento responsable de los residuos generados por la empresa. Este tipo de tecnologías no exigen un esfuerzo importante en términos de inversiones financieras y dedicación de tiempo y recursos, pues trabaja por reducir la contaminación una vez que ésta se ha producido y, por tanto, no requiere la modificación de los procesos de producción ni los productos existentes (Bansal, 2005; Sharma, 2000). Por el contrario, la prevención de la contaminación hace frente a estas cuestiones en su origen, tratando de evitar su generación. Normalmente requiere inversiones en tecnologías denominadas limpias, la modificación e innovación de los procesos productivos y/o los productos, los hábitos de trabajo, etc. (Klassen & Whybark, 1999). Es intensiva en recursos humanos y requiere un mayor esfuerzo en términos de implicación de los empleados, mejora continua y coordinación inter-disciplinar (Russo & Fouts, 1997). Autores como Christmann (2000) o Hart (1995) destacan los beneficios derivados de estas medidas tecnológicas (aumento de la productividad y la eficiencia gracias a un mejor uso de las materias primas, reducción de los riesgos de responsabilidades legales por incumplimiento...), sin embargo, los beneficios pueden no ser directamente observables o retrasarse al largo plazo, lo que explica que sean tan pocas las empresas que optan por este tipo de medidas (Sharma & Henriques, 2005).

por otra parte, un criterio de clasificación basado en la definición de diferentes categorías de estrategias medioambientales, de acuerdo con la información recogida generalmente en dos dimensiones representadas en los ejes cartesianos, lo que resulta en una matriz con cuatro posiciones estratégicas. Steger (1993), por ejemplo, propuso cuatro tipos de estrategias de acuerdo con dos condiciones: el potencial para aprovechar las oportunidades de mercado relacionadas con las iniciativas medioambientales y el riesgo medioambiental de la actividad de las empresas –indiferente, defensiva, ofensiva e innovadora-. Winn & Angell (2000) centraron su atención en el compromiso de la política empresarial con el medio natural y la implantación de actividades de gestión medioambiental en las empresas, obteniendo como resultado una clasificación en cuatro estrategias medioambientales –deliberadamente reactiva, inalcanzada, activa emergente y deliberadamente proactiva-. En este tipo de clasificaciones no hay necesariamente una progresión implícita (Schaefer & Harvey, 1998).

En esta sección se propone un análisis conjunto del *Enfoque de Recursos*, la *Teoría de los Stakeholders* y la *Perspectiva Cognitiva* que permite la definición de diferentes posicionamientos estratégicos medioambientales. Para ello, en la figura 3 se representan gráficamente los tres enfoques teóricos en tres ejes respectivamente, distinguiendo para cada eje dos posiciones. En concreto, en el eje del *Enfoque de Recursos* se distingue entre la disponibilidad o no disponibilidad de los recursos y capacidades que son necesarias para lograr adoptar con éxito estrategias medioambientales proactivas. En el eje de la *Teoría de los Stakeholders* se distinguen de nuevo dos situaciones, aquella en la que existe acuerdo entre los *stakeholders* para presionar a la empresa con objeto de que ésta minimice el impacto medioambiental de sus operaciones y otra en la que hay un conflicto entre los intereses de los distintos grupos de *stakeholders*, que no indican claramente a la empresa una única dirección. Finalmente, en el eje de la *Perspectiva Cognitiva* se hace referencia a las interpretaciones que hacen los directivos de los asuntos medioambientales como una oportunidad para conseguir ventajas competitivas o como una amenaza, ya sea para su continuidad en la empresa o incluso para la supervivencia de la empresa en el mercado. Como resultado de la intersección de las dos posiciones establecidas para cada uno de los tres ejes teóricos, van surgiendo los diferentes posicionamientos estratégicos en materia de medio ambiente.

Figura 3: Posicionamientos estratégicos medioambientales



Fuente: Elaboración propia

La principal contribución de este análisis es que permite considerar de forma conjunta distintos criterios que han ido apareciendo hasta el momento en la literatura teórica para clasificar las opciones estratégicas en materia de medio ambiente, ofreciendo así una visión más completa y realista. En efecto, en la figura 3 pueden encontrarse los posicionamientos estratégicos recogidos por otros autores a partir de una evolución a lo largo de un continuo. Así, existe un cuadrante que representa la opción estratégica más proactiva describiendo una situación interna favorable - pues la empresa dispone de los recursos y las capacidades adecuadas para implantar con éxito una estrategia medioambiental y además sus directivos interpretan los asuntos medioambientales como una oportunidades para conseguir ventajas competitivas-, y un entorno también favorable -ya que existe acuerdo en las demandas medioambientales de sus *stakeholders* -. Otro de los cuadrantes representa la opción estratégica más reactiva, correspondiente a una situación en la que no sólo la empresa no cuenta con los recursos y capacidades necesarias para adaptarse a las nuevas exigencias medioambientales, sino que además sus directivos interpretan las inversiones medioambientales como una amenaza con potenciales efectos negativos en los resultados económicos de la empresa. Además, la empresa se encuentra en un entorno muy complicado, dado que existen conflictos de intereses entre las exigencias medioambientales de sus *stakeholders*. Ahora bien, la figura 3 describe también otros posicionamientos estratégicos que describen situaciones más complejas como, por ejemplo, la de aquellas empresas con una posición interna fuerte, dado que tienen una buena dotación de recursos y capacidades para acometer el cambio y además cuentan con el apoyo de la alta dirección para realizar inversiones de tipo medioambiental, sin embargo se encuentran con un verdadero problema para conciliar las demandas en sentidos opuestos de sus *stakeholders* medioambientales, o la situación inversa de aquéllas otras empresas cuyos *stakeholders* están solicitando de forma unánime un comportamiento respetuoso con el medio ambiente, pero no disponen de los recursos y capacidades necesarias para adoptar con éxito una estrategia medioambiental proactiva y, además, encuentran la oposición de los directivos que no aprueban este tipo de inversiones.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La identificación de las causas que están detrás de cualquier decisión estratégica es fundamental para llegar a comprender dichas decisiones. A partir de las aportaciones del *Enfoque de Recursos*, la *Teoría de los Stakeholders* y la *Perspectiva Cognitiva*, en este trabajo se ha realizado un esfuerzo de integración teórica para explicar los distintos comportamiento estratégicos de las empresas en materia de medio ambiente.

Las conclusiones más relevantes que pueden extraerse del mismo son tres. En primer lugar, es necesario conocer muy bien y seguir investigando qué recursos y capacidades pueden desarrollar las empresas para conseguir ventajas competitivas con sus prácticas medioambientalmente sostenibles. En este sentido, Hart & Sharma (2004) advirtieron de que, mientras en el pasado las ventajas competitivas provenían de reducciones en costes o beneficios por diferenciación de los productos/servicios existentes, en el futuro esto no será suficiente y la clave será la capacidad de innovación de la empresa. Ahora bien, Christmann (2000) señaló que este tipo de recursos y capacidades no se

desarrollan en el contexto de la estrategia medioambiental de la empresa, sino en el contexto mucho más amplio de la estrategia general de negocio.

En segundo lugar, el conflicto de intereses de los *stakeholders* puede ser un factor determinante que dificulte la adopción de estrategias medioambientales proactivas. Turcotte & Pasquero (2001) destacaron la eficacia potencial de lo que denominaron las *Mesas Redondas de Colaboración Multistakeholders*, poniendo de manifiesto los buenos resultados que pueden conseguirse con este tipo de experiencias: consenso, aprendizaje y desarrollo de capacidades para resolver problemas⁹. No obstante, los autores también reconocieron las limitaciones de esta herramienta para conseguir los resultados deseados.

Finalmente, la adopción de unas opciones estratégicas medioambientales u otras está estrechamente relacionada con las interpretaciones que puedan hacer los directivos de los asuntos medioambientales como oportunidades para conseguir ventajas competitivas o como amenazas o costes que no aportan beneficio alguno (Sharma, 2000). Por otra parte, la capacidad de liderazgo de la alta dirección para comunicar y sensibilizar a todos los individuos con el compromiso medioambiental es un aspecto crítico para conseguir internalizar este valor y alinear las agendas individuales y la agenda organizativa (Bansal, 2003). Esto ofrece muestras del papel fundamental de la dimensión humana para explicar las diferentes estrategias medioambientales.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSSON, L. M. & BATEMAN, T. S. (2000): "Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in US business organizations" *Academy of Management Journal*, vol.43,nº4,pp.: 548-70.
- ARAGON-CORREA, J. A. (1998): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment" *Academy of Management Journal*, vol.41,nº5,pp.: 556-567.
- BANSAL, P. (2003): "From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues" *Organization Science*, vol.14,nº5,pp.: 510-527.
- BANSAL, P. (2005): "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development" *Strategic Management Journal*, vol.26,pp.: 197-218.
- BANSAL, P. & PENNER, W. (2003): Interpretations of institutions: The case of recycled newsprint. En A. J. Hoffman & M. Ventresca (Ed.), *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, pp.: 311-326. Stanford, CA: Stanford University Press.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17,pp.: 99-120.
- BUYSSE, K. & VERBEKE, A. (2003): "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, vol.24,pp.: 453-470.

⁹ El consenso significa el acuerdo de todos los *stakeholders* en una solución, aunque no sea la opción preferida para cada grupo individualmente. El aprendizaje implica la adopción de una perspectiva más integral de los problemas medioambientales, gracias al espacio interactivo creado. Las capacidades para resolver problemas se desarrollan conforme las experiencias favorecen un espacio de interacción adecuado que es necesario para una resolución efectiva de los problemas medioambientales, caracterizados por su alta interdependencia entre los diferentes grupos de *stakeholders* afectados.

- CHRISTMANN, P. (2000): "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets" *Academy of Management Journal*, vol.43,nº4,pp.: 663-680.
- DIERICKX, I. & COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage" *Management Science*, vol.35,pp.: 1504-1514.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- FROOMAN, J. (1999): "Stakeholder influence strategies" *Academy of Management Review*, vol.24,pp.: 191-205.
- GOODPASTOR, K. (1991): "Business ethics and stakeholder analysis" *Business Ethics Quarterly*, vol.1,pp.: 53-71.
- HART, S. L. (1995): "A natural-resource-based view of the firm" *Academy of Management Review*, vol.20,nº4,pp.: 986-1014.
- HART, S. L. & SHARMA, S. (2004): "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination" *Academy of Management Executive*, vol.18,nº1,pp.: 7-18.
- JAWAHAR, I. M. & MCLAUGHLIN, G. L. (2001): "Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach" *Academy of Management Review*, vol.26,nº3,pp.: 397-414.
- JENNINGS, P. D. & ZANDBERGEN, P. A. (1995): "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach" *Academy of Management Review*, vol.20,pp.: 1015-52.
- JUDGE JR., W. Q. & DOUGLAS, T. J. 1998. "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment" *Journal of Management Studies*, vol. 35, nº2,pp: 241-262.
- HASS, J. (1996): "Environmental ("green") management typologies: an evaluation, operationalization and empirical development" *Business Strategy and the Environment*, vol.5,nº2,pp.: 59-68.
- HENRIQUES, I. & SADORSKY, P. (1996): "The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach" *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30,nº3,pp.: 381-395.
- HENRIQUES, I. & SADORSKY, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance" *Academy of Management Journal*, vol.42,pp.: 87-99.
- HILLMAN, A. J. & KEIM, G. D. (2001): "Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, vol. 22,nº2,pp.: 125-139.
- HUNT, C. B. & AUSTER, E. R. (1990): "Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap" *Sloan Management Review*, vol.31,nº2,pp.: 7-18.
- KASSINIS, G. & VAFEAS, N. (2006): "Stakeholders pressures and environmental performance" *Academy of Management Journal*, vol.49,nº1,pp.: 145-159.
- KLASSEN, R. D. & MCLAUGHLIN, C. P. (1996). "The impact of environmental management on firm performance" *Management Sciences*, vol.42, nº Agosto, pp.: 1199-214.
- KLASSEN, R. D. & WHYBARK, D. C. (1999): "The impact of environmental technologies on manufacturing performance" *Academy of Management Journal*, vol.42,nº6,pp.: 559-615.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. & WOOD D. J. (1997): "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts" *Academy of Management Review*, vol.22,nº4,pp.: 853-886.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations*. Harper & Row: New York.

- ROOME, N. (1992): "Developing environmental management systems" *Business Strategy and the Environment*, vol.1,pp.: 11-24.
- RUMELT, R. P. (1984): Towards a strategic theory of the firm. En R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp.: 556-571. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- RUSSO, M. V. & FOUTS, P. A. (1997): "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability" *Academy of Management Journal*, vol.40,nº4,pp.: 534-559.
- SCHAEFER, A. & HARVEY, B. (1998): "Stage models of corporate "greening": a critical evaluation" *Business Strategy and the Environment*, vol.7,pp.: 109-123.
- SHARMA, S. (2000): "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy" *Academy of Management Journal*, vol.43,nº4,pp.: 681-697.
- SHARMA, S. & HENRIQUES, I. (2005): "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry" *Strategic Management Journal*, vol.26,pp.: 159-180.
- SHARMA, S., PABLO, A. L. & VREDENBURG, H. (1999): "Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation" *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol.35,nº1,pp.: 87-108.
- STEGER, U. (1993): The Greening of the Board Room: How German Companies Are Dealing with Environmental Issues. En K. Fischer & J. Schot (Ed.), *Environmental Strategies for Industry*, pp.: 147-166. Washington: Island Press.
- TEECE, D. (1986): "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy" *Research Policy*, vol.15,pp.: 295-305.
- TURCOTTE, M.F. & PASQUERO, J. (2001): "The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables" *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol.37,nº4,pp.: 447-464.
- WINN, M. I. & ANGELL, L. (2000): "Towards a Process Model of Corporate Greening" *Organization Studies*, vol.21,nº6,pp.: 1119-1147.
- WINN, M. (2001): "Building stakeholder theory with a decision modeling methodology" *Business and Society*, vol.40,pp.: 133-166.