



Universidad & Empresa

ISSN: 0124-4639

editorial@urosario.edu.co

Universidad del Rosario

Colombia

Trujillo, María Andrea; Vélez Bedoya, Rodrigo  
Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial  
Universidad & Empresa, vol. 5, núm. 10, junio, 2006, pp. 291-308  
Universidad del Rosario  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412013>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial

María Andrea Trujillo,\*  
Rodrigo Vélez Bedoya\*\*

Recibido: marzo de 2006 - Aprobado: abril de 2006

## ABSTRACT

*Sustainable economic development is conceived as the most urgent of needs by all nations, due to the negative impact on environmental resources. A balance between economic and environmental aspects is necessary for the survival of humanity. Today, social responsibility in environmental terms constitutes a strategic business tool through which the expectations of both shareholders and other interest groups can be met.*

**Key words:** Environment, Strategy, Environmental Responsibility

## RESUMEN

El desarrollo económico sostenible se concibe como la necesidad más apremiante de todas las naciones por el impacto negativo que se ha generado sobre los recursos proporcionados por el medio ambiente. Un equilibrio entre lo económico y lo ambiental se hace necesario para la supervivencia de la humanidad. La responsabilidad social en términos de responsabilidad ambiental constituye hoy para la empresa un vehículo estratégico por medio del cual se hacen compatibles las expectativas de los accionistas con las expectativas de los demás grupos de interés.

**Palabras clave:** Medio ambiente, estrategia, responsabilidad ambiental.

\* Magíster en Administración, Ingeniera sanitaria. Directora Programa Administración en Logística y Producción, Profesora e investigadora, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo electrónico: maria.trujilloda@urosario.edu.co.

\*\* Magíster en Administración, Filósofo, Humanista. Director de Investigaciones, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo electrónico: rvelez@urosario.edu.co.

*“Sólo mediante una profunda preocupación, información y conocimiento, compromiso y acción por parte de los pueblos del mundo se podrá responder a los problemas del medio ambiente. Las leyes y las instituciones no son suficientes. La voluntad de las personas debe ser lo suficientemente fuerte y persistente para lograr una vida verdaderamente satisfactoria para toda la humanidad”.*  
Commission to Study the Organization of Peace 1972.

## ANTECEDENTES

Uno de los principales legados que dejó el paso del siglo XX para la humanidad está representado en un adelanto científico y técnico sin precedentes, el cual permitió un crecimiento económico acelerado, industrialización, desarrollo en los sistemas de producción y aplicaciones tecnológicas, entre otros. Infortunadamente, estos aspectos positivos para la humanidad tuvieron un costo elevado desde el punto de vista ambiental. El interés del hombre por generar riqueza dejó de lado un factor clave en el largo plazo para la supervivencia del hombre: la adecuada utilización de los recursos naturales no renovables.

Si bien es cierto que el medio ambiente es esencial para la vida humana, las preocupaciones acerca del desequilibrio en la relación hombre-medio ambiente alcanzaron dimensiones internacionales en la década del cincuenta, los años siguientes constituyeron piezas claves para conocer el futuro incierto del planeta.

A principios de los años setenta, el mundo mostraba una clara división de las naciones industrializadas consecuencia de la Guerra Fría, se estaban dando los primeros adelantos tecnológicos y apenas aparecía como nuevo el concepto de calentamiento global. Frente a este escenario, Suecia (1968) convoca a una conferencia internacional sobre el medio ambiente<sup>1</sup> en donde los representantes de los países desarrollados y emergentes encontrarían un espacio de discusión para los aspectos medioambientales respecto de los cuales divergían. Desde entonces el hombre comienza a tomar conciencia gracias a un estudio realizado por el Club de Roma<sup>2</sup> en 1972, denominado “*Los Límites del Crecimien-*

<sup>1</sup> Conferencia de Estocolmo sobre el Medio Humano, 1972.

<sup>2</sup> El Club de Roma es una asociación conformada en 1968 por 35 personalidades de 30 países entre los que se cuentan académicos, científicos, investigadores y políticos con el propósito de compartir la creciente preocupación por las modificaciones del entorno ambiental que están afectando a la sociedad.

to” el cual analizó cinco variables: tecnología, población, nutrición, recursos naturales y medio ambiente. Su conclusión más alarmante afirmaba que “de mantenerse las tendencias actuales de crecimiento de la población mundial, industrialización, contaminación ambiental, producción de alimentos y agotamiento de los recursos, el planeta alcanzará los límites de crecimiento en el curso de los próximos cien años. El resultado más probable sería un súbito e incontrolable descenso tanto de la población como de la capacidad industrial.”<sup>3</sup>

A partir de este momento, la sociedad inicia una búsqueda de alternativas que permitan que el desarrollo económico sea razonable en el largo plazo, lo que implica que al hablar de responsabilidad social sea imposible ignorar la variable ambiental.

“A partir de la década de los ochenta, durante la cual ocurre lo que Viola y Leis (1990) llamaron el punto de inflexión hacia una nueva consideración del problema ambiental, se percibe la aparición de un nuevo concepto que ya no sólo encierra lo relativo al problema del medio ambiente, sino que además incluye otros problemas ligados al desarrollo, tales como: lo social, lo político, lo económico, y lo ecológico; se trata de la sostenibili-

dad, concepto que cubre toda la gama de actividades que realiza el hombre en su dinámica de vida” (Dovers & Handmer, 1994).

La sostenibilidad se conceptualiza como una relación entre los sistemas económicos y los sistemas ecológicos en la cual la vida humana puede continuar indefinidamente (Constanza et al., 1991).<sup>4</sup>

Bajo el concepto de sostenibilidad se ha tratado de avanzar hacia un cambio radical en el modelo adoptado por el hombre para su desarrollo económico, buscando lo que hoy es una necesidad para la supervivencia: un mejor equilibrio entre la sociedad y el medio ambiente.

Concientes de ello, surge la necesidad de plantear estrategias a largo plazo y acciones integradas que permitan atender los problemas ambientales integrando los objetivos de desarrollo al medio ambiente.

Tras los accidentes industriales de los años ochenta,<sup>5</sup> aumentó la presión sobre las empresas. Con el apoyo del PNUMA (Programa de las naciones

<sup>3</sup> D.L. Meadows y otros, *Los Límites del Crecimiento*, 1972.

<sup>4</sup> Cruces, José Miguel. “Etapas del discurso ambiental en el tema del desarrollo”. *Espacios*. Volumen 18, 1997.

<sup>5</sup> El derrame de petróleo del Torrey Canyon a lo largo de la pintoresca costa norte de Francia y la muerte de miles de peces en los lagos de Europa occidental debido a la contaminación de las aguas, entre otras.

Unidas para el Medio Ambiente) y de algunas empresas químicas canadienses se definieron los primeros lineamientos sobre el código de conducta para el manejo seguro del medio ambiente en el sector empresarial. Al mismo tiempo se introduce el concepto de ecoeficiencia, como una herramienta para minimizar el impacto ambiental de una manera rentable.

El momento en que se vislumbra el sinnúmero de actores que se enfrentarían a las nuevas dimensiones ambientales es cuando la academia muestra interés en el tema e incorpora y desarrolla dentro de sus saberes la problemática ambiental como eje de direccionamiento, no sólo para la perdurabilidad social, sino también empresarial.

Ya en la década de los noventa se presenciaba un aumento de problemas ambientales mundiales que necesitaban soluciones internacionales. La empresa privada puso en orden su casa en términos ambientales y el internet y las comunicaciones tuvieron un crecimiento exponencial. La muerte de miles de personas como consecuencia de la Guerra del Golfo Pérsico (1991) y el derramamiento de once millones de barriles de petróleo que generó la muerte de más de quince mil aves marinas, la contaminación del 20% de los manglares del Golfo Pérsico, el 50% de los arrecifes de coral, fueron las mayores catástrofes ambientales en Asia occidental.

En otras regiones del mundo se generaba un contraste: paralelo al desarrollo tecnológico la cuota de muertes por enfermedades infecciosas (paludismo, SIDA, diarrea y enfermedades respiratorias) superaba en un 160% a las generadas por desastres naturales.

Los cambios radicales en la responsabilidad gubernamental respecto al medio ambiente se evidenciaron en La Cumbre de la Tierra (1993) realizada en Río de Janeiro, donde participaron 176 Gobiernos, 108 jefes de Estado, los principales representantes de la sociedad civil y del sector económico. Allí el desarrollo sostenible adquirió protagonismo y pasó de ser un concepto sólo local a global. A raíz de ello se estableció el Programa 21, un plan de acción considerado como el principal instrumento para el manejo del medio ambiente en la mayor parte de las regiones del mundo.

La mayoría de esta actividad transfronteriza se vio reflejada en los intentos del sector privado en su propósito de lograr un buen desempeño ambiental. En 1996, la Organización Internacional de Normalización creó una norma voluntaria para calificar los sistemas de gestión ambiental en la industria, el ISO 14000 (International Organization for Standardization 2001).

Uno de los principales puntos de cooperación a nivel internacional en materia de medio ambiente se dio

cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas en Nueva York (1996) adoptó el tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares en cualquier tipo de ambiente.

El comienzo del siglo veintiuno, a pesar de las dificultades de años atrás, se vio marcado por un común denominador optimista acerca del futuro en general en el contexto ambiental, aunque matizado por varios e imponderables problemas regionales como el cambio climático, la degradación de tierras y suelos, la degradación de los bosques y la deforestación, el estrés y la escasez del agua dulce, así como la calidad y la contaminación de ésta, la degradación y contaminación de zonas marinas y costeras, la pérdida de hábitat y de especies, la expansión de asentamientos no planificados, los crecientes desechos sólidos, y el aumento de las sequías e inundaciones.<sup>6</sup>

La Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en el año 2000 reforzó los compromisos de los jefes de Estado referentes a diferentes esferas. En esta cumbre se define como objetivo para el año 2015 en la parte ambiental “Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente que a su vez incluye:

- *Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales; invertir la pérdida de recursos del medio ambiente.*
- *Reducir a la mitad el porcentaje de personas que carecen de acceso al agua potable.*
- *Mejorar considerablemente la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios para el año 2020”.*<sup>7</sup>

Focalizando la mirada hacia la región de América Latina y el Caribe, puede decirse que comparte muchos de los problemas ambientales con África, Asia y el Pacífico. La degradación del hábitat, la deforestación, la escasez y contaminación del agua, inundaciones y sequías, conflictos armados, las emisiones de gases efecto invernadero, deficiente gestión de desechos, entre otras, constituyen el agudizamiento del subdesarrollo y la pobreza. Es claro que darle solución a estos problemas ambientales ya no es una opción sino una necesidad para lograr el desarrollo sostenible, sin el cual la pobreza seguirá la tendencia de crecimiento en pro de la explotación excesiva del medio ambiente.

<sup>6</sup> Global Environment Outlook GEO 3. Pasado, presente y futuro. PNUMA.

<sup>7</sup> Objetivos de desarrollo del Milenio de la ONU para el año 2015. www.un.org. 2006.

América Latina y el Caribe	<b>Tierras</b>	<b>Bosques</b>	<b>Diversidad biológica</b>	<b>Agua dulce</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degradación de la tierra</li> <li>• Tenencia de las tierras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deforestación</li> <li>• Degradación de los bosques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degradación y pérdida del hábitat</li> <li>• Exploración excesiva de recursos y comercio ilegal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la cantidad de agua per cápita</li> <li>• Calidad del agua</li> </ul>
	<b>Zonas marinas y costeras</b>	<b>Atmósfera</b>	<b>Zonas urbanas</b>	<b>Desastres</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversión y destrucción del hábitat</li> <li>• Contaminación</li> <li>• Explotación excesiva de pesquerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación atmosférica</li> <li>• Agotamiento del ozono</li> <li>• Calidad del aire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desechos sólidos</li> <li>• Suministro de agua y saneamiento</li> <li>• Calidad del aire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequía</li> <li>• Huracanes</li> <li>• Inundaciones</li> <li>• Terremotos</li> <li>• Derrame de sustancias peligrosas</li> </ul>

Fuente: Global Environment Outlook, GEO 3. UNEP.2002.

**GRÁFICO 1: Cuestiones claves para el medio ambiente en la región de América Latina y el Caribe**

**MEDIO AMBIENTE Y EMPRESA**

El agente social responsable en mayor parte del crecimiento económico y el desarrollo de la humanidad ha sido la empresa. Por esta misma razón la sociedad en el ámbito mundial ha empezado a ejercer presión para que se presente un proceso continuo de mejora en su comportamiento ambiental.

Estas tendencias globales han llevado a que la empresa poco a poco se preocupe no sólo por los intereses de sus accionistas, sino también por los intereses de los grupos de interés que giran alrededor de ella. Cada vez es más común que al definir la misión, la visión y la estrategia em-

presarial, las empresas incorporen elementos bajo los cuales se comprometen a velar por los intereses de sus accionistas, sus empleados, sus proveedores, sus clientes, la comunidad a la que pertenecen y la sociedad como un todo.

El ente económico ha buscado realizar sus procesos bajo estándares de calidad y ha pretendido mejorar el quehacer de la empresa para que el impacto que el mismo tiene en el medio ambiente sea cada vez menos corrosivo.

En cualquier caso, la realidad empresarial es compleja. En algunas empresas la cuestión ambiental ha sido desestimada. En las que no, la forma en que se ha abordado el tema ha sido muy dispar. Para clasificar

las distintas actuaciones desde mediados de los años ochenta se han publicado diversos modelos que tratan de organizar las estrategias de gestión del medio ambiente. Tras el análisis de éstos se ha optado por distinguir entre orientaciones de gestión medioambiental reactivas y proactivas. Las primeras procuran replicar a las presiones legislativas y de los grupos de interés mediante actuaciones sencillas e inversión en tecnologías de control. Las segundas incorporan procesos de planificación ambiental, personas y organismos responsables y un sistema de seguimiento y control del comportamiento medioambiental exhaustivo. La literatura muestra que la elección de la estrategia más adecuada dependerá de las motivaciones de cada organización y éstas, a su vez, de su entorno y circunstancias particulares.

El reconocer la inclusión de la variable medioambiental en la gestión empresarial es un aspecto que ha adquirido peso y por ende el medio ambiente se ha convertido en un factor de competitividad y de perdurabilidad, lo anterior en un contexto cada vez más globalizado e inmerso en una sociedad que a medida que pasa el tiempo es más consciente de la necesidad de cuidar el entorno y más exigente con las prácticas que atentan contra el mismo.

En los países desarrollados la presión social respecto a las prácticas empresariales que afectan el medio ambiente cada vez es más fuerte. Por ello, las empresas que se desenvuelven en estos mercados han avanzado en la implementación de prácticas que buscan hacer que su actividad económica sea sostenible en términos ambientales.



Fuente: Los autores.

GRÁFICO 2: Motivaciones para la responsabilidad medioambiental de la empresa



América Latina no es ajena a esta cuestión y por ello Colombia ha iniciado un proceso de responsabilidad social en términos de responsabilidad ambiental direccionado a la apropiación de la temática ambiental en todas las instancias. Sin embargo, los avances son menos representativos porque la consciencia social no está tan desarrollada alrededor de los temas ambientales, lo que implica menor presión por parte de la sociedad sobre la empresa.

De acuerdo con Bansal y Roth (2000), existen tres motivos principales para dar respuesta a las presiones sociales relacionadas con la problemática ambiental: la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas, el deseo de legitimación social y la propia responsabilidad social de la empresa. Es interesante revisar estos tres conceptos a profundidad su interrelación con la estrategia medioambiental.

### **Ventaja competitiva ambiental**

Las ventajas competitivas de una empresa representan la capacidad que tiene la misma de realizar sus operaciones de manera más eficiente, lo que le permite obtener menores costos. Dichas ventajas pueden también estar relacionadas con una particular forma de realizar los procesos de la empresa, lo que permite crear mayor valor para sus clientes. Se debe entender que la generación

de valor se puede percibir en el precio que están dispuestos a pagar los clientes y la preferencia que profesan los mismos por los productos de la empresa. Una ventaja competitiva es difícilmente imitable y tiende a perdurar en el tiempo.

Ahora bien, al desarrollar una ventaja competitiva ambiental se pretende que la empresa logre una reducción de los costos en sus procesos por una producción eficiente, aproveche mejor los recursos involucrados en el proceso productivo y los desechos originados por el mismo, o agregue valor al producto y lo posicione en el mercado basado en la consciencia social de los consumidores. Desde el punto de vista de los costos las reducciones pueden originarse por la reutilización de componentes en el proceso de producción, el reciclaje, la sustitución de materias primas, el ahorro de agua, entre otros. Los ingresos pueden verse mejorados gracias a la posibilidad de penetrar en mercados con altas exigencias desde el punto de vista medioambiental o el simple posicionamiento de los productos verdes en algunos nichos de mercado.

Es posible que las empresas realicen inversiones que superen el beneficio financiero que se obtendría en el futuro por las políticas del medio ambiente implementadas, o que el aumento en precios sea excesivo y no resulte equivalente a lo que los clientes están dispuestos a pagar por

el valor agregado a los productos. En estos casos las políticas medioambientales no serán rentables para la empresa debido a un mal diseño de las mismas y no a la incapacidad de desarrollar ventajas competitivas basadas en la protección del medio ambiente.

Una de las políticas más conocidas en relación con la gestión medioambiental empresarial es la adoptada por las compañías con mayor conciencia social: la producción buscando cero emisiones, o cero residuos. Se pueden citar varios casos en los cuales, empresas de manera individual o clústers de empresas buscan encontrar en la política de cero emisiones mejores escalas de costos, mayor rentabilidad y mejor posicionamiento en los mercados que pretenden conquistar o conservar.

Basta mirar grandes corporaciones que tienen incorporado en su visión el desarrollo sustentable o sostenible y, por lo tanto, han abordado el tema de gestión medio ambiental desde varios frentes. DuPont, para citar un ejemplo, desarrolla investigación entorno al tema de tecnologías limpias de producción y acciones específicas para la protección del medio ambiente. Dentro de sus objetivos está el lograr cero emisiones, una reducción importante de los residuos sólidos, recuperación y reutilización de disolventes involucrados en el proceso, tratamiento de aguas, entre otras actividades.

Lo anterior ha implicado para DuPont altas inversiones en nuevas tecnologías de producción, en capacitación y en investigación, pero ha obtenido reconocimiento de sus clientes, lo que le permite un mejor posicionamiento frente a sus competidores y una mayor posibilidad de perdurar en el largo plazo. Estas ventajas son difícilmente imitables pues hacen parte de su proceso de producción, están relacionadas con su curva de aprendizaje y constituyen un capital de conocimiento difícilmente transferible a la competencia.

En Colombia se presentan múltiples ejemplos de empresas comprometidas con el desarrollo sostenible y que perciben la protección del medio ambiente como generador de ventajas competitivas. El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible es una asociación empresarial colombiana sin ánimo de lucro, financiada por sus socios: veintiocho empresas pertenecientes a las áreas más importantes de la economía colombiana. Algunas se desempeñan en sectores críticos en cuanto al manejo de políticas medioambientales como la minería o el petróleo. Este grupo de organizaciones busca mejorar sus prácticas empresariales para enmarcarse en políticas de ecoeficiencia y sostenibilidad, y lograr estándares mundiales que superen los requerimientos de la ley colombiana. Lo anterior lleva necesariamente a obtener ventajas competitivas frente a sus competidores.

## Legitimación social de la empresa

Tener una definición específica de lo que se entiende por legitimación social es complejo. Sin embargo, es bueno citar lo expuesto por Soledad Daniels<sup>8</sup>: “Al referirnos al concepto de legitimación social es importante destacar tres aspectos claves: en primer lugar, debemos tener claro que surge como resultado de un proceso sociológico, por lo que no es simplemente un hecho puntual o identificable en el tiempo; en segundo lugar, que es multifactorial, es decir, depende de variados factores, no es sólo un asunto jurídico; tratándose de legitimación social es relevante, justamente, la dimensión social, esto es, la percepción, aceptación y ratificación de la sociedad en su conjunto y no sólo de una de sus partes. En tercer lugar, podemos notar que, para aplicar este concepto a una disciplina... se deben considerar múltiples aspectos, de los cuales, a mi juicio, los más importantes, aunque ciertamente no los únicos, son el histórico, el legal y la opinión pública.”

Puntualizando, de acuerdo a Daniels, la legitimación social surge de un proceso sociológico, depende de varios factores entre los cuales está la ratificación de la sociedad en su con-

junto, y debe considerar aspectos como el histórico, el legal y la opinión pública.

La normatividad es cada vez más exigente en relación con la temática ambiental y desarrolla legislación administrativa, civil y penal pretendiendo preservar la naturaleza y propiciar el desarrollo sostenible. Estos avances de tipo regulatorio han permitido que la resistencia por parte de los directivos empresariales sea cada vez menor entorno al tema y que entiendan los asuntos ambientales como necesarios en el quehacer empresarial. Sin embargo, la legitimación implica más que simplemente cumplir con los requerimientos establecidos por la ley.

En todo caso, que una empresa sea legitimada socialmente depende de la confianza y el nivel de aceptación que alcance en el entorno social en el que se desempeña. Por ende, medir esta variable en una empresa resulta complejo. Algunos teóricos sustentan que “la legitimación social de la empresa deberá ser evaluada por medio del beneficio social que es capaz de producir, superando el criterio de solvencia económica a corto plazo que guía actualmente la mayor parte de los proyectos empresariales. Dicho beneficio deberá tener en cuenta los intereses de los distintos afectados por el proyecto empresarial, entendidos éstos como aquellas personas o grupos que tienen, o reclaman tener, derechos, in-

<sup>8</sup> Daniels Silva, Soledad Andrea (2003). *Ensayo científico “Legitimación social de la kinesiología en Chile”*. Universidad de Chile.

tereses o propiedades en una empresa y sus actividades pasadas, presentes o futuras”.<sup>9</sup>

Es claro, entonces, que la legitimación social de un ente económico no dependerá únicamente de la responsabilidad medioambiental profesada por la empresa. Sin embargo, la ratificación de la sociedad sólo será posible en la medida en que el actuar empresarial permita el desarrollo económico sostenible y la supervivencia de la humanidad en el futuro.

### **Responsabilidad social de la empresa**

Es necesario resaltar que “la responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”.<sup>10</sup> Por ello, las empresas deben centrar esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de diversas estrategias.

Sin embargo, la responsabilidad social o filantropía corporativa ha sufrido tropiezos en los últimos años. Los directivos cada vez se ven más presionados por los accionistas que desean obtener mayores retornos sobre sus inversiones y destinan menos recursos a actividades que materialicen la responsabilidad social corporativa. Además, en ocasiones las empresas realizan sus actividades filantrópicas esperando obtener beneficios por las relaciones públicas que las mismas generan, descuidando oportunidades de creación de valor social para la comunidad. En todo caso, la discusión sigue abierta en relación con el tema. Se sabe que aún no hay claridad respecto a cómo y hacia dónde enfocar los recursos financieros destinados a las actividades de responsabilidad social.

Académicos como Michael Porter resaltan que los objetivos económicos y sociales en la mayoría de empresas son considerados rivales y se plantean los unos en contraposición a los otros. La verdad es que estos objetivos se complementan cuando son planteados de manera acertada. La empresa debe considerar los recursos que destina a beneficiar la comunidad en la cual se desenvuelve: un posible retorno por la estrecha relación existente entre el entorno y la competitividad empresarial. “El contexto competitivo siempre ha sido importante para la estrategia. La disponibilidad de empleados calificados y motivados; la eficiencia

<sup>9</sup> Asociación Egjera (2005). Promoción de la responsabilidad social de la empresa. *Memoria 2004*. Vizcaya, provincia española.

<sup>10</sup> AECA (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Documento AECA No. 1. Madrid, España. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

de la infraestructura local, incluyendo caminos y telecomunicaciones; el tamaño y sofisticación del mercado local y el nivel de normativas gubernamentales, son todas variables contextuales que siempre han influido en la habilidad de las empresas para competir”.<sup>11</sup>

En el ámbito mundial, algunas empresas han desplegado la responsabilidad social a través de estrategias que impactan positivamente la comunidad. En Colombia se podrían citar varios ejemplos. Uno de ellos lo constituye el Grupo Empresarial Bavaria. Esta compañía, dedicada a las bebidas, ha definido cinco ejes estratégicos para poder cumplir con su misión y su visión. El quinto eje estratégico consiste en fomentar una cultura de responsabilidad social, y los resultados del cumplimiento de este eje estratégico se publican anualmente en su balance social. La alta gerencia considera la responsabilidad social una práctica gerencial.

En este informe se resaltan las actividades que desarrolla la empresa en el cumplimiento de su responsabilidad social. Dentro de estos aspectos se encuentra la relación de la empresa con el medio ambiente. Las políticas desarrolladas por la organización se encaminan a la investigación de nuevas tecnologías para disminuir el im-

pacto negativo de la empresa sobre el ecosistema, e implementa programas de residuos sólidos por medio de los cuales ha logrado reciclar el 88% de los residuos producidos en sus plantas. Igualmente, todas sus plantas están certificadas en ISO 14000, además de otras certificaciones complementarias.

Otras tareas que complementan la responsabilidad social que fomenta el grupo están relacionadas con la generación de empleo, el apoyo al deporte con énfasis social y en mayor actuación con las comunidades aledañas a las plantas de la empresa. Apoya igualmente educación y cultura.

Además de Bavaria, industrias como Alpina, Empresas Públicas de Medellín, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Panamco, PAVCO son organizaciones que desarrollan planes que atienden la responsabilidad social que debe demostrar la empresa en su entorno.

Después de realizar la revisión de estos tres aspectos está claro que la empresa no puede dejar de incorporar dentro de su estrategia corporativa la implementación de estrategias que atiendan la relación medioambiente-empresa; por lo cual una de las tendencias más modernas en la dirección empresarial es la gestión ambiental de la empresa “*environmental management*”.

<sup>11</sup> Porter, Michael. “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”. Harvard Business Review. Diciembre 2002. pp. 49-62.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL MEDIO AMBIENTE

Como se ha revisado anteriormente en este documento, las empresas despliegan acciones responsables frente al medio ambiente buscando ventajas competitivas, legitimación social o actuar en un marco de responsabilidad social por los principios

que profesa la corporación. Sin embargo, este proceso de toma de conciencia social se ha dado paulatinamente y aún no se puede asegurar que todas las empresas entiendan la importancia de un actuar adecuado y coherente con el cuidado del entorno.

En el siguiente gráfico se puede encontrar una clasificación de las empresas de acuerdo al nivel de compromiso social adquirido.

Autor	Título de la tipología	Estrategias	Variables de clasificación
Azzone et al. (1997 <sup>a</sup> )	Estrategias medioambientales.	Pasiva. Reactiva; Anticipativa; Basada en innovación.	Prácticas medioambientales iniciadas por la empresa (reactivas/anticipativas). Principal estímulo hacia el comportamiento mediambiental (interno/mercado).
Handfiel et al. (1997)	Prácticas respetuosas con el medio ambiente.	Resistentes a la adaptación: Adaptación sin motivación; Reactivas; Receptivas, Constructivas; Proactivas.	Prácticas medioambientales iniciadas por la empresa. Conciencia de los directivos.
Rodríguez y Ricart (1958 <sup>a</sup> )	Posicionamiento estratégico medioambiental.	Desventaja competitiva potencial: Desventaja competitiva real; Ventaja competitiva potencial; Ventaja competitiva real.	Calidad de la gestión medioambiental. Requerimientos/necesidades de los clientes y otros grupos de interés.
Rondinella y Vastag (1996)	Clasificación de políticas medioambientales.	Reactiva, Preventiva de crisis, Proactiva, Estratégica.	Riesgo endógeno percibido. Riesgo exógeno percibido.
Sangrove (1993)	Opciones estratégicas.	Atrasada; Penalizada; Conformista; Líder.	Coste de las inversiones verdes. Imagen proyectada de comportamiento medioambiental.

GRÁFICO 3. Tipos de empresas de acuerdo a su compromiso medioambiental

Continuación gráfico 3

Autor	Título de la tipología	Estrategias	Variables de clasificación
Steger (1990)	Estrategias medioambientales.	Indiferencia. Defensiva; ofensiva; innovadora.	Riesgo medioambiental Oportunidades de mercado a través de la protección medioambiental.
Winn y Angell (2000)	“Corporate greening”.	Deliberado reactivo, emergente activo, no realizado, deliberado proactivo.	Compromiso político con los asuntos medioambientales (alto-bajo). Enfoque de implementación de las actividades ambientales (proactivo-reactivo).

*Fuente:* La sostenibilidad y la empresa. Alfaya Arias, Valentin. Blasco Vázquez, José Luis. Fundación Entorno. 2004

Las empresas convencionales, que reaccionan de manera reactiva, se conforman con cumplir con la normatividad establecida por los dirigentes políticos, proporcionan la información requerida por los entes de control y entienden que su razón de ser consiste en maximizar el beneficio de sus accionistas. La teoría financiera reafirma este comportamiento empresarial al definir que “el objetivo básico financiero de la empresa es la maximización de su valor o, lo que es lo mismo, la maximización de la riqueza del propietario”.<sup>12</sup> Infortunadamente la estrategia financiera de la empresa tiende a reñir con los intereses de la sociedad, al anteponer el bien particular sobre el bien común.

<sup>12</sup> García, Oscar León (1999). “Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones”. Tercera Edición. Colombia.

Las empresas socialmente responsables asumen una actitud proactiva. Gracias a esta actitud, además de cumplir con los requerimientos de ley, buscan evitar los impactos negativos que sus productos pueden ocasionar al medio ambiente, divulgan periódicamente informes donde muestran las actividades relacionadas con el cumplimiento de su responsabilidad social, y buscan compensar a la sociedad de alguna manera por los efectos indeseados que ocasiona su actividad.

Por último, las empresas sostenibles se caracterizan por el liderazgo que adquieren frente a sus rivales. Este liderazgo es posible gracias a que entienden que su razón de ser es la generación de riqueza para la sociedad como un todo: ninguno de los grupos de interés tiene prelación sobre otro. Son importantes los accionistas, los proveedores, los clientes,

los trabajadores, las entidades financieras, los inversionistas, la competencia, el Estado y la comunidad en general. Su gobierno es más democrático y participativo, generan bienestar social, aprovechan las oportunidades de negocio que encuentran en este camino, logran diferenciarse de sus competidores y obtener una rentabilidad sustentable.

Este liderazgo adquirido por las empresas que logran diferenciarse gracias al carácter sostenible que las identifica ha permitido que la estrategia medioambiental cobre importancia. Diferentes propuestas teóricas tipifican las estrategias que adoptan las organizaciones industriales en relación con el cuidado del entorno en el que se desempeñan.

Siguiendo la propuesta de Roome (1992) las estrategias frente al medio ambiente pueden clasificarse en función del grado de cumplimiento de la legislación vigente en las siguientes cinco, desde la más defensiva a la más proactiva:<sup>13</sup>

- Estrategia de no cumplimiento. Es la opción tomada por empresas que no pueden reaccionar a los requerimientos ambientales por no disponer de recursos y capacidades suficientes y por aque-

llas otras empresas que cuyos directivos tienen una baja percepción de la importancia del factor medioambiental (lo consideran una moda o un lujo al que su empresa no puede hacer frente). Esta estrategia es la denominada por otros autores como la del avestruz, basada en ignorar el problema y no hacer nada.

- Estrategia de cumplimiento. Consiste en limitarse al estricto cumplimiento de la legislación vigente en cada momento. Se trata de una actitud reactiva por lo que la empresa no puede esperar que su actuación le proporcione una ventaja competitiva frente a otras. Ésta suele ser la estrategia más común. Los diversos estudios empíricos realizados recogen que sigue siendo la legislación el factor de mayor presión a la hora de adoptar medidas de carácter ambiental. Este hecho indica que los directivos de las empresas siguen considerando las demandas medioambientales más como una amenaza que como una oportunidad para diferenciarse frente a los competidores.
- Estrategia de plus de cumplimiento. Consiste en fijar una política medioambiental que supere los requisitos legales. Esta actitud proactiva en la gestión ambiental se centran en aquellos aspectos de los que se puede obtener algún beneficio por parte de la empresa o los que son más fáciles de asumir por la organización. Las

<sup>13</sup> Chamorro, A (2001): "La gestión medioambiental como ventaja competitiva". [en línea] *Scampus.org*, *Medio Ambiente*. Universidad de Extremadura. España.



empresas con esta estrategia son las que acceden a los instrumentos voluntarios de la política medioambiental tales como el etiquetado ecológico de productos o la certificación de los sistemas de gestión del medio ambiente.

- Estrategia de excelencia medioambiental. Es propia de aquellas empresas que buscan la excelencia empresarial. Bajo esta estrategia se entiende que la gestión medioambiental es un ejercicio más de una buena administración de la empresa. La calidad gestionada no será total si se dejan sin

considerar los medios necesarios para diseñar y desarrollar productos y procesos limpios. Es decir que, desde este punto de vista, los impactos negativos y las emisiones al medio ambiente son defectos en la calidad similares a la desviación en las especificaciones en los productos.

- Estrategia de liderazgo medioambiental. Propia de aquellas empresas que delimitan las prácticas de gestión ambiental más avanzadas de su sector. Pretenden ser los primeros en acometer una medida medioambiental.

Empresa convencional	Empresa socialmente responsable	Empresa sostenible
Maximizar el beneficio para sus accionistas.	Maximizar el beneficio para los accionistas revertiendo una parte a la sociedad en la que opera con el fin de compensar en parte las externalidades negativas que produce.	Maximizar la creación de riqueza para la sociedad en la que opera, creando productos y servicios.
Cumplir con las reglas de juego.	Evitar los efectos perniciosos que puedan tener los productos y servicios que pone en el mercado.	Aprovechar las oportunidades que la mejora de la calidad de vida ofrece para los negocios.
Atender las demandas de información.	Mostrar su compromiso social.	Favorecer la participación de la sociedad en la compañía para buscar conjuntamente soluciones.
Las nuevas responsabilidades deben conllevar nuevas leyes que se deban hacer cumplir para todos.	Las nuevas responsabilidades me favorecen. Necesitamos pocas reglas.	Las nuevas responsabilidades me diferencian. Mientras menos reglas mejor.
<b>Reactiva</b>	<b>Proactiva</b>	<b>Líder</b>

*Fuente:* Martínez, Juan Francisco (2004): “Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento: el rol intermedio de aprendizaje organizativo, una aplicación a las industria minerales”. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

**GRÁFICO 4.** Tipologías de estrategias enfocadas a la preservación del medio ambiente

Esta estrategia es complementaria con la estrategia de plus de cumplimiento y la estrategia de excelencia medioambiental. Por tal razón se puede considerar que las empresas que siguen una estrategia de plus de cumplimiento pueden seguir dos estrategias diferentes: la estrategia de liderazgo y la estrategia defensiva. Esta última sería la que adoptan las empresas que mejoran la calidad medioambiental de su producto o de su proceso como respuesta a las medidas adoptadas por la competencia. Muchas veces basta con que la competencia se vuelva verde para que la empresa reaccione.

Sin embargo, la anterior clasificación es tan sólo una de múltiples resultantes de estudios realizados en torno a la estrategia medioambiental. En el siguiente gráfico se muestran algunas tipologías relevantes.

## CONCLUSIONES

La preocupación por el entorno natural se ha generalizado constituyendo un nuevo reto competitivo que no puede ser olvidado por la alta gerencia de la empresa. Asumir responsabilidad social en la mejora del entorno y la preservación del medio ambiente podría representar para el directivo una cuestión ética pero igualmente debe ser tenida en cuenta como una posible fuente de ventaja competitiva. La gestión del medio ambiente puede proporcionar

mejorías en el resultado económico empresarial tanto por la vía de la eficiencia y la estructura de costos, como por la vía del posicionamiento y diferenciación. La estrategia que siga la empresa dependerá de los recursos que destine para atender las prioridades medioambientales, pero en definitiva, de la consciencia de la alta dirección en cuanto a que la razón de ser de la empresa es la generación de riqueza para la sociedad como un todo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AECA (2003). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Documento AECA No. 1. Madrid, España. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Aragón, J.A (1998), *Empresa y medio ambiente: gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. Editorial Comares, Granada.
- Asociación Egiera (2005), Promoción de la responsabilidad social de la empresa. "Memoria 2004". Vizcaya, provincia española.
- Bueno, E (1995). *Curso básico de Economía de la Empresa*. Editorial Pirámide.
- Claver, E y Molina, J.F (2000), "Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol.9, nº1, pp. 119- 138.

- Daniels Silva, Soledad Andrea (2003), Ensayo científico “*Legitimación social de la kinesio-  
logía en Chile*”. Universidad de Chile.
- Fundación Entorno (1998), *Libro Blanco sobre la gestión medio-  
ambiental en la industria espa-  
ñola*. Mundi Prensa, Madrid, España.
- García, Óscar León (1999), “*Admi-  
nistración financiera: funda-  
mentos y aplicaciones*”. Tercera Edición. Colombia.
- GEB (2005), *Balance Social 2004-  
2005*. Grupo Empresarial Bavaria, Bogotá, Colombia.
- Martínez, A.I; Vila, M.M y Crespo, T (1994), “*Una nueva vía ha-  
cia la competitividad: la ima-  
gen de empresa ecológica*”. Esic Market, enero-marzo, pp. 39-50.
- Martínez, Juan Francisco (2004), “*Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento: el rol intermedio de aprendizaje organizativo, una aplicación a las industria minerales*”. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Porter, Michael (2002), “*La ventaja competitiva de la filantropía corporativa*”. Harvard Business Review. Diciembre 2002. pp. 49-62.
- Rodríguez, Miguel, y Ricart, Joan (1997), “*Estrategia medioam-  
biental: modelo para el posi-  
cionamiento estratégico y mejora del rendimiento medio-  
ambiental*”. División de Investi-  
gación IESE. Documento No 335. Universidad de Navarra. Barcelona.
- Roome, N (1992), “*Developing Environmental Management Strategies*”. Business Strategy and the Environment, vol. 1, n° 1, pp. 11- 24. &