

IESE



Universidad de Navarra

ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL:
MODELO PARA EL POSICIONAMIENTO
ESTRATEGICO Y MEJORA DEL
RENDIMIENTO MEDIOAMBIENTAL

Miguel A. Rodríguez**
Joan E. Ricart*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 335
Febrero, 1997

* Profesor de Dirección General, IESE

** Investigador Asociado, IESE

División de Investigación
IESE

Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1997, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL: MODELO PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y MEJORA DEL RENDIMIENTO MEDIOAMBIENTAL

Resumen

En los últimos años, la literatura sobre estrategia medioambiental ha ido generando estimables trabajos que han permitido avanzar, en poco tiempo, en el conocimiento de un campo relativamente nuevo. Fruto de ello ha sido la elaboración de varios modelos que pretendían conceptualizar las diversas estrategias que las empresas han seguido a la hora de ocuparse de los temas medioambientales.

En este artículo presentamos un nuevo marco de posicionamiento medioambiental estratégico que es el resultado de un proyecto de investigación que está llevando a cabo el IESE en colaboración con varias empresas. Además de concluir que las variables más relevantes a la hora de analizar la actitud y actuación medioambiental estratégica de las empresas son la «internalización del impacto en el medio ambiente de las actividades de la empresa» y la «percepción de las sinergias existentes entre medio ambiente y estrategia de negocio», el presente trabajo aporta como importante novedad un «modelo de gestión medioambiental integral» que, usado como marco de reflexión para la práctica del autodiagnóstico, se convierte en guía y herramienta que permite a las empresas avanzar hacia lo que podríamos denominar excelencia medioambiental. Esto es, avanzar hacia un estadio en el que la empresa consiga la máxima compatibilidad entre mejora de su impacto medioambiental y aprovechamiento de oportunidades de negocio relacionadas con el entorno.

ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL: MODELO PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y LA MEJORA DEL RENDIMIENTO MEDIOAMBIENTAL (1)

I. Introducción

Tras revisar rápidamente los principales marcos de estrategia medioambiental, se hace un breve resumen del proyecto de investigación mencionado anteriormente. En el siguiente apartado del artículo se presenta el «modelo de gestión medioambiental integral». La parte central del artículo consiste en la presentación del nuevo marco para el posicionamiento estratégico, el análisis de las diferentes actitudes medioambientales propuestas y la introducción de las consiguientes actuaciones estratégicas medioambientales adoptadas por las compañías. Previamente a las conclusiones con las que acaba el artículo, se explica cómo las empresas pueden usar el modelo como herramienta para acelerar el aprendizaje y la mejora de su rendimiento medioambiental.

II. Modelos de estrategia medioambiental

En los últimos años se han llevado a cabo diversos intentos de clasificar las diferentes estrategias medioambientales seguidas por las empresas. Siguiendo los criterios usados por Hass (2), los distintos modelos de estrategia medioambiental pueden clasificarse por su estructura subyacente en dos tipos principales: aquellos que definen diferentes formas progresivas de enfocar la temática medioambiental a lo largo de un «continuum»; y los categóricos, es decir, aquellos que clasifican las estrategias medioambientales de las empresas a partir de la definición de unas variables. A continuación, pasaremos revista a los principales.

1. Progresión a lo largo de un «continuum»

La mayoría de los modelos de estrategia medioambiental pertenecen a este tipo. Todos ellos siguen la pauta de evaluar la actitud de las compañías ante la temática medioambiental usando determinados parámetros y, a partir de los resultados de dicho proceso, ubican a las empresas a lo largo del «continuum» definido. Se diferencian en los parámetros usados y en el número de estadios propuestos. En la Tabla 1 figuran los principales modelos junto con los estadios establecidos en ellos:

Tabla 1. Modelos progresivos de estrategia medioambiental

Autores	Estadios definidos				
Hunt y Auster (1990)	Principiante	«Bombero»	Ciudadano responsable	Pragmático	Proactivista
Müller y Koechlin (1992)	Inactivo: ignora		Reactivo: responde	Proactivo: se anticipa	Hiperactivo: provoca
Roome (1992)	Incumplimiento	Cumplimiento	Más allá de cumplir	Excelencia comercial y medioambiental	Liderazgo
Greeno (1993)	Resolución de problemas		Gestión para cumplir		Gestión para estar seguro
Newman (1993)	Reactivo		Proactivo		Innovativo

Un último trabajo que podría incluirse en esta sección es el de Hart (1995). Este autor también define unos estadios de madurez medioambiental, pero a diferencia de los anteriores no incluye unos parámetros para proceder a la evaluación y clasificación de las compañías en dichos estadios. Asimismo, en los casos anteriores vemos que las empresas se clasifican por su *actitud* ante la temática medioambiental. Por el contrario, Hart profundiza sobre la *actuación* medioambiental de las compañías, lo que lleva a otra diferencia fundamental con los anteriores modelos: los estadios propuestos no son excluyentes entre sí, sino que las empresas pueden estar, y de hecho suelen estar, actuando en varios de los estadios a la vez. En la Tabla 2 se presenta el modelo de este autor.

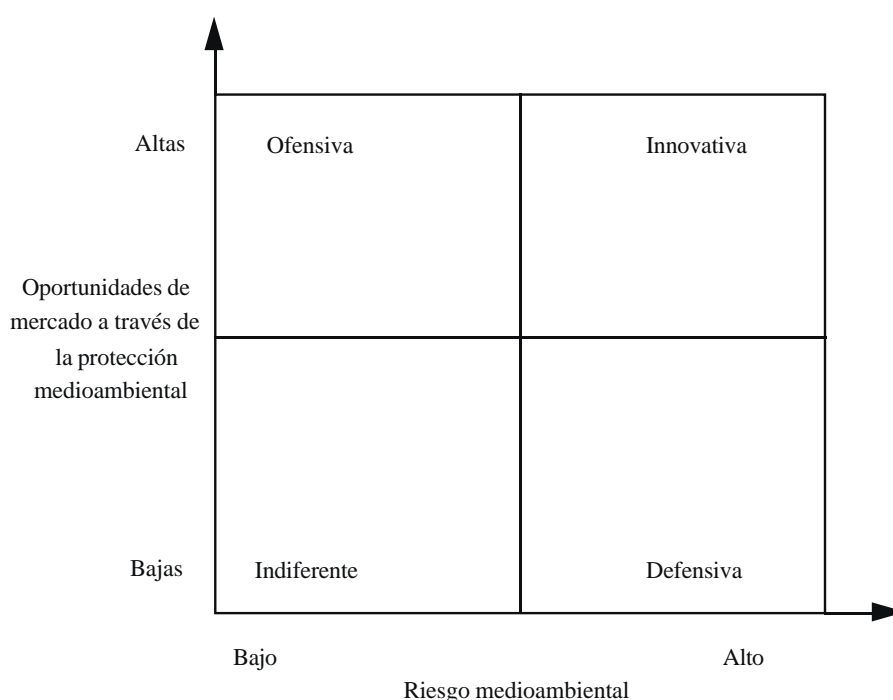
Tabla 2. Modelo de Hart

Hart (1995)	Prevención de la contaminación	Tutela de productos	Desarrollo sostenible
-------------	--------------------------------	---------------------	-----------------------

2. Categóricos

Como ya hemos dicho, los modelos categóricos distinguen entre cuatro o más estrategias medioambientales a partir de la definición de unas variables. Al contrario de lo que pasa en los anteriores modelos, en los categóricos no se establece, al menos de forma explícita, la posibilidad de progresar de unas categorías a otras. A continuación se presenta el modelo de Steger (1993) que, a partir de las citas publicadas en trabajos posteriores, puede decirse que es el más conocido.

Figura 1. Modelo de Steger



Antes de introducir el modelo de posicionamiento estratégico medioambiental que proponemos, y con el fin de que se entiendan mejor sus objetivos y la metodología que ha dado origen al mismo, en los apartados tercero y cuarto del artículo se presenta el proyecto de investigación «Grupo de trabajo sobre gestión medioambiental» y se comentan algunos de los trabajos realizados en el seno de dicho grupo.

III. Grupo de trabajo sobre gestión medioambiental

A finales de 1995, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) decidió poner en marcha un proyecto de investigación, denominado «Grupo de trabajo sobre gestión medioambiental», cuyo fin es profundizar sobre las implicaciones que la temática medioambiental tiene en la estrategia y en la actuación de las empresas. Para cumplir con dicho objetivo se consideró imprescindible la participación de diversas empresas que aportaran al grupo sus experiencias, conocimientos e inquietudes. Con el

fin de maximizar la riqueza del grupo, se decidió que las empresas participantes tuvieran una larga experiencia en gestión medioambiental y representaran a distintos sectores de actividad. En la actualidad, participan en el proyecto las empresas Grupo ENHER, Grupo Byse, grupo Henkel, Sharp y Tetra Pak (3), con un mínimo de dos representantes por compañía, uno de los cuales es su máximo responsable de medio ambiente.

Uno de los objetivos del proyecto fue el desarrollo de un modelo de gestión medioambiental que, a semejanza de los de calidad más populares, como el modelo europeo de calidad de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o el Malcom Baldrige, sirviera como marco para llevar a cabo un proceso de autodiagnóstico de la gestión medioambiental de una compañía que culminara con el diseño e implantación de un plan de mejora. En definitiva, el objetivo era dotar a las compañías de una herramienta que les permitiera acelerar el proceso de mejora de su rendimiento medioambiental (4), consiguiendo, en último término, que sus actividades fuesen coherentes con la idea de desarrollo sostenible.

Otro de los trabajos que se creyó oportuno realizar en el seno del grupo fue un ejercicio de definición estratégica medioambiental. El ejercicio constó de tres partes: análisis externo, posicionamiento y análisis de competencias clave. En el apartado de posicionamiento se usaron como marcos los modelos de Steger y Hart, con objeto de reflexionar tanto sobre la actitud (Steger) como sobre la actuación (Hart) estratégica medioambiental de las compañías. Tras dicho ejercicio, que fue realizado y presentado al grupo por los miembros de cada una de las compañías participantes, se entrevistó en profundidad a los directores generales y de medio ambiente del grupo Byse, Pulcra (5) y Tetra Pak. Para realizar dichas entrevistas, que tuvieron una duración media de aproximadamente dos horas y fueron grabadas, se usó un cuestionario abierto estructurado en cinco apartados:

1. *Introducción.* El objetivo de esta parte era profundizar sobre la actitud de la empresa ante la temática medioambiental y comprobar qué áreas de la empresa estaban involucradas en la gestión medioambiental. En todas las cuestiones se preguntaba cuál era la situación actual y la prevista a medio plazo.
2. *Análisis externo.* Esta sección del cuestionario pretendía analizar hasta qué punto diversos factores y fuerzas medioambientales están influyendo en la actualidad o pueden influir en el futuro en el sector industrial en el que compite la empresa.
3. *Posicionamiento.* El objetivo de esta sección era analizar el posicionamiento estratégico medioambiental la empresa. Como en las secciones anteriores, se consideraba tanto la situación actual como la previsible a medio plazo. Para ello se usaron los modelos de Hart y Steger. Como se ha comentado anteriormente, el primero servía para profundizar sobre la actuación medioambiental de la empresa y, el segundo, para reflexionar sobre su actitud ante el tema medioambiental.
4. *Análisis interno.* En esta sección se profundizaba sobre cómo y en qué medida la empresa incorporaba el tema medioambiental en su estrategia y en sus áreas de actuación. Concretamente, se consideraron los siguientes temas:
 - Relaciones de la empresa con los factores y fuerzas medioambientales.
 - Definición estratégica.
 - Capacidades clave.
 - Planificación y establecimiento de objetivos.
 - Coherencia entre estrategia y sistemas de compensación, promoción y selección.

5. *Proceso de autodiagnóstico.* En esta última sección se analizaban cuáles eran las expectativas de la empresa respecto al proceso de autodiagnóstico que, usando el modelo de gestión medioambiental integral como marco de reflexión, iba a llevarse a cabo en cada una de las compañías participantes en el grupo.

Como consecuencia de este intento de usar de forma operativa ambos marcos y de las entrevistas en profundidad que se realizaron, se llegó a las siguientes conclusiones:

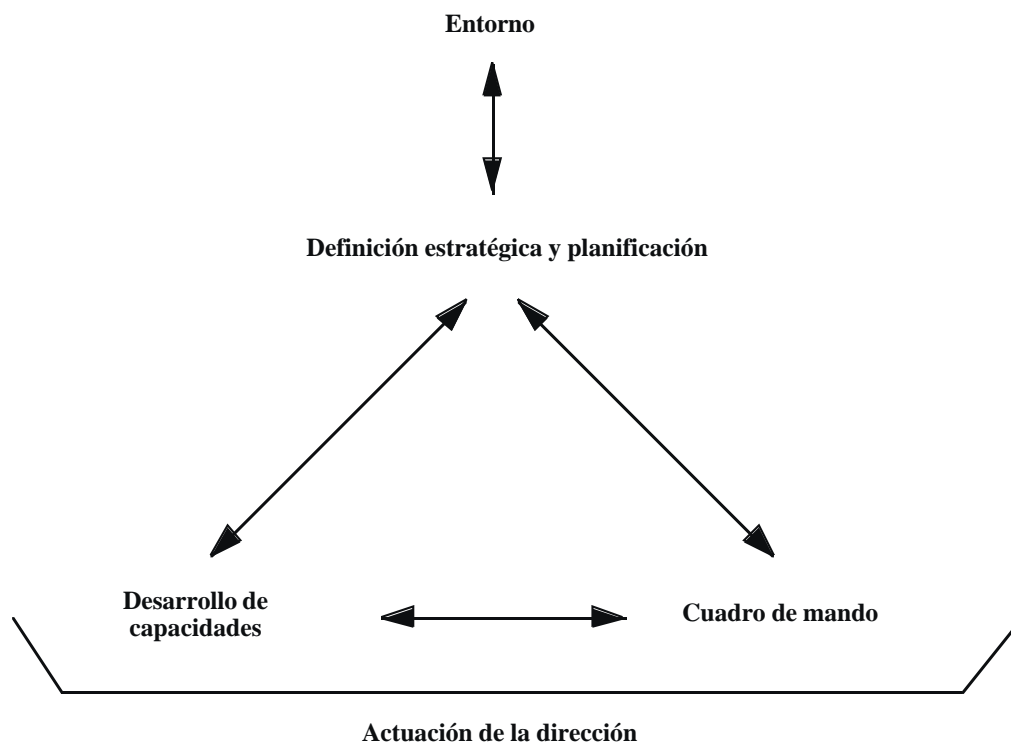
1. El modelo de Steger resultaba demasiado rígido, ya que se pensaba que, al contrario de lo señalado en dicho modelo, las empresas pueden influir en las dos variables que en él se consideran (riesgo medioambiental y oportunidades de mercado a través de la actuación medioambiental). Es decir, el riesgo medioambiental no era algo que dependiera exclusivamente de las actividades en las que una empresa está inmersa. Por el contrario, se concluyó que dicha variable depende de hasta qué punto una empresa ha internalizado su impacto en el medio ambiente. Asimismo, la existencia de oportunidades de origen medioambiental tampoco depende sólo del sector en que compite una empresa, sino de su capacidad para identificarlas y aprovecharlas, lo que en muchos casos conllevaba el desarrollo o incorporación de tecnologías compatibles con un desarrollo sostenible. Por tanto, se concluía que empresas pertenecientes a un mismo sector industrial y, por consiguiente, con parecidas implicaciones medioambientales, podían quedar clasificadas en diferentes casillas del modelo.
2. Ninguno de los dos modelos proporcionaba herramientas que permitieran a las empresas acelerar el proceso de mejora de su rendimiento medioambiental (6).

Dichas conclusiones, junto con la potencialidad que se veía en el proceso de autodiagnóstico con el modelo de gestión medioambiental integral, llevaron al desarrollo de un nuevo marco para el posicionamiento estratégico medioambiental. Como hemos señalado previamente, antes de presentar dicho marco, y con el fin de facilitar la comprensión del mismo, introduciremos el modelo de gestión medioambiental integral.

IV. Modelo de gestión medioambiental integral

Como puede verse en la Figura 1, el modelo consta de cinco dimensiones: entorno, definición estratégica y planificación, desarrollo de capacidades, actuación de la dirección y cuadro de mando.

Figura 2. Modelo de gestión medioambiental integral



Como puede apreciarse por las flechas que relacionan sus cinco dimensiones, el modelo considera que, en su definición estratégica y planificación, las compañías han de tener en cuenta la información y conocimiento que adquieren de su entorno, de sus indicadores clave (cuadro de mando) y de su operativa (desarrollo de capacidades). Gracias a todo ello, su estrategia y planificación operativa tendrán en cuenta las realidades presentes, tanto internas como externas, y señalarán claramente hacia dónde ha de ir la organización. Es decir, indicarán cuál es el futuro deseado y los caminos que la empresa ha de recorrer para convertir dicho futuro en realidad.

Asimismo, las compañías no sólo han de incluir la información sobre el entorno en sus procesos de definición estratégica, sino que uno de los objetivos de su estrategia ha de ser influir en la evolución de dicho entorno, de forma que consigan mejorar al mismo tiempo su posición competitiva y el entorno físico en el que operan. No sólo han de considerar cuáles son sus capacidades actuales, sino que también han de planificar el desarrollo de aquellas que deberán poseer en el futuro para convertir en realidad los cambios en el entorno competitivo y físico que se proponen lograr. Y no sólo han de tener en cuenta los resultados que les muestran sus indicadores, sino que dichos indicadores, al depender de la estrategia definida en cada momento, habrán de ser necesariamente tan cambiantes como la propia estrategia y el propio entorno.

Los indicadores del cuadro de mando habrán de servir, además, para que las compañías hagan un adecuado seguimiento de cuál es el rendimiento de sus capacidades actuales y de cómo va el proceso de adquisición de aquellas que necesitan para el futuro contemplado en su definición estratégica. Finalmente, el modelo incluye la dimensión

actuación de la dirección, por considerarse que éste es un aspecto absolutamente básico en todo proceso de aprendizaje y mejora.

Cada una de las dimensiones del modelo se subdivide en dos o más subdimensiones, que se presentan en forma de preguntas (7). El objetivo es que la empresa que use el modelo como marco de referencia en un proceso de autodiagnóstico, reflexione –al dar respuesta a dichas preguntas– sobre sus acciones relacionadas con cada una de las subdimensiones y haga un inventario de las mismas.

En el apartado sexto del artículo se profundizará sobre cómo el proceso de autodiagnóstico puede influir de forma positiva en la mejora del rendimiento medioambiental de las organizaciones y en su capacidad de ver posibles sinergias entre actuación medioambiental y resultados de negocio. Pero previamente pasamos a presentar en el siguiente apartado el marco estratégico medioambiental que proponemos.

V. Marco para el posicionamiento estratégico y la mejora del rendimiento medioambiental

Como se ha señalado anteriormente, el marco para el posicionamiento medioambiental estratégico que presentaremos a continuación es fruto de las actividades del grupo de trabajo sobre gestión medioambiental, de las entrevistas mantenidas con los directores generales y los máximos responsables de medio ambiente de tres de las compañías del grupo, y de la necesidad de ofrecer a las empresas herramientas que no sólo les ayuden a analizar su situación, sino también a avanzar en su rendimiento medioambiental.

Como resultado de todo ello, las variables que se han considerado más relevantes a la hora de analizar cómo las compañías viven el tema medioambiental, es decir, su actitud ante dicha temática y, en consecuencia, a la hora de clasificar sus marcos de actuación estratégicos, son las siguientes:

1. Internalización del impacto en el medio ambiente de las actividades de la empresa.
2. Percepción de las sinergias existentes entre medio ambiente y estrategia de negocio.

1. Internalización del impacto en el medio ambiente de las actividades de la empresa

Definimos la «internalización del impacto en el medio ambiente de las actividades de la empresa» como la conciencia de la organización de que sus actividades, tanto las relacionadas con sus procesos como con sus productos y servicios, y sus relaciones de todo tipo con su entorno, están provocando, por acción u omisión, un impacto en el medio ambiente.

Las organizaciones con un *alto grado de internalización* poseen, en la medida en que son pertinentes para ellas, los siguientes rasgos en común:

- Evalúan el riesgo medioambiental de sus actividades.
- Conocen cuáles son los principales problemas medioambientales globales, transnacionales y locales.

- Intentan reducir el uso de recursos de todo tipo, tanto en sus procesos de producción como en sus productos y servicios.
- Intentan sustituir siempre que es posible recursos no renovables por recursos renovables gestionados de manera sostenible.
- Intentan eliminar o, cuando ello no es posible, reducir el uso de materiales tóxicos y peligrosos.
- Intentan eliminar o reducir todo tipo de emisiones atmosféricas, acuáticas y terrestres negativas para el medio ambiente.
- Tienen en cuenta e intentan reducir el impacto de sus productos y servicios durante todo su ciclo de vida, es decir, «desde la cuna a la tumba».
- Tienen en cuenta las posibilidades que se les presentan de llevar a cabo actuaciones de todo tipo positivas para el medio ambiente. Dichas posibilidades pueden derivarse de las características del sector en que compiten o de su influencia en dicho sector.
- Mantienen una actitud incondicionalmente abierta a la hora de comunicar sus políticas, actuaciones y resultados relacionados con el medio ambiente.
- Tienen una actitud abierta a la hora de escuchar a sus «stakeholders» (8) y aprender de ellos.
- Están abiertas al establecimiento de relaciones de cooperación con sus «stakeholders».
- Intentan labrarse, de forma honesta, una credibilidad de compromiso con el medio ambiente.

2. Percepción de las sinergias existentes entre medio ambiente y estrategia de negocio

Definimos la «percepción de las sinergias existentes entre medio ambiente y estrategia de negocio» como la capacidad de la organización de ver las interrelaciones entre el tema medioambiental y su actividad competitiva en lo que atañe a la gestión de sus costes, ventas y mercados.

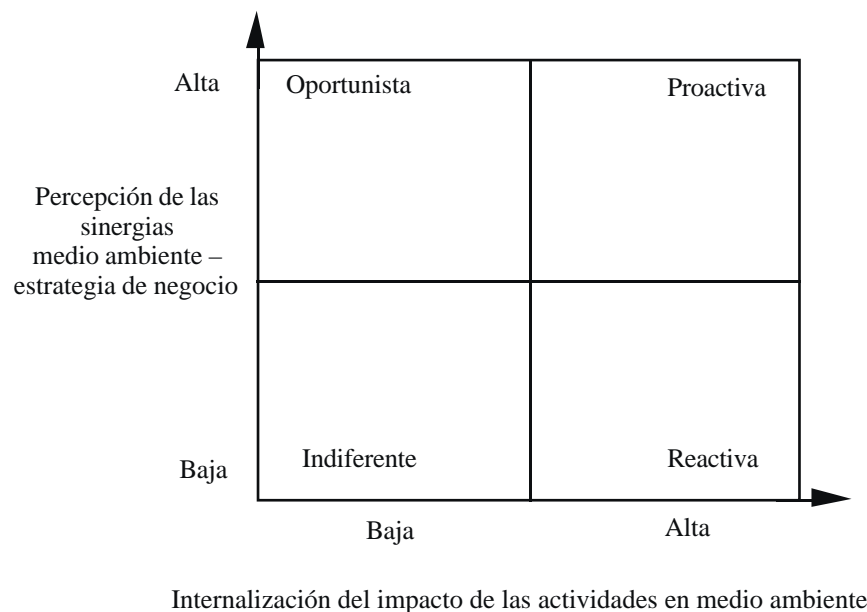
Las organizaciones con una *alta percepción* poseen, en la medida en que son pertinentes para ellas, los siguientes rasgos en común:

- Son conscientes de que los cambios de cualquier tipo que se producen en su entorno, incluyendo por supuesto los relacionados con la situación medioambiental, les suponen retos que, si son bien gestionados, pueden dar origen a importantes oportunidades.
- Intentan conocer cuáles son, desde el punto de vista de sus clientes y «stakeholders» en general, los principales problemas medioambientales.
- Utilizan aspectos de mejora medioambiental como estrategia de diferenciación, incluso cuando los productos o servicios de su sector suelen ser usualmente considerados «commodities».

- Son conscientes de que los valores medioambientales, aunque quizá no siempre se manifiesten con igual fuerza, están fuertemente arraigados en los ciudadanos. Por ello, aunque sin olvidarse de la importancia de otros atributos como pueden ser el precio o la calidad, incluyen consideraciones medioambientales en sus procesos de diseño de productos y servicios.
- Creen que emisiones y desechos no son sino síntomas de ineficiencia en el aprovechamiento de recursos, por lo que consideran que su reducción puede generar ahorros en costes.

A partir de ambas variables podemos definir una matriz de dos por dos según la cual la actitud de las empresas ante el tema medioambiental podría clasificarse, como muestra la Figura 3, como indiferente, oportunista, reactiva y proactiva.

Figura 3. Actitud medioambiental



A continuación, analizaremos algunas de las características de las organizaciones que quedarían encuadradas en cada una de las cuatro actitudes. Para ello analizaremos los siguientes temas que, como puede comprobarse, coinciden con las cinco dimensiones contempladas en el modelo de gestión medioambiental integral:

- Relación con el entorno.
- Definición estratégica y planificación.
- Desarrollo de capacidades.
- Cuadro de mando.
- Actuación de la dirección.

Con objeto de hacer más claras las diferencias entre las cuatro actitudes definidas, se analizan posicionamientos bastante extremos, aun a pesar de que raramente se den en la práctica. Es decir, las organizaciones indiferentes se definen como aquellas en las que tanto la

internalización como la percepción son muy escasas; las organizaciones oportunistas, como aquellas con un alto grado de percepción y una escasa internalización; las reactivas, como aquellas con un alto grado de internalización y una escasa percepción; y, por último, las proactivas, como aquellas con un alto grado tanto de internalización como de percepción.

Organizaciones indiferentes

– *Relación con el entorno.* En las organizaciones indiferentes, la consideración de su entorno físico y cualquier tipo de relaciones con sus posibles «stakeholders», son prácticamente inexistentes. Probablemente ello es posible porque, en principio, o sus actividades no tienen un impacto especialmente relevante en el medio ambiente, o la acción coercitiva de las autoridades no es demasiado importante. En otras ocasiones, su propio tamaño puede favorecer que su visibilidad sea escasa. En consecuencia, al pasar inadvertidas para «stakeholders» como el Gobierno, los grupos ecologistas, la prensa o sus clientes, no se han visto obligadas a internalizar su posible impacto en el medio ambiente.

– *Definición estratégica y planificación, desarrollo de capacidades, cuadro de mando y actuación de la dirección.* Puesto que ni se ven presionadas por sus «stakeholders» ni perciben ningún beneficio para su negocio como consecuencia de contemplar la temática medioambiental, el medio ambiente no forma parte de su estrategia y proceso de planificación. Por tanto, dicho tema tampoco está presente en su operativa ni en su cuadro de mando, ni merece la atención de su dirección.

En la actualidad, podrían clasificarse como indiferentes la mayoría de las organizaciones empresariales. Ello se debe a que la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo pertenecientes a sectores muy atomizados que ofrecen sus productos o servicios a clientes no industriales, mantienen una actitud de indiferencia ante el medio ambiente. Como decíamos anteriormente, más que por su impacto objetivo en el medio ambiente, que en ocasiones, sobre todo si sumáramos los impactos individuales, podría evaluarse como alto, dos de las razones por las que esta actitud es posible son su escasa visibilidad y la consiguiente falta de exigencias de mejora medioambiental por parte de sus «stakeholders». Asimismo, en este cuadrante podrían incluirse, por ejemplo, la inmensa mayoría de las instituciones bancarias españolas. En este caso, no es el tamaño, sino su «a priori» escasa incidencia en el medio ambiente, la que les permite mantener una actitud indiferente.

Organizaciones oportunistas

– *Relación con el entorno.* En las organizaciones oportunistas, tanto la consideración de su entorno físico como cualquier tipo de relaciones con sus «stakeholders» tiene un doble objetivo: buscar posibles necesidades insatisfechas que puedan convertirse en oportunidades para ellas, e intentar ganarse una credibilidad medioambiental. Por ello, en sus comunicaciones tienden a las relaciones públicas, a dar sólo la información acerca de sus actividades que beneficia su posicionamiento, y a escuchar sólo lo que les puede resultar de interés por su potencialidad de convertirse en oportunidad.

– *Definición estratégica y planificación.* El tema medioambiental no forma parte de sus planteamientos estratégicos más profundos, como pueden ser su misión, visión, principios y líneas estratégicas. Por el contrario, es un tema predominantemente táctico, situado en la periferia de su estrategia y cambiante en función de las modas y de la situación del entorno

socioeconómico, ya que ello puede afectar a los valores y actuación de los «stakeholders». El despliegue de objetivos de carácter medioambiental suele afectar a las áreas de producción, por la posible reducción de costes que ello puede conllevar, y marketing y comunicación, por las ventajas que se pueden derivar de posicionar sus productos como «verdes».

– *Desarrollo de capacidades.* Las capacidades que las organizaciones oportunistas tienden a mejorar por motivos medioambientales son las relacionadas con algunos aspectos de mejora del impacto medioambiental de los procesos de producción, con objeto de recolectar «los frutos más maduros y fáciles», y con la mejora de la «percepción verde» de sus productos y servicios. Las inversiones de tipo medioambiental reciben la autorización de la dirección sólo si su retorno se presenta como rápido y seguro.

– *Cuadro de mando.* Sus indicadores medioambientales son coherentes con la naturaleza de su preocupación por el tema medioambiental. Por ello, estas organizaciones miden el impacto en sus costes de sus actividades de mejora del rendimiento medioambiental de sus procesos y en su cifra de ventas de las relacionadas con su marketing «verde».

– *Actuación de la dirección.* En general, la dirección de la organización está escasamente involucrada en las actividades de índole medioambiental. Sólo los directivos de las áreas más directamente afectadas controlan la marcha de las actividades que se están llevando a cabo.

El aumento en la conciencia medioambiental de los consumidores que se ha producido desde principios de los años setenta, ha llevado a muchas compañías a intentar aprovechar las oportunidades de negocio que como consecuencia se han generado. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que dichos intentos han acabado en sonoros fracasos cuando detrás de los pretendidos beneficios para el medio ambiente de los productos lanzados no ha habido una coherencia interna. Es decir, cuando, además de esta capacidad para descubrir oportunidades de negocio por motivos medioambientales, no ha existido un grado considerable de internalización del impacto medioambiental de las actividades de la empresa en cuestión.

Un ejemplo de esta actitud podría ser la compañía canadiense de distribución Loblaw, al menos a partir de la información que poseen los autores (9). En 1988, Loblaw lanzó una línea de productos «verdes» bajo el paraguas de su marca privada President's Choice. Dicho lanzamiento se produjo tras el viaje que su presidente, Richard Currie, realizó por Europa para enterarse personalmente de las nuevas tendencias que se estaban produciendo en el sector europeo de la distribución. Durante dicho viaje descubrió cómo, en consonancia con un aumento de sus preocupaciones medioambientales, los consumidores europeos estaban requiriendo productos menos agresivos con el medio ambiente y cómo dichas demandas estaban siendo atendidas por algunas cadenas de distribución. A su vuelta a Canadá, Richard Currie constató, a partir de los estudios de mercado realizados por Macleans, y por los suyos propios, que los valores medioambientales de los consumidores canadienses habían aumentado, y que el estado del entorno físico era su principal preocupación. Al ver en ello una necesidad insatisfecha y una oportunidad de mercado coherente con la estrategia de diferenciación seguida por Loblaw, Richard Currie decidió lanzar su línea de productos «verdes». Sin embargo, y a pesar de una primera respuesta favorable por parte del consumidor, la iniciativa se vio salpicada por diversas polémicas. Diversos grupos ecologistas, y la Asociación de consumidores de Canadá, realizaron duros ataques contra la iniciativa y cuestionaron los motivos de la empresa. ¿Qué había pasado? En teoría, los productos «verdes» de la compañía satisfacían la necesidad del consumidor de

hacer algo por el medio ambiente y, si más no, eran en principio más amigables con el entorno.

Con objeto de analizar las causas, analicemos otros ejemplos. Recordaremos los casos de Mobil Oil Corporation y sus bolsas de basura de plástico fotodegradable, y de DuPont, tras la campaña publicitaria iniciada por esta compañía para dar a conocer la decisión de su subsidiaria Conoco Oil de usar tanques de doble revestimiento en sus petroleros (Ottman, 1993). Ambas compañías fueron acusadas de cinismo. En el primer caso, por pretender confundir al consumidor anunciando como degradables unas bolsas de basura que, en el mejor de los casos, tardarían cientos de años en descomponerse dadas las condiciones de falta de luz existentes en los vertederos. La aventura de Mobil Oil terminó con el pago de fuertes multas y, sin duda, con un grave deterioro de la imagen de la compañía. En el caso de Du Pont, Friends of the Earth aplaudió la decisión por considerar que, sin duda, con ella se reducía el riesgo de marea negra en caso de accidente. Sin embargo, en sus comunicados públicos, Friends of the Earth continuó subrayando las numerosas agresiones al medio ambiente de la compañía, y concluyó con recomendaciones para que dicha empresa se comportara de forma amigable con su entorno.

De los ejemplos expuestos podemos sacar dos conclusiones. En primer lugar, que una falta de auténtica internalización de los problemas medioambientales puede llevar a las compañías oportunistas a cometer importantes errores por su falta de comprensión y reflexión sobre la temática medioambiental. Asimismo, podemos deducir que cuando las compañías pretenden posicionarse como «verdes» sin realmente haber interiorizado lo que ello significa, corren el peligro de atraer hacia sí las miradas de numerosos «stakeholders» que, con toda seguridad, se dedicarán a analizar qué hay de verdad tras su súbita «conversión» y, al descubrir sus incoherencias, las convertirán en diana de sus campañas de sensibilización sobre el estado del medio ambiente. En resumen, cabe afirmar que los posicionamientos fundamentalmente oportunistas en el campo del medio ambiente son, cuando menos, peligrosos.

Organizaciones reactivas

– *Relación con el entorno.* Las organizaciones reactivas miden el impacto que sus actividades tienen en el medio y comparten con sus «stakeholders» sus resultados y esfuerzos de mejora. Se relacionan con dichos «stakeholders» de forma abierta y honesta, intentan comprenderles, son proclives a establecer relaciones de colaboración con ellos y se muestran predispuestas a satisfacer sus deseos, aunque con las lógicas limitaciones que su competitividad establece.

– *Definición estratégica y planificación.* Estas organizaciones suelen haber integrado en lo más profundo de su definición estratégica el tema medioambiental. En sus misiones y valores hay un fuerte compromiso medioambiental. El respeto por el medio ambiente alcanza una importancia pareja a la de los objetivos de negocio. Sin embargo, dado que no perciben ninguna posibilidad de generar oportunidades ni en lo que atañe a la reducción de sus costes ni al incremento de sus ventas, dicho compromiso se traduce en objetivos que afectan fundamentalmente a las áreas de producción, medio ambiente, compras e I+D, y persiguen, en suma, reducir al máximo el impacto medioambiental de sus actividades y productos, en la medida que ello es económicamente factible, y comunicar de forma efectiva dichos esfuerzos a sus «stakeholders».

– *Desarrollo de capacidades.* Estas organizaciones muestran un gran interés en mejorar en todas aquellas capacidades relacionadas con sus procesos, productos y contacto

con los «stakeholders». Persiguen que su proceso de I+D, por su fuerte incidencia en el rendimiento medioambiental de los productos y procesos de producción, les permita disminuir el uso de materias primas (especialmente de aquellas no renovables, tóxicas o peligrosas) y energía, la generación de emisiones y desechos, y la incidencia en el medio ambiente de sus productos durante todo su ciclo de vida. En función de sus posibilidades, también se preocupan por mejorar el impacto medioambiental de sus proveedores. Asimismo, en su proceso de toma de decisiones de inversión, la mejora medioambiental prevalece sobre otras consideraciones de índole económica. Por último, las áreas de comunicación y medio ambiente se preocupan de estar al tanto del marco regulador medioambiental, y procuran mejorar su información sobre los avances de la ciencia en el terreno medioambiental y su capacidad de labrarse de forma honesta una credibilidad de compromiso medioambiental entre sus «stakeholders».

– *Cuadro de mando.* En su apartado medioambiental, el cuadro de mando de estas organizaciones incluirá fundamentalmente indicadores del rendimiento medioambiental de sus procesos y productos.

– *Actuación de la dirección.* En general, la dirección de estas organizaciones está comprometida con la mejora de su impacto medioambiental. Sin embargo, sólo los directivos de las áreas de producción, medio ambiente, comunicación e I+D, así como la dirección general, están involucrados en las actividades relacionadas con el medio ambiente. Por ello, son los directivos de dichas áreas los que procuran mantener vivos entre sus colaboradores los planteamientos estratégicos medioambientales de la organización, intentan conseguir el compromiso e involucración de dichos colaboradores en el proceso de mejora medioambiental, reconocen los esfuerzos y logros tanto de las personas de su organización como de sus «stakeholders», y facilitan y promueven las actividades de mejora.

En resumen, en este cuadrante se incluirían aquellas organizaciones que tienen como características básicas un considerable y sincero compromiso de mejora de su rendimiento medioambiental, normalmente como consecuencia de las exigencias de diversos «stakeholders» como el Gobierno, sus clientes o grupos creadores de opinión y, por diferentes razones, una falta apreciable de visión de las posibles sinergias existentes entre medio ambiente y negocio. El caso de Tetra Pak podría ser un paradigma de este tipo de compañías. Tetra Pak, compañía inventora y principal fabricante de los envases Tetra Brik, se ha visto en muchas ocasiones en el ojo del huracán por el carácter pretendidamente poco ecológico de dichos envases. Ello le ha llevado a intentar mejorar su imagen y su rendimiento medioambiental. Ha puesto en marcha numerosas acciones internas con objeto de reducir al mínimo el impacto en el entorno de sus procesos de producción. En el caso de su subsidiaria Tetra Pak Iberia, fue la segunda empresa en España, con una diferencia de horas respecto a la primera, en conseguir la certificación de su sistema de gestión medioambiental. Asimismo, ha introducido diversas mejoras en sus envases, reduciendo progresivamente y de forma significativa el volumen de materiales usados en los mismos, adquiriendo exclusivamente papel producido por medios sostenibles, e incluyendo sólo una pequeña fracción de papel blanqueado. Por último, ha realizado tremendos esfuerzos para conseguir la reciclabilidad de sus envases y por crear las infraestructuras que hagan posible dicho reciclaje. Sin embargo, no ha sido capaz hasta la fecha de conseguir convertir en oportunidades de negocio sus, sin duda, elogiados esfuerzos. Como afirma su responsable de medio ambiente, «nuestros esfuerzos se han limitado a reforzar nuestra posición de mercado. Esperamos que podrán dar sus frutos cuando el concepto de desarrollo sostenible emerja como el valor fundamental».

Organizaciones proactivas

– *Relación con el entorno.* Las organizaciones proactivas comparten con las reactivas el interés por establecer con sus «stakeholders» relaciones de cooperación abiertas y honestas, y por comprender sus inquietudes e ideas. Asimismo, se preocupan por medir el impacto de sus actividades en el medio y compartir con dichos «stakeholders» los resultados. Sin embargo, van más allá que las reactivas en su consideración del estado del medio ambiente. Son conscientes de que la capacidad de carga de nuestro planeta es limitada, de que estamos próximos a su saturación y de que, en consecuencia, se ha de considerar de forma proactiva cómo cambiar el rumbo de las cosas e intentar contribuir a dicho cambio. Por otra parte, al ver en los retos medioambientales oportunidades de mejorar su situación competitiva, las organizaciones proactivas no sólo saben adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, ya sea como consecuencia del tema medioambiental o por otros factores, sino que procuran influir en él a fin de que su posición competitiva salga reforzada en cada nueva situación. Asimismo, comparten con las organizaciones oportunistas el interés por comprender las necesidades y requerimientos de los «stakeholders», ya que las organizaciones proactivas saben que es posible encontrar vías que permitan simultáneamente conseguir satisfacer las necesidades de dichos «stakeholders» y mejorar los resultados económicos de la propia organización.

– *Definición estratégica y planificación.* Al igual que en el caso de las organizaciones reactivas, el tema medioambiental forma parte consustancial de las definiciones estratégicas de las organizaciones proactivas. Asimismo, al igual que sucede en las oportunistas, los objetivos de carácter propiamente medioambiental están fuertemente integrados con los que podríamos definir como de índole económica. Podríamos decir que son las dos caras de una única moneda, por lo que la consecución de los relacionados con una de las dos áreas no se produce a expensas de los resultados de la otra. Un mismo objetivo puede tener, de manera no forzada, una lectura medioambiental y otra económica. De todo lo anterior se deduce que en las compañías proactivas, todas las áreas, al igual que lo tienen en la mejora de su competitividad en general, tienen un papel en la mejora del rendimiento medioambiental de la organización y, por tanto, unos objetivos que cumplir. Sin embargo, van más allá que las compañías reactivas y oportunistas, al considerar que su visión estratégica ha de ser compatible con una visión sostenible de su entorno físico.

– *Desarrollo de capacidades.* Es indudable que, en la práctica, es imposible intentar destacar por igual la mejora de todas las capacidades de una organización. Por ello, las organizaciones proactivas, al tiempo que intentan mantener unos altos estándares de rendimiento en todas sus áreas, priorizan en cada momento, en función de su estrategia y, por ende, de la situación del entorno, aquellas en las que es más crítico conseguir mejoras de carácter más profundo. Las capacidades a las que suelen prestar una atención preferente a la hora de plantearse mejoras en su rendimiento medioambiental son las relacionadas con la gestión de sus recursos humanos, recursos financieros, compras, instalaciones, situaciones de crisis, sistemas de información, relaciones con sus «stakeholders», producción, I+D y tecnología. Sobre todo en sectores como el químico, eléctrico o papelerero, por poner unos ejemplos, estas dos últimas –I+D y tecnología– pueden ser la clave para que las empresas de dichos sectores puedan contribuir proactivamente a un desarrollo sostenible.

– *Cuadro de mando.* Los indicadores de carácter específicamente medioambiental que las organizaciones proactivas incluyen en sus cuadros de mando son consecuencia directa de su definición estratégica y planificación del desarrollo de capacidades. Por tanto, temas como el rendimiento medioambiental durante todo el ciclo de vida de los productos, las emisiones, los desechos, la innovación tecnológica, el rendimiento medioambiental de los

proveedores o la satisfacción de los «stakeholders», suelen formar parte de dichos cuadros de mando.

– *Actuación de la dirección.* En las compañías proactivas, todos los niveles directivos están comprometidos con el proceso de mejora del rendimiento medioambiental de su organización. Obviamente, su grado de involucración directa en el proceso dependerá de su área y nivel de responsabilidad. En general, los directivos de estas organizaciones actúan como movilizadores y facilitadores del proceso de mejora, reconocen los esfuerzos y mejoras de sus colaboradores, sean éstos internos o externos, y procuran mantener una relación fluida y eficaz con sus «stakeholders». Entre sus funciones específicas, destacan las siguientes: transmitir la visión y marco estratégico de la organización; consensuar con sus colaboradores objetivos que contribuyan a los generales de la organización; proporcionar, en la medida que sea deseable y siempre dentro de un marco de referencia, capacidad de decisión a sus colaboradores; y evaluar los esfuerzos y resultados de sus colaboradores con el fin, más que de controlar, de reforzar el aprendizaje de dichos colaboradores y, por tanto, las habilidades globales de la organización.

El número de organizaciones que podrían calificarse de proactivas aumenta día a día. Sin embargo, sólo unas pocas han avanzado de forma considerable hacia lo que podríamos denominar excelencia medioambiental. Veamos un par de ejemplos: Bank of America y Monsanto. En el primer caso, por pertenecer dicha compañía a un sector en el que la mayoría de las organizaciones suelen mantener una actitud indiferente ante la temática medioambiental. En el segundo, por representar a un sector cuya viabilidad en un futuro de desarrollo sostenible, si no es capaz de sustituir sus actuales tecnologías, presenta, cuando menos, serias dudas.

En el sector financiero, el Bank of America puede ser considerado líder o uno de los líderes, no sólo a nivel estadounidense, sino mundial, en el terreno medioambiental, por su compromiso social y su sensibilidad ante los temas del entorno. Como afirmó su consejero delegado, Richard Rosemberg, en 1989, «la estrategia más efectiva es aquella que da satisfacción a las expectativas de nuestros “stakeholders”, los cuales consideran que el mundo empresarial ha de ocuparse de forma activa de los retos sociales de nuestro tiempo». Esta organización fue la primera institución financiera norteamericana en adoptar una política medioambiental. En la Figura 4 se presentan sus principios medioambientales.

Figura 4. Principios medioambientales del Bank of America

<p>El Bank of America se compromete a operar de forma consistente con los siguientes principios medioambientales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El Bank of America seguirá prácticas medioambientales responsables en todas sus operaciones e instalaciones.2. El Bank of America considerará la responsabilidad medioambiental de sus clientes y proveedores un factor relevante en todas sus decisiones de negocio.3. El Bank of America solicitará el consejo y la experiencia técnica en el desarrollo y gestión de sus programas y prácticas medioambientales.4. El Bank of America hará un esfuerzo especial para identificar las empresas y organizaciones que están intentando encontrar soluciones a los problemas medioambientales y proporcionan un apoyo apropiado.5. El Bank of America proporcionará a sus empleados y jubilados información relacionada con temas medioambientales con objeto de ayudarles a tomar decisiones razonadas.6. El Bank of America ampliará sus programas de reciclaje, energía y gestión de desechos.7. El Bank of America reconocerá y recompensará a sus empleados por sus acciones que apoyen estos principios.8. El Bank of America evaluará periódicamente los resultados que está obteniendo a la hora de identificar y ocuparse de los temas medioambientales.9. El Bank of America se compromete a mejorar su comprensión del impacto social total de las acciones del gobierno y de las empresas que afectan al medio ambiente y a la economía.
--

Fuente: Lawrence, Anne T., «Bank of America and the Carlsbad Highlands Foreclosure», en prensa.

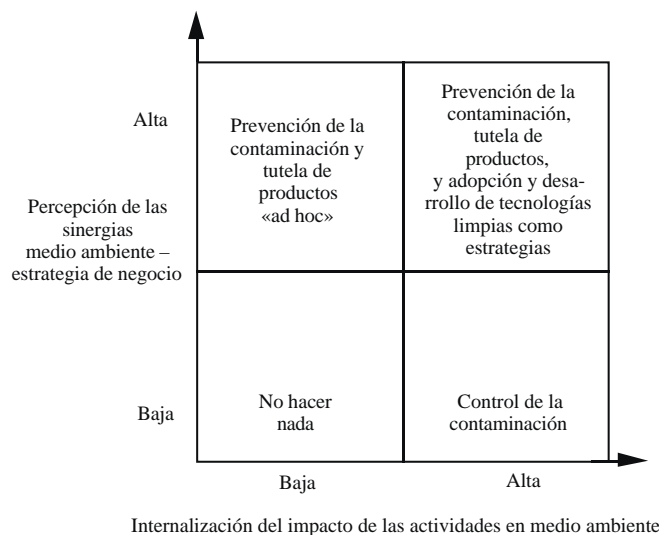
Para hacer realidad los objetivos de dicha política, el Bank of America ha establecido una unidad, denominada departamento de programas y políticas medioambientales, encabezada por uno de sus vicepresidentes senior. Asimismo, ha extendido sus objetivos medioambientales a toda la organización, y ha puesto en marcha planes para hacer realidad sus principios, buscando y consiguiendo mejorar su impacto en el medio ambiente al tiempo que ha generado y aprovechado oportunidades de negocio a través de la creación de productos y mercados beneficiosos para el entorno.

Monsanto (10) es plenamente consciente de la degradación medioambiental actual. Asimismo, sabe que es imposible seguir usando las tecnologías presentes si tenemos en cuenta las previsiones de aumento demográfico y la necesidad de incrementar la creación de riqueza para satisfacer no sólo las necesidades futuras consiguientes, sino, si más no, para paliar las necesidades insatisfechas de la mayor parte de la población mundial. Tras una década de progresos en la prevención de su contaminación y en la recuperación de instalaciones, terrenos, etc., contaminados previamente por la compañía, Monsanto ha pasado a encontrar

oportunidades para aumentar su facturación mediante el desarrollo de nuevos productos y tecnologías medioambientalmente sostenibles, principalmente relacionadas con la biotecnología y la información. Como dice su consejero delegado, Robert Shapiro: «Estamos entrando en un período de una discontinuidad sin precedentes. Las empresas que sigan el modelo empresarial antiguo, quedarán obsoletas y morirán. En Monsanto estamos intentado inventar nuevos negocios de acuerdo con el concepto de sostenibilidad medioambiental. Quizá no sepamos todavía con exactitud cómo son dichos negocios, pero queremos apostar por ellos porque el mundo no puede evitar necesitar un desarrollo sostenible a largo plazo». Para ello ha movilizado a sus colaboradores para conocer mejor cuáles son los problemas del planeta y reflexionar sobre lo que Monsanto puede hacer para ofrecer soluciones a dichos problemas. Por ejemplo, en sus negocios agrícolas, Monsanto ha comprendido que los procesos de desertización, salinización y pérdida de humus que afectan a gran parte de las tierras agrícolas, hacen insostenibles los actuales modos de aumentar la productividad a través de la irrigación y del uso de fertilizantes y pesticidas. Por dicha razón han desarrollado una nueva patata que se defiende contra el escarabajo y es resistente al virus que ataca sus hojas; su uso supondrá dejar de fabricar, transportar, distribuir y aplicar millones de kilos de productos químicos. O el caso del «algodón B.t.», modificado genéticamente para que desarrolle las toxinas B.t. que se producen de forma natural en el suelo, lo que lo hace inmune al gusano del algodón.

De los análisis precedentes se sigue que, si atendemos a la actuación medioambiental de las empresas, tenemos que las organizaciones reactivas llevan a cabo preferentemente actividades de «control de la contaminación», tanto en sus procesos de producción como en sus productos, mientras que las organizaciones proactivas y oportunistas hacen efectivo su posicionamiento estratégico a través de lo que suele denominarse «prevención de la contaminación» y «tutelaje de productos», estrategias a las que, en el caso de las primeras, hay que añadir la adopción y desarrollo de tecnologías limpias. Las diferencias entre las actividades de las organizaciones proactivas y oportunistas se deben a su diferente grado de internalización del tema medioambiental: mientras que las primeras lo han internalizado en gran medida y lo han llevado al corazón de su estrategia, las segundas no lo consideran una responsabilidad, sino sólo una oportunidad. Por tanto, la profundidad y el alcance de las actividades de prevención de la contaminación y tutelaje de productos será muy diferente en ambos casos. En las organizaciones proactivas serán planteamientos estratégicos que afectarán a todas sus áreas operativas y perseguirán la disminución del impacto medioambiental de la compañía, el desarrollo de productos y tecnologías sostenibles, y la generación de beneficios económicos, mientras que, en las oportunistas, el único aspecto importante será la mejora de sus resultados de negocio. En consecuencia, usando las mismas dos variables que en el caso anterior, la actuación medioambiental de las compañías la podemos clasificar de la siguiente forma:

Figura 5. Actuación medioambiental



IV. Modelo de gestión medioambiental integral: una herramienta para acelerar el aprendizaje y la mejora del rendimiento medioambiental

Para satisfacer la necesidad que tienen las organizaciones de acelerar sus procesos de aprendizaje y mejora, se han desarrollado modelos de gestión que, en general, tienen en común, entre otros aspectos, su carácter integral. Es decir, dichos modelos contemplan todas o la mayoría de las áreas de gestión de una organización empresarial. La idea es que las empresas usen estos modelos como marcos para llevar a cabo procesos de autodiagnóstico de la calidad de su gestión que culminen con el diseño e implantación de planes de mejora. Gracias al carácter integral de dichos marcos, los planes de mejora resultantes son *equilibrados*, en el sentido que no persiguen mejoras en unas áreas a expensas de otras, y tienen un *gran impacto*, puesto que el esfuerzo de reflexión que supone el proceso de autodiagnóstico hace que puedan seleccionarse las áreas y acciones de mejora más adecuadas al momento y circunstancias de la organización.

Sin embargo, los modelos de gestión a los que nos referíamos más arriba, entre los que podríamos destacar los que sirven como base a los premios a la calidad en Estados Unidos (Malcom Baldrige Award), Japón (Deming Prize) y Europa (European Quality Award), se han desarrollado buscando la mejora de la competitividad de las empresas en el sentido en que ésta es entendida por el TQM. Es decir, su objetivo ha sido que las empresas aceleraran su marcha en pos de la satisfacción de sus clientes y los cero defectos.

El modelo de gestión medioambiental integral se ha desarrollado para proporcionar a las empresas que adoptan una actitud proactiva ante el tema del medio ambiente, o a aquellas que les gustaría avanzar hacia dicha actitud desde posiciones indiferentes, oportunistas o reactivas, un marco de referencia que les permita mejorar su rendimiento medioambiental, es decir, reducir de forma gradual sus posibles impactos negativos en el medio ambiente y acelerar el uso o generación de nuevos productos o tecnologías más limpias que contribuyan a hacer posible la idea de desarrollo sostenible. Por tanto, el objetivo de dicho modelo es que las empresas sean más efectivas en los procesos de aprendizaje y mejora de su rendimiento medioambiental, aceleren dichos procesos y encuentren nuevas oportunidades en los cambiantes retos que el medio ambiente les plantea. *El modelo de gestión medioambiental integral es un marco de referencia con el que las empresas llevan a cabo procesos de autodiagnóstico de su gestión medioambiental que culminan con el desarrollo e implantación de planes de mejora de su rendimiento medioambiental.*

El autodiagnóstico con el modelo se desarrolla en cinco etapas: inventario de acciones, análisis de puntos fuertes y áreas de potencial mejora, diseño de un plan de acción, implantación del mismo y, finalmente, análisis de los resultados obtenidos. Como en todo proceso de mejora, al cabo de seis meses o un año la organización que está usando esta herramienta volverá a iniciar otro autodiagnóstico (11).

Como habrá podido comprobarse, las dimensiones que se incluyen en el modelo coinciden con los criterios a partir de los cuales las organizaciones son clasificadas como indiferentes, reactivas, oportunistas o proactivas. En consecuencia, este modelo es una herramienta que permite a las organizaciones acelerar sus procesos de avance hacia posicionamientos estratégicos medioambientales proactivos, o al menos profundizar en ellos.

V. Conclusiones

Los últimos años han sido testigos de importantes avances en el campo de la estrategia medioambiental. Los trabajos realizados por Hart, Steger, Newman y otros autores, han permitido ir conceptualizando las estrategias medioambientales seguidas por las empresas para afrontar los retos que plantea el entorno físico en que operan. En este sentido, el objetivo del presente trabajo ha sido dar un paso más que quizá permita a nuestra disciplina seguir avanzando en un camino en el que, ineludiblemente, irán abriéndose nuevos interrogantes.

En la actualidad, los autores están colaborando con las compañías del grupo de trabajo sobre gestión medioambiental en los procesos de autodiagnóstico que éstas están llevando a cabo. Sin duda, los resultados que las compañías obtengan con dichos procesos aportarán más luz sobre la eficacia del modelo de gestión medioambiental integral como herramienta que permite a las empresas avanzar más rápidamente en la mejora de su rendimiento medioambiental. En cuanto sea posible, se comunicarán las principales conclusiones obtenidas.

Asimismo, parece conveniente intentar demostrar empíricamente la validez del marco para el posicionamiento estratégico propuesto. Dicho trabajo va a ser, en el próximo futuro, una de las ocupaciones de los autores. En este sentido, además de validar el marco, en el futuro se intentarán confirmar las siguientes hipótesis:

Hipótesis I. La mayoría de las organizaciones empresariales muestran en la actualidad un *muy bajo* nivel de percepción de las sinergias entre rendimiento medioambiental y oportunidades de negocio, y un *bajo* nivel de internalización de su impacto en el medio ambiente.

Hipótesis II. En cuanto a número de empresas, el siguiente «cluster» en orden de preponderancia se encuentra en posicionamientos que quedarían definidos de la siguiente forma: *baja-media* y *media-alta* «internalización», y *baja-media* «percepción».

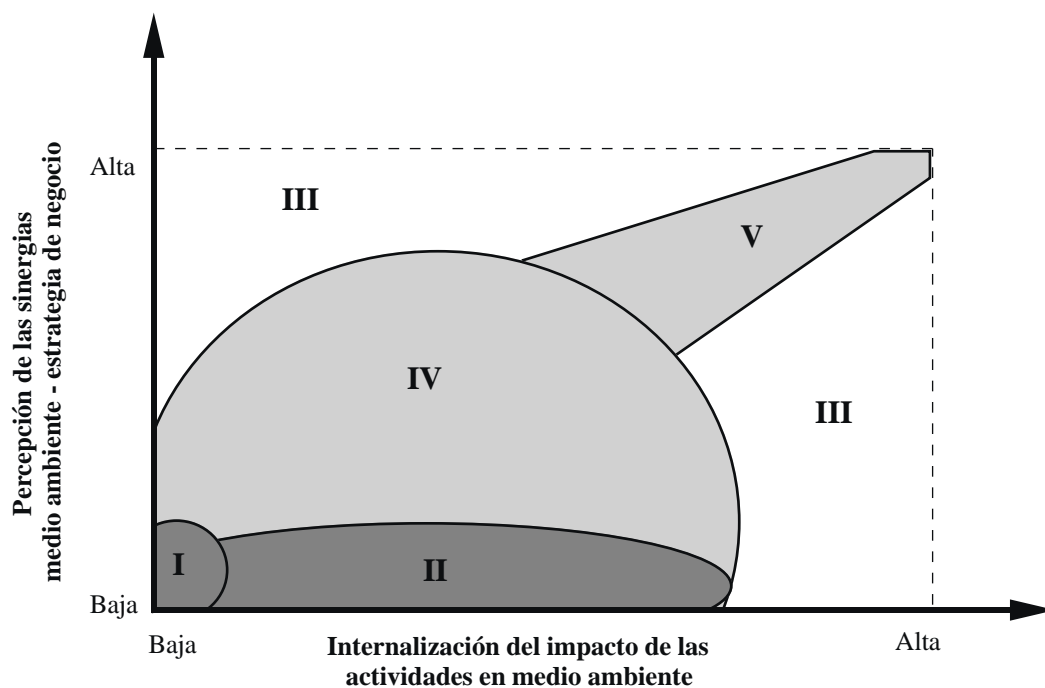
Hipótesis III. No hay empresas ocupando los posicionamientos «oportunista» y «reactivo» extremos.

Hipótesis IV. Conforme nos acercamos y entramos en el cuadrante «proactivo», va intensificándose el grado de correlación entre las dos variables apuntadas, es decir, «internalización» y «percepción».

Hipótesis V. Sólo unas pocas empresas sobre el total de la población ocupan posicionamientos altamente proactivos (es decir, con alta «percepción» y alta «internalización»).

En la siguiente Figura puede verse gráficamente la distribución esperada (la intensidad del color es directamente proporcional a la concentración de empresas esperada):

Figura 6. Posicionamientos medioambientales: hipótesis sobre su frecuencia



Como posibles razones, que habrán de ser corroboradas empíricamente, que podrían estar detrás de dicha distribución, podríamos tener, entre otras, las siguientes:

1. Como apuntábamos anteriormente a la hora de analizar la actitud indiferente, la mayor parte de las empresas son pequeñas y medianas. Su propio tamaño, y su consiguiente escasa visibilidad, hacen que queden, en gran medida, fuera de la atención y de las posibilidades de control de los principales «stakeholders». (Hipótesis I.)
2. Independientemente de su tamaño, las empresas que compiten en sectores cuyo impacto directo en el medio ambiente es, en principio, pequeño, encuentran a primera vista pocos motivos que les lleven a plantearse la existencia potencial de sinergias entre medio ambiente y negocio. (Hipótesis I.)
3. Los requerimientos medioambientales del Gobierno, grupos ecologistas, clientes industriales y otros «stakeholders», harán que una buena parte de las empresas de sectores tradicionalmente considerados «sucios» actúen de forma reactiva ante dichos requerimientos, procurando cumplir con las exigencias

legales y de sus clientes, y no verse envueltas en polémicas con organizaciones «creadoras de opinión». Ello les llevará a que su grado de internalización del impacto en el medio ambiente sea mayor que su percepción de las posibles sinergias medio ambiente-oportunidades de negocio. (Hipótesis II.)

4. Parece muy poco probable que haya empresas que internalicen en grado extremo su impacto en el medio ambiente sin generar, con ello, ningún tipo de oportunidad de negocio. (Hipótesis III.)
5. Anteriormente apuntábamos los peligros que corrían las empresas que adoptaban posicionamientos estratégicos medioambientales oportunistas. Considerando dichos peligros, podemos afirmar que este tipo de posicionamientos son escasamente sostenibles. Por consiguiente, cabe afirmar que la posibilidad de que haya empresas puramente oportunistas es prácticamente nula. (Hipótesis III.)
6. Parece verosímil afirmar que en las empresas que siguen estrategias medioambientales proactivas, los grados de «internalización» y «percepción» irán parejos. Ello puede deberse a que grados de «internalización» altos sólo serán sostenibles desde un punto de vista económico si van acompañados de altos grados de percepción de oportunidades de negocio. Asimismo, los altos grados de «percepción» sólo podrán mantenerse libres de posibles acusaciones de oportunismo si van acompañados de altas dosis de credibilidad sobre el grado de «internalización»; además, cabe también conjeturar que la capacidad de ver oportunidades de negocio por motivos medioambientales puede, de forma natural, llevar a la empresa a aumentar de igual forma su grado de «internalización». (Hipótesis IV.)
7. A partir de las experiencias recogidas en la bibliografía, así como de la propia experiencia directa, sólo unas pocas empresas ocuparían en la actualidad, en opinión de los autores, posicionamientos altamente proactivos. (Hipótesis V.)

Como decíamos, a corto plazo pretendemos llevar a cabo estudios deductivos que nos permitan verificar la validez del marco y de las hipótesis apuntadas. Sin embargo, otras investigaciones sobre el tema realizadas en contextos geográficos o culturales diferentes, serían, sin duda, importantes contribuciones. □

(1) A lo largo del artículo se usa en numerosas ocasiones el concepto «mejora del rendimiento medioambiental». Dicho concepto implica tanto la realización de actividades tendentes a reducir de forma gradual los posibles impactos negativos en el medio ambiente, como pueden ser, por ejemplo, las emisiones a los medios o el uso de recursos, como el uso o generación de nuevos productos o tecnologías más limpias que contribuyan a hacer posible la idea de desarrollo sostenible. Siguiendo la definición ya clásica de la Brundtland Commission, entendemos por desarrollo sostenible «aquél que posibilita satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras de satisfacer las suyas».

(2) Hass, Julie L., «Environmental Green Management Typologies: an Evaluation, Operationalization and Empirical Development», *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, 1996.

(3) Véase en el Anexo 1 una breve descripción de dichas empresas.

(4) En la sección cuarta del artículo se presenta la estructura básica de dicho modelo, y en el Anexo 2 se incluye una descripción completa del mismo.

- (5) Pulcra es la división química del grupo Henkel.
- (6) Esta conclusión puede hacerse extensiva a los otros modelos descritos más arriba.
- (7) Véase en el Anexo 2 la versión completa del modelo de gestión medioambiental integral, en la que se incluyen tanto las dimensiones como las subdimensiones del mismo.
- (8) El término inglés «stakeholders» comprende a todas aquellas personas o grupos de personas que tienen algún tipo de interés en las actividades de una empresa.
- (9) Véase el caso publicado por Harvard Business School, «Loblaw Companies Limited. President's Choice G.R.E.E.N.: Something Can Be Done».
- (10) Magretta, Joan, «Growth through Global Sustainability», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1997.
- (11) Véase en el Anexo 3 una descripción más detallada del concepto, fases, normas para la realización del inventario de acciones, enfoques y criterios de puntuación del proceso de autodiagnóstico con el modelo de gestión medioambiental integral.
- (12) En todos los posibles enfoques se presentan las dos extremos de un «continuum», aunque es obvio que las empresas pueden seguir cualquier posibilidad intermedia.

Anexo I

Empresas participantes en el grupo de trabajo sobre gestión medioambiental

La Empresa Nacional Hidroeléctrica del Ribagorzana, *Grupo ENHER*, perteneciente al grupo *Endesa*, es una compañía eléctrica de ciclo completo (es decir, produce, transporta y distribuye electricidad) que suministra a los mercados de Cataluña y Aragón. Produce al año más de 15.000 GWh, siendo un 82% del total de origen hidroléctrico y un 18% de origen térmico. Los consumos industriales y de servicios suponen un 70%, y los usos domésticos el 30% restante. Su facturación es de alrededor de 200.000 millones de pesetas.

El grupo *Henkel Ibérica* es una subsidiaria de la multinacional alemana *Henkel KGaA*. Factura unos 90.000 millones de pesetas al año y tiene nueve fábricas en España y una en Portugal. Comprende las siguientes áreas de negocio: detergentes/productos de limpieza; cosmética/higiene corporal; adhesivos industriales y de marca; higiene/limpieza industrial y tratamiento de superficies; y *Pulcra*. Esta última, que es la división química, es responsable de aproximadamente un 9% de las ventas del grupo. Fabrica productos químicos de base para las siguientes industrias: alimentación, azúcar y fermentación, celulosa y papel, cosmética, curtidos, detergentes y suavizantes, materias químicas básicas, pinturas, plásticos y textil.

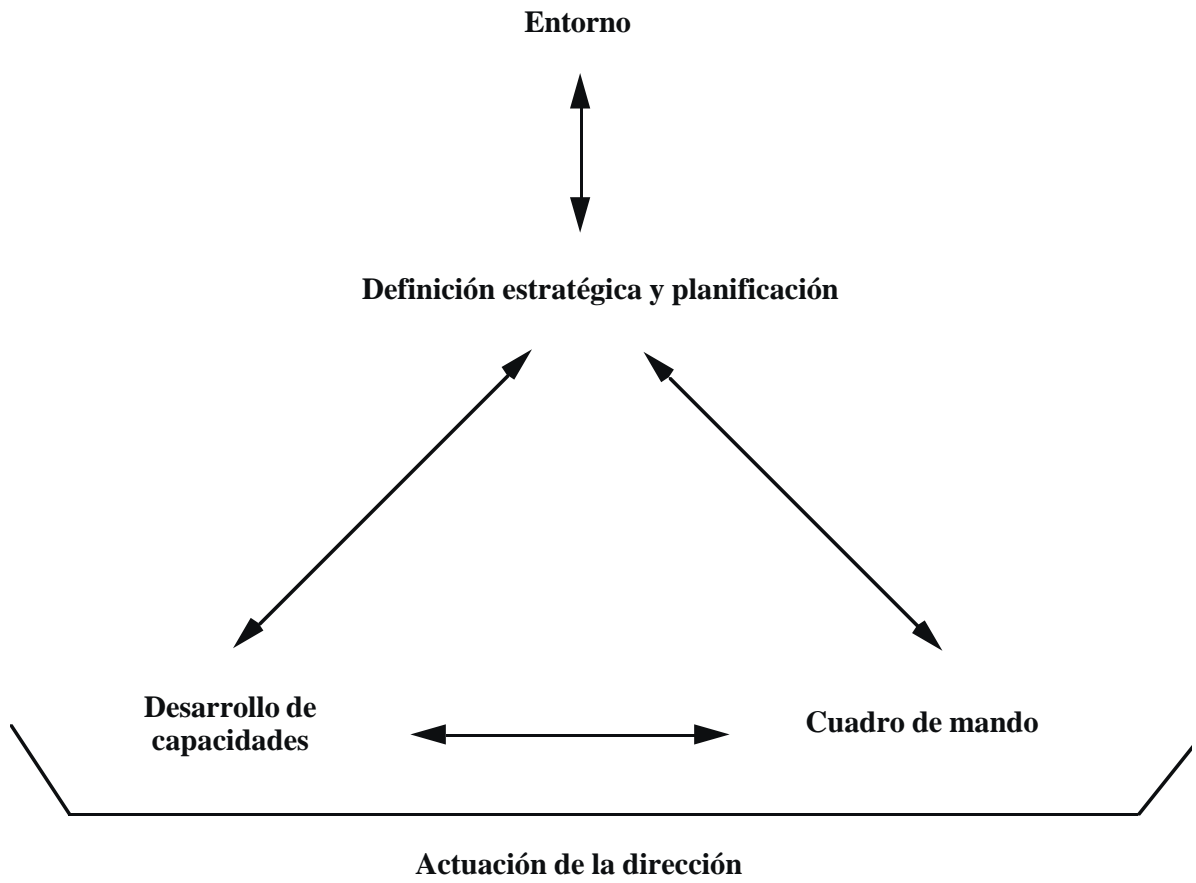
El Grupo *BYSE Electrodomésticos* es una subsidiaria de la multinacional alemana *Bosch Siemens Hausgeräte*. Con unas ventas de más de 100.000 millones de pesetas y seis plantas de fabricación, es la empresa líder en el mercado español de electrodomésticos de línea blanca, con sus marcas Bosch, Siemens, Neff, Balay, Superser, Crolls y Lynx.

Sharp Electrónica España es una subsidiaria de la multinacional japonesa Sharp Corporation. En su factoría de Sant Cugat del Vallès producen televisores en color, faxes y retroproyectors LCD para el mercado nacional y europeo, además de desarrollar nuevos productos y adaptarlos a los gustos y exigencias de los países de destino. Su facturación anual es de alrededor de 30.000 millones de pesetas.

Tetra Pak Iberia es una subsidiaria de la multinacional sueca *Tetra Pak International*. En su fábrica de Arganda del Rey (Madrid), produce anualmente más de 4.500 millones de envases Tetra Brik para abastecer, fundamentalmente, a los mercados de España y Portugal. Asimismo, comercializa sistemas completos de envasado.

Anexo 2

Modelo de gestión medioambiental integral



Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
I. Entorno	<p>1. ¿Cómo analizamos cuáles son los temas medioambientales prioritarios para nuestra organización?</p> <p>2. ¿Cómo nos <i>comunicamos</i> con el entorno, <i>aprendemos</i> de él e <i>influimos</i> en él?</p> <p>3. ¿Cómo nos aseguramos un adecuado y pronto conocimiento del marco regulatorio medioambiental que afecta a nuestra empresa?</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis del impacto medioambiental de nuestras actividades. b) Análisis comparativo de la importancia que nuestros «vecinos» en particular y la sociedad en su conjunto conceden a las diversas problemáticas medioambientales, y de la relevancia que dichas problemáticas tienen para nuestra industria /empresa. <p>Posibles factores y fuerzas del entorno (áreas) a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entes gubernamentales. b) Clientes. c) Proveedores. d) Competidores (actuales y potenciales). e) Inversores. f) Bancos y compañías de seguros. g) Grupos ecologistas. h) Empleados (actuales y potenciales). i) Países del Tercer Mundo. j) Otras industrias. k) Propia industria. l) Prensa. m) Universidades, escuelas de negocios, centros de investigación. n) Vecinos.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>II. Definición estratégica y planificación.</p>	<p>1. ¿Cómo incorporamos el conocimiento que adquirimos del <i>entorno</i>, de <i>nuestro cuadro de mando</i> y de <i>nuestro desarrollo de capacidades</i> en nuestra definición estratégica?</p> <p>2. ¿Cómo incorporamos nuestra <i>definición estratégica</i> (y, por tanto, el conocimiento que adquirimos del entorno, de nuestro cuadro de mando y de nuestro desarrollo de capacidades) en nuestro proceso de planificación y despliegue de objetivos?</p> <p>3. ¿Cómo definimos el carácter crítico de nuestros procesos y de nuestras capacidades en general?</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Visión. ¿Cómo vemos a nuestra organización en el futuro? ¿Cuál será su impacto en el entorno? b) Misión. ¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización? ¿Tiene en cuenta nuestra relación con el entorno físico? c) Valores. ¿Qué valores medioambientales comparten los miembros de nuestra organización? d) Principios. ¿Cuáles son los principios medioambientales en los que se sustenta nuestra gestión? e) Objetivos estratégicos. ¿Cuáles son los objetivos o líneas estratégicas de actuación que hemos definido a partir de lo anterior? <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de nuestras capacidades actuales y de las necesarias para competir en el futuro. b) Interrelación entre objetivos estratégicos y procesos críticos.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>III. Desarrollo de capacidades: «Inputs»</p>	<p>¿Cómo hacemos realidad nuestra definición estratégica y nuestra planificación a través de la gestión del desarrollo de las capacidades que se presentan a continuación?</p> <p>1. Apoyo de la gestión de los recursos humanos a la mejora de nuestro rendimiento medioambiental.</p> <p>2. Apoyo de la gestión de los recursos financieros a la mejora de nuestro rendimiento medioambiental.</p> <p>3. Gestión medioambiental de los proveedores.</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Formación. b) Equipos de mejora «verdes». c) Existencia de «green champions». d) Descentralización de la toma de decisiones. e) Establecimiento de objetivos. f) Coherencia de los sistemas de selección, retribución, promoción, etc. con estrategia, objetivos y procesos críticos. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contabilización de los costes medioambientales. b) Coherencia del proceso de toma de decisiones de inversión, relacionadas con nuestro rendimiento medioambiental, con estrategia, objetivos y procesos críticos. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación de su impacto medioambiental. b) Evaluación de su carácter crítico. c) Establecimiento de relaciones de asociación. d) Encuestas sobre nuestro rendimiento como clientes. e) Coherencia con estrategia, objetivos y procesos críticos.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>III. Desarrollo de capacidades: «Inputs»</p>	<p>¿Cómo hacemos realidad nuestra definición estratégica y nuestra planificación a través de la gestión del desarrollo de las capacidades que se presentan a continuación?</p> <p>4. Gestión de inventarios.</p> <p>5. Consideración del impacto medioambiental de las materias primas usadas.</p> <p>6. Eficiencia en el uso de la energía.</p> <p>7. Consideración del impacto de nuestras instalaciones en nuestro rendimiento medioambiental.</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación de su peligrosidad. b) Reducción de materiales tóxicos y/o peligrosos. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación de su toxicidad. b) Evaluación de su carácter renovable. c) Reducción de su consumo. d) Reducción de su diversidad. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación del impacto medioambiental de la energía consumida. b) Reducción del consumo de energía. c) Cogeneración. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Eficiencia energética. b) Coherencia con estrategia, objetivos y procesos críticos.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>III. Desarrollo de capacidades: «Inputs»</p>	<p>¿Cómo hacemos realidad nuestra definición estratégica y nuestra planificación a través de la gestión del desarrollo de las capacidades que se presentan a continuación?</p> <p>8. Análisis del impacto de la tecnología en nuestro rendimiento medioambiental.</p> <p>9. Apoyo de los sistemas de información a la mejora de nuestro rendimiento medioambiental.</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Análisis del impacto medioambiental de las nuevas tecnologías. b) Desarrollo de nuevas tecnologías. c) Nuevos usos de tecnologías ya existentes. d) Coherencia de las tecnologías usadas con estrategia, objetivos y procesos críticos. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Integración de los sistemas de información medioambientales en los sistemas de información de la organización. b) Apoyo de los sistemas de información a las actividades de gestión y mejora del impacto medioambiental.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>III. Desarrollo de capacidades: Procesos</p>	<p>¿Cómo hacemos realidad nuestra definición estratégica y nuestra planificación a través de la gestión del desarrollo de las capacidades que se presentan a continuación?</p> <p>10. Gestión por procesos.</p> <p>11. Proceso de diseño de productos y servicios.</p> <p>12. Proceso de producción.</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Métricas de rendimiento de los procesos. b) Objetivos de rendimiento de los procesos. c) Coherencia entre objetivos de rendimiento de los procesos y estrategia. d) Mejora gradual de los procesos. e) Mejora radical de los procesos. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diseño medioambiental (DFE). b) Consideración del impacto medioambiental de los productos/servicios durante todo su ciclo de vida (evaluación del ciclo de vida). c) Coherencia con objetivos y estrategia. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Diseño medioambiental (DFE). b) Consideración del impacto medioambiental de los procesos de producción. c) Coherencia con objetivos y estrategia.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>III. Desarrollo de capacidades: Procesos</p>	<p>¿Cómo hacemos realidad nuestra definición estratégica y nuestra planificación a través de la gestión del desarrollo de las capacidades que se presentan a continuación?</p> <p>13. Procesos de gestión y medición de la satisfacción de nuestros «stakeholders».</p> <p>14. Proceso de gestión de crisis.</p> <p>15. Otros procesos.</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Actividades realizadas para conseguir su satisfacción. b) Sistema de medición de su satisfacción (procedimientos, métricas directas e indirectas...). c) Coherencia con objetivos y estrategia. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Procedimiento contemplado en caso de crisis. b) Comunicación con personas y organizaciones interesadas.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>III. Desarrollo de capacidades: «Outputs»</p>	<p>¿Cómo hacemos realidad nuestra definición estratégica y nuestra planificación a través de la gestión del desarrollo de las capacidades que se presentan a continuación?</p> <p>16. Rendimiento medioambiental de nuestros productos/ servicios/ embalajes durante su almacenaje, transporte, etc.</p> <p>17. Rendimiento medioambiental de nuestros productos/ servicios/ embalajes durante su uso.</p> <p>18. Nivel de reutilización, reciclaje, compostación, valoración energética de nuestros productos/ servicios/ embalajes.</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <p>a) Resultados y tendencias. b) Objetivos de mejora. c) Coherencia con estrategia y objetivos.</p> <p>Posibles áreas a considerar:</p> <p>a) Resultados y tendencias. b) Objetivos de mejora. c) Coherencia con estrategia y objetivos.</p> <p>Posibles áreas a considerar:</p> <p>a) Resultados y tendencias. b) Objetivos de mejora. c) Coherencia con estrategia y objetivos.</p>

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
<p>III. Desarrollo de capacidades: «Outputs»</p>	<p>¿Cómo hacemos realidad nuestra definición estratégica y nuestra planificación a través de la gestión del desarrollo de las capacidades que se presentan a continuación?</p> <p>19. Gestión de desechos.</p> <p>20. Gestión de emisiones.</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Resultados y tendencias. b) Clasificación. c) Reutilización. d) Costes. e) Objetivos de mejora. f) Coherencia con estrategia y objetivos. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Resultados y tendencias. b) Clasificación; medio. c) Reutilización. d) Costes. e) Objetivos de mejora. f) Coherencia con estrategia y objetivos.

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
IV. Actuación de la dirección	<p>¿Qué hacen nuestros directivos para promover la mejora del rendimiento medioambiental de nuestra organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo actúan nuestros directivos como movilizados y facilitadores del proceso de mejora. 2. Cómo transmiten nuestros directivos la definición estratégica de la organización y sus objetivos medioambientales. 3. Cómo nuestros directivos negocian objetivos medioambientales con sus colaboradores. 4. Cómo nuestros directivos proporcionan «empowerment» a sus colaboradores para favorecer su involucración y compromiso con el proceso de mejora medioambiental. 5. Cómo nuestros directivos evalúan a sus colaboradores para promover su aprendizaje y la mejora del rendimiento medioambiental de la organización. 6. Cómo nuestros directivos se comunican con los «stakeholders» y establecen relaciones de colaboración con ellos. 7. Cómo reconocen nuestros directivos los logros y esfuerzos de los integrantes de la organización y de otros «stakeholders». 	

Anexo 2 (continuación)

DIMENSION	SUBDIMENSIONES	AREAS
V. Cuadro de mando	<p>1. ¿Qué dimensiones contempla nuestro cuadro de mando? ¿Cómo se adecúa nuestro cuadro de mando a nuestra definición estratégica, planificación y áreas de actuación?</p> <p>2. ¿Qué resultados estamos obteniendo? ¿Cómo evaluamos la bondad de nuestros resultados?</p> <p>3. ¿Dónde estamos consiguiendo los resultados? (Contestar a la pregunta cuando sea pertinente.)</p>	<p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rendimiento medioambiental. b) Satisfacción de nuestros «stakeholders». c) Satisfacción de clientes. d) Satisfacción de empleados. e) Financiera. g) Eficiencia interna. h) Aprendizaje e innovación. i) Atractivo de nuestro sector. j) Actuación como clientes. <p>Posibles áreas a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comparación con objetivos establecidos. b) Comparación con resultados pasados. c) Comparación con resultados de nuestros competidores. d) Comparación con resultados de organizaciones excelentes.

Anexo 3

El proceso de autodiagnóstico con el modelo de gestión medioambiental integral: concepto, enfoques, fases, normas para la realización del inventario de acciones y criterios de puntuación**1. Concepto**

El autodiagnóstico puede definirse como el proceso de revisión sistemático y regular de las principales áreas de gestión y resultados de una organización que, usando un modelo de gestión como marco de referencia, tiene como objetivo el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora. El modelo de gestión medioambiental integral pretende convertirse en el marco de referencia en los procesos de diagnóstico de la gestión medioambiental que las empresas españolas lleven a término y cuyo enfoque sea predominantemente interno (autodiagnóstico para el aprendizaje y la mejora del rendimiento medioambiental), y no externo (diagnóstico por un agente externo para la obtención de una certificación medioambiental). Asimismo, responde a la idea de que la gestión medioambiental ha de estar totalmente integrada, tanto en los procesos de definición estratégica de las empresas como, en consecuencia, en todas o la mayoría de sus áreas operativas.

2. Enfoques

Con objeto de obtener el mayor impacto posible en la mejora del rendimiento medioambiental y de la gestión en general de las empresas que lo llevan a cabo, el autodiagnóstico con dicho modelo es un proceso flexible al que pueden dársele diversos enfoques. En función de sus necesidades, circunstancias, características y capacidad de mejora, las organizaciones empresariales pueden seguir en sus procesos de autodiagnóstico con el modelo los siguientes enfoques (12):

– *Detallado marco de reflexión selectivo-inventario de prácticas.* El autodiagnóstico con el modelo puede buscar la mejora en el rendimiento medioambiental en aquellas áreas que están bajo la gestión directa de los primeros niveles de decisión de la organización o unidad organizativa y, por tanto, ser selectivo; o, por el contrario, buscar la mejora global del rendimiento medioambiental de la organización y ser más detallado. Asimismo, existe la posibilidad extrema, dentro del enfoque selectivo, de llevar a cabo un autodiagnóstico en el que el modelo de referencia sirva como simple marco de reflexión por parte de la dirección de la organización o unidad organizativa, y en el que, por tanto, no se realice ningún tipo de inventario de prácticas. En este caso, el modelo ayudará a la dirección a buscar de forma rápida y selectiva áreas y acciones de mejora medioambiental sin que en el proceso se pasen por alto áreas de gestión críticas para la organización o unidad organizativa.

– *Unidad-toda la organización.* El autodiagnóstico con el modelo puede llevarse a cabo sólo en una unidad –quizá como prueba piloto–, en cada una de las unidades de la organización, o en toda la empresa. Incluso es posible efectuar procesos de autodiagnóstico en unidades organizativas aunque éstas no sean unidades de negocio. En este caso, dichas unidades realizarán el autodiagnóstico teniendo en cuenta sólo aquellas dimensiones del modelo que les competan.

Anexo 3 (continuación)

– *Sin puntuar-puntuando.* Algunas compañías pueden llevar a cabo el autodiagnóstico con el modelo buscando exclusivamente tener un mejor conocimiento de sus puntos fuertes y áreas de mejora medioambiental, sin preocuparse de evaluar de forma cuantitativa su nivel de rendimiento medioambiental. Otras, sin embargo, pueden considerar importante el puntuar, para de esta forma medir los avances conseguidos en los autodiagnósticos sucesivos y poder hacer comparaciones internas y externas e, incluso, para provocar una sana competencia entre diversas unidades organizativas.

– *Interno-interno y externo.* El autodiagnóstico puede realizarse por miembros de la organización sin recibir ningún tipo de ayuda externa durante las fases de inventario, generación y priorización de acciones de mejora, y establecimiento e implantación del plan de acción, o puede realizarse con la colaboración de personas ajenas a la organización, como consultores, miembros de otras empresas, etc.

3. Fases

Sea cual sea el enfoque que se vaya a dar al proceso de autodiagnóstico, para que éste tenga el mayor impacto posible es conveniente el seguimiento de unas determinadas fases. Las principales fases del proceso de autodiagnóstico son las siguientes:

– *Preparación.* Durante esta fase es imprescindible conseguir el compromiso de la dirección de la organización con el proceso de autodiagnóstico. Asimismo, la dirección habrá de conocer el modelo y las consecuencias del proceso de autodiagnóstico que se va a llevar a cabo, y habrá de decidir qué enfoque se le dará al autodiagnóstico, diseñar el plan de trabajo y establecer una «task force». Por último, se habrá de proporcionar a los miembros de la «task force» la formación adecuada sobre el modelo y el proceso de autodiagnóstico.

– *Realización del inventario de acciones y análisis de los puntos fuertes y áreas de potencial mejora.* En esta fase, la «task force» llevará a cabo el inventario de las diversas acciones de la organización en cada una de las dimensiones y subdimensiones del modelo, así como en aquellas áreas que se consideren oportunas. Tras ello procederá a analizar cuáles son los puntos fuertes de la organización y en qué áreas ésta podría mejorar su rendimiento medioambiental. Asimismo, se evaluará de forma cuantitativa el rendimiento medioambiental de la organización o unidad organizativa en cada una de las dimensiones y subdimensiones, si es que se ha decidido seguir este enfoque. En esta fase, la involucración de la dirección es un factor crítico.

– *Desarrollo e implantación del plan de acción.* A partir del análisis precedente, la dirección de la organización, con la colaboración de la «task force», priorizará las áreas y acciones de mejora, y desarrollará e implantará un plan de mejora.

– *Seguimiento de los progresos.* Como se ha visto anteriormente, el proceso de autodiagnóstico ha de tener un carácter sistemático y regular, por lo que, además de hacer el seguimiento de los progresos conseguidos con el plan de acción, al cabo del tiempo (entre 6 y 12 meses) habrá de repetirse el proceso de autodiagnóstico.

Anexo 3 (continuación)

4. Normas para la realización del inventario de acciones

A la hora de inventariar las acciones que la organización lleva a cabo en las dimensiones que se citan: entorno, definición estratégica y planificación, desarrollo de capacidades y actuación de la dirección, ha de contemplarse tanto el *qué* se hace como el *cómo* y el *dónde* se realiza la acción. En resumen, se ha de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Qué estamos haciendo?* Es decir, describir la acción.
- *¿Cómo lo estamos haciendo?* En este sentido, se ha de analizar si la acción se lleva a cabo de una forma sistemática e integrada en la operativa de la organización. Asimismo, habrá de comprobarse si existe un procedimiento regular de revisión y mejora de dicha acción. En resumen, para analizar cómo lo estamos haciendo, es conveniente contestar a tres preguntas: ¿realizamos la acción de forma sistemática?; ¿forma parte la acción de nuestra operativa regular?; ¿revisamos y mejoramos regularmente la acción?
- *¿Dónde estamos llevando a cabo la acción?* El objeto de contestar a esta pregunta es analizar si el despliegue es adecuado. Es decir, si la acción se realiza en todas las áreas de la organización en donde potencialmente sería conveniente hacerlo.

Asimismo, a la hora de reflexionar sobre las métricas y resultados que aparecen en la dimensión «cuadro de mando», ha de considerarse no sólo *qué* métricas se siguen, sino también *cómo* son dichos resultados cuando se comparan con los pasados, los objetivos actuales y los obtenidos por otras organizaciones, y *dónde* se están consiguiendo dichos resultados. En resumen, se ha de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Qué medimos?* Es decir, reflexionar si las métricas usadas son las más adecuadas teniendo en cuenta la estrategia y situación de la organización.
- *¿Cómo lo estamos haciendo?* Un resultado en el vacío no tiene ningún sentido. Para poder ponderar la bondad de un resultado se ha de comparar con el objetivo establecido, se ha de analizar la tendencia y, en la medida de lo posible, se ha de comparar con los obtenidos por nuestros competidores y por organizaciones que puedan servir de modelo.
- *¿Dónde estamos midiendo y obteniendo el resultado?* El objeto de contestar a esta pregunta es analizar si el despliegue es adecuado. Es decir, si se está midiendo y obteniendo el resultado en todas las áreas de la organización dónde potencialmente sería conveniente.

El modelo considera que, en sus procesos de autodiagnóstico, las organizaciones han de tener en cuenta *todas las dimensiones y subdimensiones* del mismo. Las subdimensiones, a su vez, incluyen *diversas áreas que las organizaciones podrían tener en cuenta* en sus procesos de autodiagnóstico. El modelo pretende ser flexible a este nivel, por lo que serán las propias organizaciones las que en función de sus particulares circunstancias y características definan cuáles son las áreas que efectivamente considerarán.

Anexo 3 (continuación)

5. Criterios de puntuación

Si se decide que el proceso de autodiagnóstico con el modelo de gestión medioambiental integral se realice evaluando numéricamente el rendimiento medioambiental de la organización, los criterios de puntuación serán los siguientes:

- Todas las dimensiones del modelo tienen un mismo peso de 100 puntos. La razón básica es que el modelo es un sistema en el que las diferentes dimensiones están interrelacionadas, por lo que es crítico aprender y mejorar en todas y cada una de dichas dimensiones. Pensamos que dar un diferente peso a las dimensiones podría conllevar un mensaje peligroso, al dar preponderancia a unas dimensiones en menoscabo de otras. Además, no se trata de un modelo diseñado para que sirva de base a la concesión de un premio, sino que tiene por objetivo el autodiagnóstico, el aprendizaje y la mejora.
- En principio, y por las mismas razones, todas las subdimensiones tienen también un mismo peso, aunque en función de sus características y circunstancias una organización podría decidir alterar dicho peso.
- En las dimensiones entorno, definición estratégica y planificación, desarrollo de capacidades y actuación de la dirección, se procederá a puntuar de la siguiente forma:
 - ¿Qué estamos haciendo?: 1-100 puntos.
 - ¿Cómo lo estamos haciendo?: 0,1-1 (factor multiplicador del «qué»).
 - ¿Dónde lo estamos haciendo?: 0,1-1 (factor multiplicador del «qué»).
- En la dimensión cuadro de mando, se puntuará de la siguiente forma:
 - Subdimensión 1: 1-100 puntos.
 - Subdimensión 2: 0,1-1 (factor multiplicador de la subdimensión 1).
 - Subdimensión 3: 0,1-1 (factor multiplicador de la subdimensión 1).

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 317	Popular business media: The missing link in business knowledge diffusion. An exploratory study. June 1996, 24 Pages	Mazza C.
D/ 318	Proyecto Eurocash 94. Análisis comparado de la gestión de tesorería en las empresas españolas y europeas. Julio 1996, 47 Págs.	Santomá J.
D/ 319	Reflexiones en torno a la investigación social. Julio 1996, 45 Págs.	Alvarez de Mon S.
D/ 320	Financial intermediaries and capital markets: An international perspective. July 1996, 45 Pages	Canals J.
D/ 321	Universal Banks: The need for corporate renewal. July 1996, 31 Pages	Canals J.
D/ 322	Las empresas familiares de gran tamaño del sector español de alimentación y bebidas. Julio 1996, 37 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K. Vilaseca A.
D/ 323	La infraestructura ética del mercado en los países poscomunistas. Un enfoque sistémico desde la experiencia de las economías occidentales. Julio 1996, 22 Págs.	Argandoña A.
D/ 324	La economía y la teoría de la acción humana. Julio 1996, 18 Págs.	Argandoña A.
D/ 324 BIS	Economics and the theory of human behaviour. July 1996, 18 Pages	Argandoña A.
D/ 325	Los factores determinantes en la política de cobertura de las empresas europeas. Septiembre 1996, 56 Págs.	Rahnema A.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 326	The 1996 ICC report on extortion and bribery in business transactions. October 1996, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 327	Mejora ética de directivos y empleados: ¿Qué puede hacer el gobierno de la empresa? Octubre 1996, 13 Págs.	Melé D.
D/ 328	Network Analysis and Corporate Alliances. October 1996, 30 Pages	García Pont C.
D/ 329	El comportamiento cooperativo en los acuerdos de colaboración inter-empresarial en el sector español de servicios financieros: Una perspectiva economico-relacional. Octubre 1996, 35 Págs.	Ariño A.
D/ 330	Estrategia medioambiental: Análisis de los principales factores y fuerzas medioambientales. Noviembre 1996, 39 Págs.	Rodríguez M.A. Ricart J.E.
D/ 331	Aspectos distintivos del «brand equity» en marcas percibidas como locales y como globales. Enero 1997, 211 Págs.	Garolera J.
D/ 331	El Estado y la prestación de servicios públicos: El caso de las telecomunicaciones Enero 1997, 23 Págs.	Gual J.
D/332	El Estado y la prestación de servicios públicos: El caso de las telecomunicaciones Enero 1997, 23 Págs.	Gual J.
D/333	El estado del bienestar: ¿Crisis económica o crisis ética? Enero 1997, 105 Págs.	Argandoña A.
D/334	Buy out con participación de socio financiero. Un análisis de la situación española. 1989-1995. Enero 1997, 105 Págs.	Tàpies J.
D/335	Estrategia medioambiental: Modelo para el posicionamiento estratégico y mejora del rendimiento medioambiental. Febrero 1997, 39 Págs.	Ricart J.E. Rodríguez M.A.