



GESTIÓN AMBIENTAL EN LAS ORGANIZACIONES: REVISIÓN DE LITERATURA

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

✉ MIXZAIDA YELITZA PEÑA ZERPA^{1*}, ✉ CLARITZA ARLENET PEÑA ZERPA²

¹Fundación Famicine, Venezuela.

²CIIDEA- Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

*Autor para correspondencia: mixzaidap@gmail.com

Palabras claves:	Resumen
gestión ambiental organizaciones empresas sostenibilidad	La gestión ambiental es un término que ha evolucionado significativamente desde sus orígenes, refleja la creciente preocupación por la interacción entre las actividades humanas y el ambiente. En orden a ello, las empresas se direccionan a la sostenibilidad, partiendo de paradigmas ambientales. Así pues, el objetivo de este estudio correspondió a la revisión de literatura asociada a las categorías: organizaciones y gestión ambiental. Para ello, se identificaron autores para posteriormente identificar las estrategias medioambientales, caracterizaciones, incorporación en la estructura organizacional, enfoques asociados y actores involucrados. Entre las principales reflexiones se señalan: la gestión ambiental debe estar integrada en todos los niveles organizacionales para la búsqueda de la adaptación y la mejora (consecuencias de la toma de decisiones y el ejercicio de liderazgos).
Keywords:	Abstract
environmental management organizations companies sustainability	Environmental management is a term that has evolved significantly since its origins, reflecting the growing concern for the interaction between human activities and the environment. As a result, companies are moving towards sustainability, based on environmental paradigms. Thus, the objective of this study corresponded to the review of literature associated with the categories: organizations and environmental management. To this end, authors and contributions were identified in order to subsequently identify environmental strategies, characterizations, incorporation in the organizational structure, associated approaches and actors involved. Among the main reflections were the following: environmental management must be integrated at all organizational levels in the search for adaptation and improvement (consequences of decision-making and leadership).

Introducción

La gestión ambiental es un término que ha evolucionado significativamente desde sus orígenes, reflejando la creciente preocupación por la interacción entre las actividades humanas y el ambiente. En la obra "The Search for the Ultimate Sink: Urban Pollution in Historical Perspective", Tarr (1996) explora la larga historia de cómo las ciudades han lidiado con sus desechos y contaminación,

vinculando directamente los desarrollos tecnológicos e industriales con los problemas ambientales y las respuestas sociales y políticas orientadas a la salud pública.

Sin embargo, fue en la segunda mitad del siglo XX cuando el concepto de gestión ambiental se fue consolidando, impulsado por desastres ambientales y un aumento en la conciencia social sobre los problemas ecológicos.

Recibido: 04 de mayo de 2025

Aceptado: 11 de julio de 2025

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses con respecto a la publicación de este artículo.

Declaración de contribución: Conceptualización: Mixzaida Yelitza Peña Zerpa, Claritza Arlenet Peña Zerpa. Investigación: Mixzaida Yelitza Peña Zerpa, Claritza Arlenet Peña Zerpa. Metodología: Mixzaida Yelitza Peña Zerpa, Claritza Arlenet Peña Zerpa. Redacción-borrador original: Mixzaida Yelitza Peña Zerpa, Claritza Arlenet Peña Zerpa. Redacción-revisión y edición: Mixzaida Yelitza Peña Zerpa, Claritza Arlenet Peña Zerpa.

Este artículo se encuentra bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



A partir de la década de los ochenta, la revisión bibliográfica ya indicaba la existencia de un conjunto de definiciones en torno al concepto de Gestión Ambiental que abarcan desde comportamientos reactivos referidos al cumplimiento de normativas hasta indicios de las primeras transformaciones desde América Latina que superan el enfoque productivo. Sin embargo, el documento de la Conferencia de Estocolmo celebrada en el año 1972 ya mostraba la preocupación de algunos países del mundo por los problemas ambientales. Es una invitación hacia la prudencia y la creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA (Naciones Unidas, 1973). Hito importante en la historia ambiental que ayudaron a definir el marco conceptual de la gestión ambiental ya que por primera vez, numerosos países reconocen colectivamente que los problemas ambientales eran reales, significativos y requerían atención y acción coordinada a nivel mundial. Esta conciencia global fue el primer paso esencial para la necesidad de una "gestión" de estos problemas.

Ciertamente, el comienzo del desarrollo de la gestión ambiental en sus dimensiones legal, jurídica y normativa se puede ubicar en la década de los setenta. Como señalan Percival, et al., (2021), este período fue testigo del nacimiento de la legislación ambiental moderna, con un enfoque inicial en el establecimiento de estándares y la aplicación a través de mecanismos administrativos (ejemplo: las leyes de aire y agua limpia en Estados Unidos y la creación de la EPA). Sin embargo, con el auge del movimiento ambientalista, en la década de los años 1970 fue el catalizador que llevó a la formalización de la gestión ambiental como disciplina y al inicio de políticas públicas orientadas a regular las actividades económicas y proteger los recursos naturales.

El informe, "Nuestro Futuro Común" presenta por primera vez el término como desarrollo sostenible. Las Naciones Unidas en el año 1987 menciona la importancia de estudiar el ambiente y el desarrollo como un solo conjunto integrado: "Ambas cosas son inseparables" (Naciones Unidas, 1987). Un hito histórico, que influyó en la agenda para incorporar los Objetivos del Milenio y del Desarrollo Sostenible. En este sentido, surge el llamado al sector privado como parte de un movimiento global responsable que busca incorporar la sostenibilidad en sus estrategias y operaciones bajo criterios de responsabilidad ambiental, social y ética, resumidos en diez principios sobre derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción, contemplados en el Pacto Mundial de la ONU cuando se realizó el Foro Económico Mundial en Davos en el año 1999 (Ayuso & Mutis, 2010).

Sin embargo, a pesar de los avances conseguidos relacionados con la Agenda 2030, no se lograrán los objetivos en las fechas límites (Naciones Unidas, 2019). Por ello, la importancia de las alianzas con entes no solamente públicos en la generación de nuevos proyectos que permitan alcanzar dichos objetivos. Implica a las organizaciones

no gubernamentales, asociaciones civiles, y las propias empresas privadas.

Pero, ¿cuántas empresas cumplen con las metas y objetivos planteados? Actualmente, se habla del ranking de corporaciones más sostenibles, relacionando con el reciclaje de metales y productos electrónicos, reciclaje municipal y energía renovable con una gestión ambiental (Alves, 2024). Sin embargo, la encuesta realizada en 2022, indicó que el cincuenta y nueve por ciento de los ejecutivos de alto nivel de las principales empresas del mundo afirmaron sobre la incorporación del uso de materiales más sostenibles en sus esfuerzos de sostenibilidad contra el cambio climático (Burgueño, 2024). Son cifras que siguen causando preocupación no solo por pertenecer a un conjunto de empresas principales sino por la falta información relacionada con el nivel de contaminación controlado por las transformaciones logradas. Pero, ¿qué pasa con el resto de las empresas?

Un porcentaje importante de empresas direccionan una gestión diferente a la sostenibilidad. Por ello, la importancia de aproximarnos a la gestión ambiental desde otros paradigmas por medio de sus definiciones, evolución y características. Actualmente, representa un reto, pues las mismas son más generales que específicas. Preocupa la forma como se maneja el concepto en la descripción de la relación hombre -naturaleza. en este sentido, se plantea la siguiente interrogante: Cómo se conceptualiza la gestión ambiental desde diferentes enfoques teóricos (ciencias naturales, Estado, legislación, organizaciones) y cómo se refleja su incorporación en la estructura y las acciones de las organizaciones, considerando la evolución de los paradigmas y los actores involucrados?

Metodología

Desde la perspectiva metodológica, la investigación corresponde a un enfoque exploratorio descriptivo, de corte documental. En la primera fase se utilizaron documentos de organizaciones internacionales, y fuentes secundarias por medio de una revisión sistemática de la literatura enmarcada en dos categorías principales: gestión ambiental y organizaciones. En la segunda fase, se identificaron los enfoques teóricos identificados (ciencias naturales, Estado, legislación, organizaciones), los paradigmas de la relación hombre-naturaleza, los modelos de integración organizacional, las clasificaciones de acciones medioambientales y los actores clave. En la tercera fase, se compararon los diferentes enfoques teóricos, identificando similitudes, diferencias y complementariedades. En este sentido, se utilizaron tablas para sintetizar y comparar la información clave de los diferentes enfoques, paradigmas, modelos de integración y acciones.

Resultados e interpretación

La gestión ambiental es un concepto que ha evolucionado en tiempo y espacio, así lo plantea Colby (1989) en su informe dirigido al Banco Mundial. El autor comenta que no es un tema nuevo pero que ha despertado el interés de muchas personas, empresas y gobiernos del mundo.

La Real Academia Española (2023b) relaciona el término gestión con varios sinónimos: administración, dirección, gerencia, intendencia, gobierno. En cambio, lo ambiental pertenece al ambiente (Real Academia Española 2023a). Sin embargo, todavía no ha definido lo que es gestión ambiental. En este sentido, se identifican diferentes enfoques teóricos desde la literatura: (a) ciencias naturales, (b) Estado, (c) legislación, y (d) organizaciones. Con semejanzas y diferencias que marcan pautas entre uno y otro, tal como se muestra a continuación:

Desde el Estado

El concepto de gestión ambiental está relacionado con el de manejo ambiental y ordenamiento (Vargas et al., 2011). Dos palabras que pueden encontrarse en el proyecto de investigación titulado *Man and Biosphere* (MAB), puesto en marcha en el año 1971 por la UNESCO. Programa científico intergubernamental que integra la dimensión ambiental a la económica y sociedad.

La gestión ambiental involucra un conjunto de acciones y políticas (regulación, evaluación, normativas administrativas y operativas) que el gobierno implementa con la finalidad de proteger a la naturaleza e impulsar el desarrollo sustentable por medio de la implementación de proyectos y programas desarrollados desde los Estados, apoyados por instrumentos legales, recursos y capacidad administrativa. Páez (2011), desde el punto de vista gubernamental, lo definió como actividades de planificación, financiamiento y control ejecutadas por el Estado en el desarrollo de tareas burocráticas sobre las organizaciones, entre ellas empresas. Visto de esta forma, es un proceso complejo que requiere

un enfoque multidimensional e integrado. Implica no solo el diseño e implementación de políticas, sino también la colaboración con diversos actores sociales y económicos para alcanzar el desarrollo sostenible. Por ello, es fundamental los enfoques proactivos que consideren tanto las necesidades actuales como las futuras, garantizando así un equilibrio entre el desarrollo humano y la conservación del medio ambiente por medio de la evaluación continua y el ajuste de políticas.

Entonces, desde un proceso integral, la gestión ambiental busca consolidar diversas perspectivas y estrategias que las organizaciones emplean para administrar no solo operaciones sino procesos, entre ellos: planificación, ordenación, dirección, ejecución y supervisión de políticas ambientales (Ver Tabla 1).

Desde las empresas (organizaciones)

Los investigadores relacionan el concepto de gestión ambiental con un conjunto de políticas, objetivos, requisitos, estrategias, prácticas y procedimientos de carácter administrativos, técnicas operativas, y gerenciales dentro de las empresas. Aun cuando no se menciona la parte legal, se reconoce la importancia en las tomas de decisiones gerenciales. Sin embargo, la gestión ambiental busca mejorar y lograr objetivos concretos dentro de las organizaciones enfocados en:

En esencia, la gestión ambiental dentro de las empresas persigue la mejora continua y la consecución de metas específicas, que abarcan la salvaguarda de la salud y seguridad de los trabajadores, entendida como una estrategia para la preservación del capital humano (Rohrich & Cunha, 2004). Asimismo, se orienta a la protección del entorno natural, procurando minimizar el impacto ambiental de las actividades organizacionales e impulsando cambios internos que favorezcan esta meta (Plaza et al., 2011).

La gestión ambiental también se enfoca en la reducción de riesgos y pasivos ambientales (Diaz, 2006), la optimización del rendimiento ambiental general (Coglianese y Nash, 2001) y la integración de las consideraciones ambientales

Tabla 1. Enfoque estatal desde la gerencia tradicional.

Table 1. State approach from traditional management.

Características	
Planificación	Apunta a la planificación racional del desarrollo económico, social y ambiental con el objetivo de alcanzar las metas específicas que buscan la preservación de los recursos naturales.
Organización / Ordenación	Ordenación racional de los recursos naturales
Control	Teniendo en cuenta la soberanía y los intereses de todos los Estados, se busca controlar los efectos perjudiciales generados del impacto negativo de las actividades sobre el ambiente.
Administración	Frente a los graves peligros se busca administrar el patrimonio de la flora y la fauna silvestre y su hábitat
Dirección	Según los intereses estatales se busca dirigir sus esfuerzos hacia el desarrollo.

Nota. Elaborado por las autoras a partir de la información de Chiappetta et al., (2006).

Note. Prepared by the authors based on the information from Chiappetta et al., (2006).

en todas las funciones organizativas (Haden, et al., 2009). En un horizonte más amplio, busca promover el desarrollo sustentable y la identificación de nuevas oportunidades ligadas a la dimensión ambiental (Lopes de Sousa, 2014).

Finalmente, la gestión ambiental aspira a integrar la variable ambiental en todos los niveles de la estructura organizacional (Chiappetta, 2010), a mejorar el rendimiento financiero de la empresa, a fortalecer la imagen institucional (Molina-Azorín et. al, 2009), y a fomentar relaciones positivas con la comunidad, los entes gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales ambientales (Seiffert, 2005).

Este enfoque incluye funciones vinculadas con la gerencia tradicional: planificación, organización, seguimiento y control en los recursos humanos, financieros, materiales, incluyendo los naturales, entre otros, como bien lo había afirmado (Vidal & Asuaga, 2021). Sin embargo, también se relaciona con la implantación, operación, ampliación, reubicación y/o deshabilitación de las actividades del ciclo de vida del producto y/o líneas de producción propio del proceso productivo. Son procesos permiten a las empresas alcanzar ventajas competitivas al tiempo que contribuyen con la protección del ambiente, posicionándose como organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible.

Algunos autores indican que la evolución de la gestión ambiental está relacionada con el mejoramiento del rendimiento financiero de la empresa (Molina-Azorín, et al., 2009), el nivel alcanzado por las empresas que incorporan criterios de desempeño ambiental en la selección y el mantenimiento de proveedores (Lopes de Sousa & Chiappetta, 2009), y la adopción de prácticas verdes en el manejo del recurso humano (Chiappetta, 2010).

No se trata de un objetivo o una política más a cumplir dentro de la empresa ni ser más preventivo que correctivo, sino de revolucionar el paradigma, la forma de pensar y accionar de las personas que hacen vida en todos los niveles de la organización, porque todo está relacionado con el ambiente y todos somos responsables. Algunas veces, se piensa más en los negocios, beneficios y crecimiento de la empresa, que si la actividad pueda convertirse en pasivo o riesgo ambiental. A simple vista, el hombre está por encima de la naturaleza, el cual gerencia sus recursos incluyendo los naturales en beneficio de la propia organización (empresa), un paradigma totalmente diferente a la sostenibilidad.

Todo dependerá de la forma de producir, consumir, gerenciar, evolucionar y relacionarse dentro y fuera de la organización frente a los cambios tanto internos como externos, dependerá fundamentalmente del paradigma adoptado (Ver Tabla 2).

Hasta los momentos se han identificado seis paradigmas según la Tabla 2 “Relación hombre -naturaleza”. Los primeros cinco paradigmas son propuestos por Colby (1990).

Sin embargo, algunos autores agregan un sexto o quinto paradigma a la lista con características descriptivas específicas que involucren la sostenibilidad.

El primer enfoque totalmente antropocéntrico originó daños irreparables al ambiente por la relación unilateral entre ambiente y actividades humanas. El mismo se fue debilitando hasta surgir la Ecología Profunda con una intensidad más radical donde se apostaba al no crecimiento y al no desarrollo. Su inviabilidad conduce al tercer enfoque con la institucionalización del ambiente e implementación de los estudios de impacto ambiental. No siendo suficiente la Protección al Ambiente emerge la Gestión de los Recursos donde la contaminación es asumida como algo negativo. Sin embargo, sus limitaciones inducen a un nuevo paradigma Ecodesarrollo, donde el modelo cerrado pasa a ser biofísico y abierto.

A medida que pasan las décadas va evolucionando la gestión ambiental dentro de las organizaciones. Aunque, la teoría indica una evolución conceptual, la realidad es otra, no todas logran el objetivo desde el punto empírico: la gestión ambiental como estructura organizacional. Sin embargo, en relación a este último, han surgido varios modelos entre ellos: a) ISO 14001 con el mejoramiento continuo: planificar, hacer, verificar y actuar. b) Alhadid y Rumman (2014) que considera la variable gestión ambiental como moderadora del efecto de la innovación. c) Desempeño competitivo.

Algunos paradigmas organizacionales sólo consideran el proceso productivo. En cambio, otros incluyen la integración de éste al producto final. Un porcentaje involucran variables como la innovación, la gestión administrativa gerencial y los recursos humanos en función de una determinada estructura que puede ser puntual o matricial desde el punto de vista empírico y conceptual, como se describe a continuación en la Tabla 3.

Las empresas podrán empezar con una integración puntual con la creación del departamento o cargo de gestión ambiental, pero podrían evolucionar hacia la integración matricial. Se resalta la importancia de involucrar el resto de las áreas funcionales de las organizaciones.

De acuerdo al cuadro anterior, se identifica una nueva forma de integración de carácter funcional, interna o externa. Según la clasificación de Chiappetta & Almada (2006), las mismas tienen relación con las propuestas organizacionales de Mintzberg (2009) que pasa de un pensamiento mecanicista a un pensamiento más sistémico. Los autores resaltan en sus conclusiones dos puntos importantes: 1. A medida que la organización se vuelve más flexible la variable ambiental puede ser más fácilmente internalizada con una mayor participación de todas las divisiones, departamentos y áreas. 2. La gestión ambiental está vinculada con la gestión de producción y la gestión de recursos humanos. 3. La evolución de las áreas de gestión de recursos humanos y de producción es consona con la evolución de la gestión ambiental.

Tabla 2. Paradigmas. Relación hombre naturaleza.**Table 2.** Paradigms. Relationship between man and nature.

Paradigma		Características	Industrias (organizaciones)
Relación hombre naturaleza	Economía de Frontera - Paradigma Dominante (años 70)	Progreso y crecimiento económico infinito. La naturaleza es usada como instrumento (explorada, manipulada y modificada) Surge un flujo infinito de recursos de la naturaleza a la economía y residuos a la naturaleza. Gestión unilateral “antropocéntrica”. Daño notado y reparado gracias a la tecnología. Diferencias entre vulnerabilidad y daño ecológico. No considera valores éticos, sociales y espirituales.	Economía y ambiente por sendas distintas.
	Ecología Profunda (años 70)	El hombre es subordinado a la naturaleza: Igualdad de especies. Reducción de la población humana. Uso de los sistemas tecnológicos y gestión de sociedades nativas. Exige reformas en los sistemas económicos, sociales y legales. Inviabile. Muchas personas no la desean.	
	Protección ambiental (Finales de los 70, principios de los años 80)	Institucionalización del Ambiente. Se usa el Estudio de Impacto Ambiental para evaluar la contaminación ambiental (relación costos -beneficios). Los gobiernos crean agencias que establecen límites, controles y mecanismos de corrección. Los límites de contaminación eran determinados por las empresas. Se controla el daño dentro de las industrias al final del proceso productivo. La gestión es vista como costo adicional sin beneficio. La gestión sigue siendo unilateral y antropocéntrica.	
	Gestión de Recursos (Década de los 80)	Surgen los movimientos ecológicos. Los cálculos de las cuentas nacionales consideran todo tipo de recursos, incluyendo los biofísicos. La contaminación pasa a ser un recurso negativo. Se consideran recursos genéticos los parques y las reservas. La gestión sigue siendo antropocéntrica. El uso continuo de los recursos requiere ser gerenciados por el hombre. La deuda de los países se pagaba con la extracción y destrucción ambiental. Las ONG se perfeccionan en monitoreo ambiental. Se incluye la eficiencia global como parte del mercado: restauración ecológica, eficiencia energética, monitoreo de salud, el uso de las tecnologías limpias, aplicación del principio “el que contamina paga”.	
	Ecodesarrollo (Década de los 90)	Hombre y naturaleza no están desligados. El hombre no está ni por encima ni por debajo de la naturaleza. La gestión ambiental es reorientada a la protección ambiental. Se adopta el modelo de la economía biofísica “abierto” como ecosistemas. Se adopta el principio pagar para prevenir la contaminación. Reestructuración de la economía. Se incorpora preocupaciones culturales y sociales propio de ecocentrismo (ecologizar la economía) Controles de contaminación al final de los procesos de producción.	La gestión ambiental es vista como un tema de mercado con diferentes formas de comportamiento.
	Próximos paradigmas	Romper la resistencia a los cambios. Transformaciones institucionales. Cooperación efectiva entre países.	

Nota. Construcción de las investigadoras a partir de información de Colby (1990).

Note. Construction of the researchers based on information from Colby (1990).

Tabla 3. Incorporación de la gestión ambiental en la estructura organizativa.**Table 3.** Incorporation of environmental management in the organizational structure.

	Corazza (2003) Desde el punto de vista conceptual	Chiappetta, (2009) Desde el punto empírico	Chiappetta et al., (2012) Desde el punto empírico
Integración puntual	- Poca influencia del área ambiental en el resto de la estructura organizacional. - El funcionario responsable del ambiente tiende a una acción aislada. - Gestión centralizada.		Algunas organizaciones pueden clasificarse en el tipo Integración puntual de la gestión ambiental.
Integración matricial	- Incorporación de la gestión ambiental a todas las actividades y sectores de la organización. - Amplia influencia del área de gestión ambiental en las demás áreas funcionales clásicas: gestión (marketing, finanzas...), producción, gestión de recursos humanos, innovación (tecnología). - Incorporación de nuevas funciones dentro de las otras áreas. - Puede apoyarse de diversos instrumentos pro-gestión ambiental. - Los miembros de la organización deberán tener modelos mentales e interpretación.	- El área de gestión ambiental está subordinada al área de gestión de la calidad o al área de seguridad del trabajo. - Los gerentes de gestión ambiental son empleados procedentes del área de gestión de la calidad.	- El área de gestión ambiental está subordinada al área de calidad. - Algunas organizaciones tienden a adoptar prácticas más avanzadas y complejas de gestión ambiental. - Otras tienen una gestión ambiental del tipo "matricial".

Nota. Construcción de las investigadoras. Datos tomados de Corazza (2003), Chiappetta, (2009), Lopes de Sousa et al., (2012).

Note. Construction of the researchers. Data taken from Corazza (2003), Chiappetta Jabbour, C. (2009), Lopes de Sousa Jabbour, Oliveira Stefanelli & Alves Teixeira (2012).

El tipo de integración en la estructura organizativa genera diversos tipos de acciones dentro de cada organización.

La clasificación de las acciones dependerá del reconocimiento de los problemas ambientales, el paradigma de relación hombre -naturaleza, etapa de gestión ambiental y su evolución dentro de la organización. Mientras algunos autores clasifican las acciones en tres grandes grupos: reactivo, preventivo y proactivo. Es importante resaltar que las mismas pueden ser más específicas según el punto de vista empírico-conceptual, como se muestra en la [Tabla 4](#).

La teoría indica que la clasificación comienza con un enfoque reactivo y evoluciona hacia un enfoque proactivo. El número de niveles pueden variar de una propuesta a otra entre los autores mencionados. No implica necesariamente un orden secuencial para poder evolucionar en materia ambiental dentro de la organización. Existen casos de empresas que son identificados como un híbrido de niveles. Otras sencillamente no se ubican en ninguno de los niveles mencionados. Por último, investigadores no conforme solo con la teoría y preocupados por el análisis de variables o categorías han propuesto nuevas clasificaciones basadas en estudios empíricos en diferentes tipos de empresas (Ver [Tabla 5](#)).

En uno u otro caso, las clasificaciones propuestas indican el grado de preocupación de la empresa hacia la dimensión ambiental relacionados con el tipo de integración organizacional y el grado de responsabilidad social.

A simple vista parece que nos acercamos más al concepto de sostenibilidad donde nos preocupamos por satisfacer nuestras necesidades sin comprometer la de futuras generaciones en búsqueda del equilibrio con el ambiente.

La literatura ha permitido identificar algunos factores tales como las políticas ambientales, los instrumentos de gestión, tecnología, ubicación de la empresa, mercado, marketing, aprovisionamientos, tipos de operaciones en planta, información, costos, finanzas, medios de comunicación y control de calidad, sin embargo, es importante identificar los actores involucrados en la gestión ambiental dentro de las organizaciones que pueden incidir de forma directa e indirecta (Ver [Tabla 6](#)).

Reflexiones finales

Conceptualmente las organizaciones pueden asumir o no determinados paradigmas asociados con la gestión ambiental. Pero, está en los actores, la adopción de legislaciones, tipos de cultura y efectivamente las transformaciones significativas dentro y fuera del contexto organizacional.

Si bien, la gestión ambiental es un proceso continuo que requiere adaptación y mejora constante son las organizaciones las que adoptan un enfoque proactivo y estratégico hacia la sostenibilidad para así obtener ventajas competitivas, reducir riesgos y contribuir a un futuro más sostenible.

Tabla 4. Clasificación de las acciones medioambiental desde el punto de vista conceptual.
Table 4. Classification of environmental actions from a conceptual point of view.

Roome (1992)	Hunt y Auster (1990)	Nacimiento (1997)	Características	Década aproximada
No cumplimiento	Principiante		• La gestión ambiental no es necesaria. • No hay informes ambientales. • No hay capacitación y participación ambiental de los empleados. • No hay apoyo o participación de la alta gerencia. • La empresa no reacciona a los cambios ambientales. • No comunican los problemas ambientales ni a directivos ni empleados. • Consideran a los problemas ambientales no prioritarios. • Participación parcial de la alta dirección. • Los problemas ambientales solo se abordan cuando son necesarios u ocurren con mínimo esfuerzo. • Cumplir con las regulaciones ambientales (legislación). • Poco entrenamiento ambiental de los empleados. • No se perciben ventajas competitivas con proteger al ambiente. • Consideran a los problemas ambientales no prioritarios. • Se asigna presupuesto a medida que van ocurriendo. • Alguna participación de la alta gerencia. Pueden implementar algunas políticas que incentiven el cambio. • Informes internos pero pocos informes externos • Alguna capacitación y participación ambiental de los empleados. • Posición más proactiva que la anterior. • Los problemas ambientales son tratados en determinadas divisiones o áreas. • La alta dirección apoya y está involucrada en temas ambientales. • La gestión ambiental es una función empresarial importante. • Informes internos y externos • Capacitación y participación ambiental de los empleados. • Se destaca el liderazgo dentro de la empresa. • Dedicar tiempo y esfuerzo a los problemas ambientales. • Los problemas ambientales son prioridad. • Tienen experiencia de solucionar serios problemas ambientales. • Previamente las empresas han experimentado costosos problemas ambientales • La alta dirección apoya y está involucrada en temas ambientales. • La gestión ambiental es una función empresarial importante. • Informes internos y externos interdepartamentales. • Capacitación y participación ambiental de los empleados. • Se destaca como líder en la empresa. • Dedicar tiempo y esfuerzo a los problemas ambientales. • Los problemas ambientales son prioridad. • Comunican e informan los problemas y sus consecuencias.	Ante de los 80
Cumplimiento	Luchador	Adaptación		
Cumplimiento extendido	Preocupado	Prevención		Durante los 80
Excedencia comercial y ambiental.	Pragmático	Anticipación		A finales de los 80
Liderazgo- Vanguardia	Proactivo	Anticipación		Después de los 80

Nota. Datos tomados de Roome (1992), Hunt & Auster (1990), Nascimento (1997). Elaborado por las investigadoras.

Note. Data taken from Roome (1992), Hunt & Auster (1990), Nascimento (1997). Prepared by the researchers.

Corazza (2003)	Barbieri (2004)	Rohrich & Cunha (2004)	Sánchez (2000)	Donaire (1994)	Maimon (1996)	Henriques & Sadorsky (1999)	Características
Integración puntual	Control de la contaminación	Control	Patrón reactivo	Control ambiental en la salida	Enfoque o comportamiento reactivo Adaptativa a la salida	Reactiva	• La gestión ambiental no es necesaria. • No hay informes ambientales. • No hay capacitación y participación ambiental de los empleados. • No hay apoyo o participación de la alta gerencia • Participación parcial de la alta dirección • Los problemas ambientales solo se abordan cuando son necesarios. • Se reacciona a problemas ambientales generados por la empresa. Es visto como un problema legal. • Es importante cumplir con las regulaciones ambientales. • Poco entrenamiento ambiental de los empleados. • La dimensión ambiental es vista como costo extra. • Se mantiene la estructura productiva y el producto. • Ocurre la institucionalización de las actividades ambientales. • Puede existir el departamento ambiental con funciones centralizadas o cargos ambientales especializados para controlar la contaminación. • Se incorporan equipos de control de contaminación en las salidas. Tecnología fin de proceso. • No consideran la variable ambiental como una oportunidad. • No sobresale la innovación tecnológica. • Neutralidad estratégica. No se considera el potencial estratégico de la variable ambiental. • Los resultados son disputados por la sociedad civil. • Alguna participación de la alta gerencia centralizada. • La gestión ambiental es una función que vale la pena. -Se consideran objetivos de prevención de contaminación en determinadas divisiones o áreas. • Informes internos pero pocos informes externos • Alguna capacitación y participación ambiental de los empleados. • Se puede modificar el proceso, producto y empaque. • La dimensión ambiental es considerada una oportunidad en algunas áreas. • Existe el departamento ambiental o cargo ambiental con funciones centralizadas que pueden asesorar algunas divisiones más no participar en el diseño de estrategias. • Se evalúa la posibilidad de procesos y productos más limpios en proyectos divisionales específicos. • Adaptación a la reglamentación o exigencias del mercado • La alta dirección apoya y está involucrada en temas ambientales. • La gestión ambiental es una función empresarial importante. • Informes internos y externos • Capacitación y participación ambiental de los empleados. • La dimensión ambiental es considerada una oportunidad: ventaja competitiva. • Relaciones del departamento ambiental con las demás áreas funcionales. • Integración de las estrategias ambientales a las demás estrategias. • Es una integración externa o estratégica.
Integración puntual	Prevención Integración preventiva	Prevención	Proactiva	Control en las prácticas y en los procesos industriales	Enfoque preventivo Adaptativa al proceso productivo y producto	Acomodativa	
Integración matricial	Integración Estratégica	Proactividad	Proactiva	Control ambiental en la gestión administrativa	Proactiva-anticipada	Proactiva	

Tabla 6. Actores determinantes de la gestión ambiental.**Table 6.** Determining actors in environmental management.

Factores	Características
Organismos no gubernamentales	Los movimientos ambientalistas influyen en la gestión ambiental.
Sociedad Civil Organizada	La organización civil es la población afectada por los problemas ambientales. Caracterizada como consumidora que conoce las diferencias, y opinión pública.
Países importadores	Proporcionan condiciones según sus competidores. En el caso de países desarrollados proporcionan estructuras más rígidas.
Empresas competidoras	Proporcionan condiciones más rígidas si compiten con países desarrollados.
Proveedores	Pueden ser fuente de ventaja competitiva en el desarrollo de prácticas medioambientales, por medio de la presión ejercida sobre los directivos.
Clientes	Ejercen presión sobre los directivos, pero pueden ser fuente de ventaja competitiva en el desarrollo de prácticas medioambientales.
Empleados	Prefieren trabajar en empresas con una mejor gestión medioambiental y ejercen presión sobre directivos. Por consiguiente, la motivación, satisfacción y adiestramiento del personal influyen sobre la gestión ambiental
Directivos	La habilidad y disposición del directivo para gestionar las demandas de los grupos de interés condiciona las estrategias medioambientales desarrolladas por las organizaciones. Además, el estilo gerencial de control y mando fuerte centralizado influye sobre la gestión ambiental
Accionistas	Los accionistas como grupo de interés primario ejercen presión sobre los directivos. Influyen en la gestión ambiental.
Inversores institucionales	Determinan el tipo de gestión en la empresa.
Instituciones financieras	Influyen en la gestión ambiental.
Los gobiernos	Influyen en la gestión ambiental.

Nota. Datos tomados de Negrão (2002), Nacimiento (1997), Henriques & Sadorsky, 1999, Plaza et al., (2011), González-Benito & González-Benito (2010). Elaboración de las autoras.

Note. Data taken from Negrão (2002), Nacimiento (1997), Henriques & Sadorsky, 1999, Plaza et al., (2011). Preparation by the authors.

Se resalta entonces, la importancia de los líderes gerenciales comprometidos con el cambio ambiental que motive, rompa relaciones unilaterales y antropocéntricas, e incorpore la preocupación en cada función y toma de decisiones gerenciales. En este sentido, es necesario integrar la gestión ambiental en todas las áreas de la organización, desde la producción hasta la cadena de suministro. Se requiere: a) un enfoque holístico y la participación de todos los niveles jerárquicos, b) la medición y el monitoreo del desempeño ambiental para identificar áreas de mejora y demostrar los avances logrados y e) implementar la innovación para desarrollar soluciones sostenibles y eficientes. Las organizaciones deben fomentar la creatividad y la colaboración para encontrar nuevas formas de reducir su impacto ambiental.

Bibliografía

- Alhadid, A., & Rumman, A. (2014). El impacto de la innovación verde en el desempeño organizacional, El comportamiento de gestión ambiental como variable moderada: una Estudio analítico sobre el grupo Nuqul en Jordania. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*, 9(7).
- Alves, B. (2024). Principales corporaciones sostenibles según su puntuación a nivel mundial a partir de 2024. Statista. <https://www.statista.com/statistics/972898/leading-sustainable-companies-globally/>
- Ayuso, S., & Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas-¿ una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas?. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4(2), 28-38.
- Barbieri, J. (2004). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. Editora Saraiva.
- Burgueño, E. (2024). Principales acciones adoptadas por las empresas como parte de los esfuerzos de sostenibilidad a nivel mundial para 2022. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1323546/major-global-sustainability-actions-by-companies/>
- Chiappetta, J. C., & Santos, F. C. A. (2006). Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão & Produção*, 13, 435-448.
- Chiappetta, J. C. (2009). Managing quality for environmental excellence: Strategies, outcomes, and challenges in Brazilian companies. *Environmental Quality Management*, 18(4).
- Chiappetta, J. C. (2010). Non-linear pathways of corporate environmental management: a survey of ISO 14001-certified companies in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 18(12), 1222-1225.
- Chiappetta, J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Stefanelli, N. O., & Teixeira, A. A. (2012). Gestão ambiental e estrutura organizacional: estudo de múltiplos casos. *REGE-Revista de Gestão*, 19(3), 361-375.

- Coglianese, C. & Nash, J. (2001). Bolstering Private Environmental Management. *KSG Working Paper* No. 01-011. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.266685>
- Colby, M. E., & Mundial, B. (1989). The evolution of paradigms of environmental management in development (Vol. 313). Washington, DC: Strategic Planning and Review Department, World Bank.
- Colby, M. E. (1990). Environmental management in development: the evolution of paradigms (Vol. 313). World Bank Publications.
- Corazza, R. I. (2003). Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE-eletrônica)*, 2 (2), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482003000200006>
- Diaz, R. (2006). Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. Atlas.
- Donaire, D. (1994). Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 34 (2), 68-77. <https://www.scielo.br/j/rae/a/R5cbhKkcMhpt69FybwvFZJS/?lang=pt>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2010). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), 164-181.
- Haden, S. S. P., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: an exploratory analysis. *Management Decision*, 47(7), 1041-1055. <https://doi.org/10.1108/00251740910978287>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 7-18.
- Lopes de Sousa Jabbour, A. (2014). Evidências da relação entre a evolução da gestão ambiental e a adoção de práticas de green supply chain management no setor eletroeletrônico brasileiro. *Revista de Administração - RAUSP*, 49(3), 606-616. <https://www.scielo.br/j/rausp/a/RymZWqCMwKg4d6j7M5vdC9J/abstract/?lang=pt>
- Lopes de Sousa, Jabbour A., & Chiappetta, C. (2009). Are supplier selection criteria going green? Case studies of company in Brazil. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 477-495. <https://doi.org/10.1108/02635570910948623>
- Lopes de Sousa Jabbour, A., Oliveira, N., Chiappetta, C. & Teixeira, A (2012). Gestão ambiental e estrutura organizacional: Estudo de múltiplos casos. *REGE - Revista de Gestão*, 19 (3), 359-372. <https://doi.org/10.5700/rege468>
- Maimon, D. (1996). Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mintzberg, H. (2009). Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2758285/mod_resource/content/1/sessao6e7_mintzberg.pdf
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tari, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 516-524. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.001>
- Naciones Unidas (1973). Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972.
- Naciones Unidas (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- Naciones Unidas (2019). El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales. El papel del Pacto Mundial de la ONU en el establecimiento y el fortalecimiento de las alianzas del sector privado para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/es/cr/%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- Negrão, R. (2002). Gestión ambiental. En F. Repetto y C. Karez (Eds.), II Curso internacional de aspectos geológicos de protección ambiental (pp. 27-35). UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163153>
- Percival, R., Schroeder, C. H., Miller, A. S., & Leape, J. P. (2021). Environmental regulation: Law, science and policy. Wolters Kluwer.
- Páez Zamora, J. C. (2011). Elementos de Gestión ambiental. Comité Ejecutivo de la AME, Quito-Ecuador.
- Plaza Úbeda, J., De Burgos Jiménez, J. & Belmonte Ureña, L. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2011), 151-161.
- Real Academia Española (2023a). Ambiental. <https://dle.rae.es/ambiental>
- Real Academia Española (2023b). Gestión. <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n>
- Rohrich, S. S., & Cunha, J. C. D. (2004). A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 81-97.
- Roome, N. (1992). Developing environmental management systems. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 11-24. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.3280010104>
- Sánchez, C. (2000). Gestão ambiental proativa. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 40(1), 76-87
- Seiffert, M. E. B. (2005). ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental. Atlas.

- Tarr, J. A. (1996). The search for the ultimate sink: urban pollution in historical perspective. The University of Akron Press.
- Vargas, E., Zizumbo, L., Viesca, F. & Serrano, R. (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. Efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 183-204. <http://www.scie-lo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a09.pdf>
- Vidal, A. & Asuaga, C. (2021). Gestión ambiental en las organizaciones: una revisión de la literatura. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, (18), 84-122. <https://intercostos.org/ojs/index.php/riic/article/view/33>