







**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**RECURSOS HUMANOS Y PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES EN LA  
EMPRESA:**

**LAS RELACIONES ENTRE LOS SISTEMAS DE PRÁCTICAS  
DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO, LA  
GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL PROACTIVA Y EL  
DESEMPEÑO EXPORTADOR.**

**LA INFLUENCIA MODERADORA DE LA INCERTIDUMBRE  
DEL ENTORNO**

---

**Tesis Doctoral presentada por**

Inmaculada Martín-Tapia (Universidad de Granada)

**Codirigida por los Profesores Doctores:**

Juan Alberto Aragón-Correa (Universidad de Granada)

María Eugenia Senise Barrio (Universidad de Granada)

**GRANADA, 2005**



## **AGRADECIMIENTOS**

Las primeras líneas de esta tesis doctoral están dirigidas a reconocer el agradecimiento hacia todas aquellas personas e instituciones que de forma diversa han contribuido a la elaboración de este trabajo.

En primer lugar, tengo que dar las gracias a mi familia por todo el esfuerzo y sacrificio para que yo esté aquí hoy.

Quisiera agradecer a la Fundación BBVA la posibilidad de realizar un proyecto de investigación y a al resto de investigadores que han formado parte en el proyecto. Igualmente al Ministerio de Ciencia y Tecnología por ofrecer su apoyo a través del SEC-2003 07755.

De forma general a todos los miembros del Departamento de Organización de Empresas debo agradecerles el espíritu de compañerismo y de trabajo que crea el ambiente propicio para el desarrollo de cualquier investigación pero, en particular, a Eulogio Cerdón, Nuria Hurtado, Antonio Rueda, Víctor García y Francisco López, Rocío Llamas y Carmen Haro por su apoyo y inapreciable ayuda.

También agradezco al profesor doctor Alfred Marcus de la Universidad de Minnesota (EEUU) por facilitarme la realización de una estancia de investigación en dicha universidad donde pude disfrutar de sus consejos y comentarios sobre este trabajo.

Finalmente, agradecer a mis directores de tesis, Alberto Aragón y Eugenia Senise, sin su guía y asesoramiento no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

Gracias a todos.



## ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Introducción al tema objeto de estudio .....	3
1.1.1. Importancia del medio ambiente .....	3
1.1.2. Evolución de la consideración social del tema medioambiental .....	5
1.2. El tema objeto de estudio .....	7
1.2.1. Introducción al tema objeto de estudio .....	7
1.2.2. Objetivos de la investigación .....	9
1.3. Estructura del trabajo .....	12
1.4. Bibliografía del capítulo .....	16
CAPÍTULO 2 PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	19
2.1. Antecedentes .....	21
2.2. Primeros desarrollos .....	22
2.3. El planteamiento estratégico según la perspectiva de recursos y capacidades .....	34
2.4. Delimitación de los conceptos de recurso y capacidad .....	39
2.5. Relación con otros enfoques .....	43
2.6. Capacidades dinámicas .....	48
2.7. Algunos rasgos de los desarrollos empíricos de la perspectiva de recursos y capacidades .....	51
2.8. Críticas y líneas futuras .....	55
2.9. Comentarios finales .....	62
2.10. Bibliografía del capítulo .....	64
CAPITULO 3 EMPRESA Y MEDIO AMBIENTE.....	77
3.1. Empresa y medio ambiente. Introducción.....	79
3.2. Evolución de la consideración del medio ambiente en la investigación empresarial organizacional .....	82
3.2.1. Los orígenes .....	82
3.2.2. El desarrollo .....	84
3.2.3. La integración de los aspectos medioambientales en los paradigmas organizacionales .....	85

3.3. La investigación actual sobre medio ambiente y empresa.....	88
3.3.1. Teoría Institucional .....	89
3.3.1.1. Orígenes y desarrollo .....	89
3.3.1.2. Institucionalismo medioambiental .....	91
3.3.2. Perspectiva de recursos y capacidades .....	94
3.3.3. Fronteras difusas .....	100
3.3.3.1. Modelos de explicación de la respuesta medioambiental.....	101
3.3.3.2. Influencia del medio ambiente sobre el desempeño .....	110
3.4. Internacionalización de la empresa y la gestión medioambiental .....	114
3.5. Comentarios Finales .....	118
3.6. Bibliografía del capítulo .....	120
CAPÍTULO 4 LOS SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO .....	133
4.1. Introducción.....	135
4.2. Breve revisión a la evolución de la dirección de recursos humanos .....	135
4.3. Sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS) .....	145
4.3.1. Definición de HPWS .....	146
4.3.2. Antecedentes y orígenes de los HPWS .....	149
4.3.3. Tipología de prácticas de recursos humanos .....	153
4.3.4. Prácticas que integran un HPWS .....	158
4.4. Relación entre los HPWS y el desempeño organizacional .....	170
4.4.1. Casos de estudio .....	171
4.4.2. Consolidación en la relación HPWS y el desempeño organizacional .....	173
4. 5. Conclusión .....	191
4.6. Bibliografía del capítulo .....	196
CAPITULO 5 LA RELACIÓN ENTRE LOS HPWS Y LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL EN EMPRESAS EXPORTADORAS: HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA.....	213
5.1. Introducción.....	215
5.2. Breve introducción a la internacionalización de la empresa exportadora .....	217
5.3. Planteamiento de hipótesis.....	222
5.3.1. Relación entre los HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.....	223
5.3.2. Relación entre la gestión medioambiental proactiva y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora. ....	228
5.3.3. La relación entre los HPWS y la gestión medioambiental proactiva .....	232



5.3.4. Efecto moderador de la incertidumbre percibida del entorno .....	239
5.4. Metodología de la investigación .....	248
5.4.1. Muestra y cuestionario .....	249
5.4.2. Medición de las prácticas medioambientales de la empresa .....	256
5.4.3. Medición de los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS) .....	264
5.4.4. Medición de la incertidumbre del entorno competitivo de la empresa..	274
5.4.5. Medición del éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.	277
5.4.6. Variables de control.....	279
5.5. Conclusión.....	280
5.6. Bibliografía del capítulo .....	282
CAPITULO 6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	301
6.1. Introducción .....	303
6.2. Metodología del análisis .....	303
6.3. Resultados del análisis .....	309
6.3.1. Relación entre HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora .....	311
6.3.2. Relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.....	316
6.3.3. Relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización .....	322
6.4. Discusión de los resultados y limitaciones .....	325
6.4.1. La relación de los HPWS con el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora .....	325
6.4.2. La relación entre la gestión medioambiental proactiva y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.....	327
6.4.3. La relación entre los HPWS y la gestión medioambiental proactiva.....	329
6.4.4. Influencia del entorno en las relaciones analizadas.....	331
6.5. Consideraciones finales.....	335
6.6. Bibliografía del capítulo .....	340
CAPITULO 7 PRINCIPALES CONCLUSIONES .....	347
7.1. Introducción .....	349
7.2. Principales conclusiones .....	349
7.3. Implicaciones del trabajo de investigación.....	355

7.4. Limitaciones del trabajo empírico .....	359
7.5. Futuras líneas de investigación.....	362
7.5. Bibliografía del capítulo .....	368
Bibliografía completa .....	373
Anexo I .....	421

## ÍNDICE DEL TABLAS

Tabla 2.1. Mecanismos de Aislamiento.....	44
Tabla 2.2. Comparación de la perspectiva de recursos y capacidades con cinco escuelas de organización industrial precedentes.....	45
Tabla 4.1. Resumen de las prácticas de HR que se incluyen como HPWS.....	166
Tabla 5.1 Ficha técnica del Estudio.....	254
Tabla 5.2. Tratamiento de la información.....	256
Tabla 5.3. Matriz de componentes rotados obtenidos del análisis factorial exploratorio de la proactividad medioambiental .....	258
Tabla 5.4. Test de normalidad multivariante de la proactividad medioambiental.....	261
Tabla 5.5. Validez y Fiabilidad individual de los indicadores de proactividad medioambiental .....	262
Tabla 5.6. Medidas de la bondad del ajuste del constructo proactividad medioambiental.....	263
Tabla 5.7. Fiabilidad y validez de las dimensiones latentes del constructo de proactividad medioambiental .....	264
Tabla 5.8. Ítems y dimensiones que conforman la escala de HPWS .....	271
Tabla 5.9. Test de normalidad multivariante para HPWS .....	272
Tabla 5.10. Estudio de la fiabilidad de los ítems de HPWS .....	273
Tabla 5.11. Estudio de la consistencia de los constructos que componen HPWS.....	274
Tabla 5.12. Medidas de la bondad del ajuste del constructo proactividad medioambiental .....	275
Tabla 5.13. Ítems utilizados para medir la incertidumbre del entorno de la empresa ...	277
Tabla 5.14. Alpha de Cronbrach para la escala de la incertidumbre del entorno.....	278
Tabla 5.15. Escala para medir el éxito de la internacionalización de la empresa.....	280
Tabla 5.16. Alpha de Cronbrach para la escala de la internacionalización .....	280
Tabla 6.1. Prueba de Levene para la igualdad de varianzas considerando el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora como variable dependiente .....	305
Tabla 6.2. Matriz de correlaciones y estadísticos descriptivos principales de las variables del estudio .....	309
Tabla 6.3. Estadísticos de multicolinealidad.....	313
Tabla 6.4. Resultados del análisis de regresión (ecuación 1).....	313

Tabla 6.5. Efectos del grado de uso de HPWS sobre el éxito en la internacionalización para los diferentes niveles de incertidumbre del entorno .....	315
Tabla 6.6. Estadísticos de multicolinealidad .....	319
Tabla 6.7. Estadísticos de Multicolinealidad cuando se eliminan las variables no significativas .....	319
Tabla 6.8. Resultados del análisis de regresión (ecuación 2) .....	320
Tabla 6.9. Estadísticos de multicolinealidad .....	323
Tabla 6.10. Resultados del análisis de regresión (ecuación 3) .....	324

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 2.2. Modelo propuesto por Amit y Shoemaker (1993).....	48
Figura 2.1 Los Pilares Básicos de la Ventaja Competitiva.....	34
Figura 5.1. Modelo a contrastar .....	222
Figura 5.2 Modelo de medida de la proactividad medioambiental (Soluciones estandarizadas obtenidas del programa LISREL) .....	266
Figura 5.3. Modelo de medida de la HPWS (Soluciones estandarizadas obtenidas del programa LISREL).....	276
Figura 6.1. Diagramas de dispersión entre las variables dependientes y las independientes .....	305
Figura 6.2. Gráficos de probabilidad normal para todas las variables del estudio .....	306
Figura 6.3. Gráficos de probabilidad normal del tamaño de la empresa antes y después de la transformación logarítmica .....	307
Figura 6.4. Gráficos basados en los residuos de la regresión .....	312
Figura 6.5. Efecto moderador de la incertidumbre del entorno en la influencia entre el uso de HPWS y la Internacionalización de la empresa .....	316
Figura 6.6. Gráficos basados en los residuos de la regresión .....	318
Figura 6.7. Gráficos basados en los residuos de la regresión .....	323



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**







## **1.1. Introducción al tema objeto de estudio**

### **1.1.1. Importancia del medio ambiente**

El tema de nuestro estudio ha sido inspirado por la conciencia de que cada uno de nosotros tiene que hacer algo por el medio ambiente. El medio ambiente que nos rodea ofrece las condiciones necesarias para la vida y nosotros, con nuestra limitada racionalidad, lo estamos esquilmando. A partir de la era industrial, la actividad producida por los seres humanos ha provocado la utilización de los recursos del medio ambiente a una velocidad e intensidad que no permite su renovación forma natural, esto ha provocado un grave desequilibrio en el ciclo natural a nivel mundial (Stead y Stead, 2004) y, como consecuencia, los problemas medioambientales que sufrimos actualmente.

A grandes rasgos, los principales problemas ecológicos a los que nos enfrentamos son (Schmidheiny, 1992: 53-55):

- Un crecimiento de la población en franco aumento, que posiblemente duplique su número en este siglo XXI, agudizando la presión sobre los recursos naturales. Hace 2000 años la población mundial era de 250 millones, en 1650 se multiplicaba por dos llegando a 500 millones, en 1850 se doblaba de nuevo alcanzando los 1000 millones, de 1850 a 1987 la población se multiplicó por 5 y, en el 1999 la población mundial alcanza los 6000 millones. Se espera que en el 2050 la población del planeta alcance la cifra de 9000 millones de personas (UN, 2005). A este ritmo no es seguro que existan suficientes recursos dado el ritmo de consumo actual (Menguc y Ozanne, 2005).
- Aceleración en el consumo de recursos naturales –en muchos casos de una manera ineficiente- que impide en la mayoría de los casos la regeneración de los recursos naturales considerados como renovables. Según World Wildlife (WWF) y United Nations Environment Programme (UNEP) en su informe *Living Planet Report* (2004),

los seres humanos consumen un 20% más rápido los recursos naturales de lo que el planeta puede producir-regenerar. Además, si consideramos que actualmente se está usando (o más bien, eliminando) más del 40% de los recursos productivos del planeta, en los próximos 40 años podría existir la posibilidad de agotamiento total de las fuentes alimenticias, conduciendo al resto de especies vivas a la extinción (Hart, 1997: 69). Podemos señalar que para suministrar los bienes más básicos para los 9000 millones de personas que se espera habrá en un futuro cercano, será necesario multiplicar de 5 a 30 veces la actual producción económica (Shrivastava 1995a: 122). El consumo desbocado de los habitantes de las zonas desarrolladas y su fortaleza tecnológica acentúan este fenómeno.

- Los sistemas naturales capaces de absorber desechos y contaminantes han sido utilizados hasta el límite de sus capacidades. Teniendo consecuencias ya conocidas como la contaminación de la atmósfera, del agua y de la tierra, cambios climáticos más repentinos, etc. Estos recursos 'renovables' son los que se están agotando más intensamente (Hart, 1997).

- Degradación de los ecosistemas, y con ellos la pérdida irreversible de la diversidad biológica y los recursos genéticos que contienen. Según el consumo actual y el crecimiento de la población se podrían extinguir los recursos naturales existentes (Ehrlich y Ehrlich, 1991), agotar las reservas pesqueras (el 50% del agotamiento que sufren actualmente se ha producido en los últimos 50 años), la vida salvaje y los bosques, aumentando la degradación del suelo y la desertificación (Brown, Chandler, Flavin, Jacobson, Pollock, Postel, Starke y Wolf, 1990, 1991, 1992).

- El desequilibrio demográfico y económico entre naciones ricas e industrializadas y las pobres conduce a una espiral de creciente desigualdad. La pobreza de la mayoría de la población del planeta (especialmente intensa en términos relativos) conduce a una presión sobre el medio ambiente que, aún no siendo tan intensa como la ejercida por los habitantes de los países desarrollados, afecta a amplias y sensibles

zonas del planeta intensificando fenómenos como el de la deforestación. El dramatismo de la carrera por el desarrollo parece conducir en muchas situaciones a una aceptación tácita por las propias autoridades (incluso en zonas desarrolladas) de que la protección del medio ambiente debe estar subordinado a ese fin.

Todos estos cambios a los que los seres humanos estamos sometiendo a la Tierra pueden muy bien amenazar no sólo la calidad de vida, sino la nuestra propia vida como seres humanos, ya que la tierra no puede absorber este incremento exponencial del impacto medioambiental. Irónicamente, según la conocida “Teoría Gaia”, la Tierra podría llegar a sobrevivir a todos estos cambios, pero nosotros tal vez no.

### **1.1.2. Evolución de la consideración social del tema medioambiental**

La concienciación ecológica que surgió en algunos sectores de las sociedades industrializadas, suele situarse en los Estados Unidos a finales de los años sesenta y comienzos la década de los setenta como parte de la preocupación por los derechos humanos y la calidad de vida (Schmidheiny, 1992: 57; Bulccholz, 1993: 14). En estos últimos años de la década de los sesenta los fundamentos del movimiento medioambiental se intensificaron con importantes trabajos teóricos (Egri y Herman, 2000: 571) tales como el libro *Silent Spring*, de Carson (1962) y, el de Meadows, Meadows, Randers y Behrens (1972), *The limits to growth*, –que avisa ya entonces del peligro de colapso medioambiental que la especie humana podía generar si no era consciente del daño medioambiental que estaba produciendo– y la Resolución de Naciones Unidas de 3 de diciembre del 1968 en la que se denuncia los efectos nocivos de la contaminación medioambiental sobre la vida humana.

Adicionalmente, el surgimiento de organizaciones defensoras del medio ambiente como Environmental Defense Fund, Earth First, World Wildlife Fund y el resurgimiento de otras ya existentes como Sierra Club, presentan claros exponentes del cambio que se

produjo en la concepción del medio ambiente en aquellas fechas. Antes no se había concebido al medio ambiente en los foros económicos, sociales y políticos, como un factor influyente o a tener en cuenta. La Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (1972) consolida la preocupación medioambiental a nivel internacional, proclamando que la protección y la mejora del medio ambiente es una cuestión influyente en el bienestar de las poblaciones y en el desarrollo económico.

Este giro en el interés sobre la degradación del medio ambiente dio lugar a un cambio de planteamientos en diversas etapas (Aragón-Correa, 1998). En la década de los setenta, se conciben los problemas medioambientales como concretos y se consideraba relativamente fácil reconocer las fuentes de contaminación, ya que se entendía que eran individuales y locales y, por tanto, la solución planteada era la regulación de estas fuentes de contaminación y el establecimiento de medidas correctivas específicas.

En la década de los ochenta, los problemas medioambientales, considerados como locales anteriormente, se convierten en mundiales y se achaca el origen de estos problemas a las propias actividades humanas, e incluso, a la propia mentalidad antropocéntrica de los seres humanos (Ralston, 1984). La posibilidad de que incidentes medioambientales provocados en un lugar tengan consecuencias en zonas (incluso países) relativamente lejanos acentúa la sensación de que resulta importante un enfoque internacional común.

El principal dilema a finales de los ochenta fue cómo hacer frente al problema medioambiental dado su carácter mundial y qué actitud o mentalidad se debería adoptar para disminuir del problema medioambiental.

Pese a que existen discrepancias acerca de la actitud medioambiental más adecuada (eg. Newton, 2002; Banerjee, 2003), se alcanza cierto consenso con el concepto de 'desarrollo sostenible', que postula una forma de desarrollo que «satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones

para satisfacer las propias» (WCED, 1987). Este término utilizado en el informe *Estrategia Mundial para la Conservación*, de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (1980), no se generalizó hasta que en el 1987 se publicó el informe *Nuestro Futuro Común*, por parte de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas (WCED, 1987).

La década de los noventa trae la definitiva globalización de los problemas. El tema ya no se percibe sólo como un problema que generado en cualquier punto puede afectar a otros lugares muy lejanos. Por el contrario, temas como el del agujero de ozono o el calentamiento del planeta, llevan a detectar que la presión sobre estos temas no procede de focos contaminantes específicos, sino que está relacionado con la propia forma de vida de todos los habitantes del planeta. Las soluciones preventivas se admiten definitivamente como las más avanzadas y se destaca el importante papel que las empresas juegan en el tema, intensificando el problema o ayudando a solventarlo según sus planteamientos de gestión ambiental.

## **1.2. El tema objeto de estudio**

### **1.2.1. Introducción al tema objeto de estudio**

Reflexionando sobre los graves problemas medioambientales, y tal vez guiados por un sentimiento puramente egoísta, estamos convencidos de que la atención al cuidado del medio ambiente es imprescindible para posibilitar el sostenimiento de la vida en nuestro planeta. Quizá esta idea tan simple parece no haber sido comprendida durante gran parte del último siglo, pero la preocupación medioambiental está empezando a dar algunos frutos gracias a una creciente preocupación medioambiental en la sociedad que se extiende a los gobiernos, entidades y demás organizaciones, como las empresas, que sirven a esta sociedad.

La tecnología o el avance tecnológico, que muchos ven como el trampolín salvador, ha procurado muchas mejoras, pero no es la panacea esperada: «las estadísticas muestran como el nivel de sustancias tóxicas y contaminantes y, el número de especies animales que desaparecen aumenta, mientras que disminuyen muchos recursos naturales críticos» (Stead y Stead, 2004: 60). Por el momento, estamos destruyendo los recursos naturales mucho más rápido de lo que los estamos renovando. Los problemas medioambientales están interconectados entre sí y con otras dimensiones como la económica y la social. Y es en estas dimensiones donde podemos actuar para remediar el problema medioambiental.

Las organizaciones y empresas son los principales agentes económicos de nuestra sociedad. Mediante un conjunto de decisiones y preferencias de personas individuales, las empresas son las entidades que deciden qué, dónde y cómo producir y distribuir los productos que consumimos y constituyen los lugares donde trabajamos. Las empresas y organizaciones, como agentes principales de la sociedad y el desarrollo económico, tienen ante sí el difícil objetivo de generar riqueza sin dañar el medio ambiente. Aunque actualmente no se ha conseguido tal armonía con el medio ambiente – ninguna organización es completamente respetuosa con el medio ambiente, incluso las organizaciones cuyo objetivo fundamental es el cuidado medioambiental-, en los últimos años sí existe un gran número de organizaciones que intentan reducir su impacto medioambiental más allá de lo requerido legalmente.

Para cuidar el medio ambiente necesitamos organizaciones implicadas en este objetivo. Muchas organizaciones utilizan hoy en día técnicas de gestión medioambientales como eco-eficiencia, prevención de la contaminación, sistemas de gestión medioambientales de calidad total, diseño para el medio ambiente, etc. que pueden llevar a la empresa a limitar el daño medioambiental que causan más allá de lo exigido legalmente. Las decisiones de sus directivos y las actuaciones, planteamientos y

sensibilidad de los empleados de la empresa, en general, son claves en estos avances medioambientales.

### **1.2.2. Objetivos de la investigación**

Para que la gestión medioambiental sea realmente efectiva se tiene que incluir el objetivo medioambiental en todas las funciones de la empresa y no sólo en las funciones más obviamente relacionadas con la contaminación (como la función de producción), sino en todas las demás: desde la financiación, compras, marketing, hasta los recursos humanos. La variable medioambiental no es la única que tiene que estar presente en todas las funciones de la empresa, esta característica también la comparte la función de recursos humanos.

Nuestro principal objetivo, usando como base teórica la perspectiva de recursos y capacidades, es mostrar qué prácticas de recursos humanos son las más adecuadas para desarrollar una gestión medioambiental que vaya mucho más allá del cumplimiento de la normativa en materia medioambiental, es decir, en el desarrollo de una gestión medioambientalmente proactiva. En el desarrollo de este objetivo prestaremos una atención muy especial a dos aspectos complementarios que vienen a acentuar el interés del mismo. Por una parte, centraremos nuestra atención en empresas internacionales que, por su creciente importancia y por el potencial de exportar o importar prácticas más o menos respetuosas, pueden tener un efecto multiplicativo en su importancia. Y por la otra, incluimos en nuestros planteamientos la influencia de la incertidumbre del entorno ya que, dada la rapidez de los cambios que se producen y su incidencia de carácter global, es una variable que debe ser considerada por todas las empresas, pero quizá con mayor énfasis por las empresas internacionales.

No es nuestra intención pues mostrar los cambios específicos en la gestión de herramientas medioambientales que tiene que realizar una empresa para ser más

consciente desde el punto de vista medioambiental. Ni medir o cuantificar las fuerzas que hacen que las organizaciones sean más respetuosas con el medio ambiente, como la presión de los 'stakeholders' o grupos de presión (eg. Buysse y Verbeke, 2003; Sharma y Henriques, 2005). Por el contrario, el objetivo último sería reunir argumentos teóricos y evidencia empírica para orientar sobre la puesta en marcha de ciertas prácticas de recursos humanos que les pueden ayudar a desarrollar una gestión medioambientalmente proactiva.

Dado este objetivo principal, como objetivos preliminares para conseguirlo, nos planteamos otros objetivos como son:

- Revisar y sintetizar la literatura existente sobre la perspectiva de recursos y capacidades y gestión con la finalidad de conseguir un adecuado marco teórico que fundamente las conclusiones obtenidas.

- Realizar una revisión teórica de la literatura sobre el binomio empresa y medio ambiente, enfatizando especialmente el análisis desde de la perspectiva de recursos y capacidades que muestra como una gestión medioambiental proactiva puede ser fuente de ventaja competitiva y especialmente en el ámbito internacional.

- Efectuar una revisión teórica de la literatura sobre los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS), para conseguir esclarecer la heterogeneidad en la consideración sobre qué prácticas específicas pueden conformar este tipo de sistemas HPWS y, por tanto, arrojar algo de unidad a la emergente literatura sobre los HPWS.

- Establecer la existencia de una relación entre estos HPWS y el desempeño internacional, en particular el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora. Recogiendo, a su vez, el posible efecto moderador del entorno en esta relación.

- Comprobar, así mismo, si la puesta en marcha en la empresa de una gestión medioambiental proactiva está relacionada significativamente con el éxito en los



procesos de internacionalización de la empresa exportadora. Adicionalmente, se recoge el posible efecto moderador del entorno en esta relación.

- Analizar la existencia de la relación entre la puesta en práctica de los HPWS y la implantación de una gestión medioambiental proactiva.

- La validación y comprobación de las escalas de medida utilizadas para medir el grado de implantación de una gestión medioambiental proactiva y de HPWS en la empresa.

- Facilitar a las empresas exportadoras nuevas aportaciones sobre la necesidad de consideración de la variable medioambiental como vía de mejora de su posición en los mercados extranjeros, así como la implantación de HPWS en sus planteamientos de gestión, tanto para conseguir una mejora en sus planteamientos medioambientales proactivos como una mejora en su desempeño internacional.

Es importante destacar que nuestro trabajo pretende también mostrar que ambas funciones, tanto la gestión medioambiental como la función de recursos humanos de una empresa, pueden ser fuente de ventaja competitiva en la organización. Aunque estas relaciones han sido estudiadas en varios trabajos del ámbito medioambiental (eg. Russo y Fouts, 1997; Marcus y Geffen, 1998; Klassen y Whybark, 1999) y recursos humanos (eg. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Batt, 2002), nosotros nos centraremos aquí en un tipo de desempeño en particular, el desempeño internacional exportador de la empresa, que no ha sido objeto de estudio por parte de estas literaturas todo lo extensamente que se desearía.

La internacionalización de la empresa exportadora en la era de la globalización en la que nos encontramos es de suma importancia, no sólo para las empresas sino también para la economía nacional de los países. Para los estados, las exportaciones son una manera de paliar el déficit exterior (Zou, Taylor y Osland, 1998: 37), incrementar el nivel de empleo, productividad y producción nacional (Czinkota, 1994). Y para las empresas,

puede ser un medio para reforzar el crecimiento de la empresa y su competitividad, aumentar su capacidad y/o resultados financieros, productividad (Hansson y Lundin, 2004) e incluso, asegurar la supervivencia de la empresa (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000: 493).

Por estas razones y dado el escaso interés de ambas literaturas, tanto de la literatura sobre empresa y medio ambiente como de la dedicada al estudio sobre los recursos humanos, en dilucidar las relaciones entre el desempeño internacional de las empresas exportadoras y la gestión medioambiental por un lado y, la gestión de recursos humanos por otro, nosotros nos proponemos investigar la existencia de estas relaciones.

En todas las potenciales relaciones mencionadas anteriormente que van a ser objeto de nuestro estudio, consideramos que interviene un factor destacado dentro de la literatura estratégica, como es el entorno. Este factor no ha sido contemplado por la literatura de los últimos años, en particular, la referida al estudio de la gestión estratégica de los recursos humanos. Consideramos, siguiendo la estela de aportación contingencial (eg. Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967), que el entorno puede jugar un papel destacado en todas las relaciones comentadas anteriormente, en particular, postulamos que pueda tener un efecto moderador en las mismas. La inclusión del efecto moderador del entorno en nuestro análisis nos permite también dotar de cierto enfoque contingente a la perspectiva de recursos y capacidades, aspecto este necesario para el desarrollo de esta perspectiva (Brush y Artz, 1999).

### **1.3. Estructura del trabajo**

El presente estudio ha sido dividido en siete capítulos donde hemos intentado realizar un repaso por la literatura relacionada con los objetivos de esta tesis y la descripción del trabajo empírico para cumplir con dichos objetivos.

Después de este primer capítulo introductorio, el capítulo segundo recoge una revisión del marco teórico que nos sirve de guía en nuestro trabajo: la perspectiva de recursos y capacidades. Este marco teórico explica gracias a sus postulados las condiciones que debe cumplir un recurso o capacidad para poder ser fuente de ventaja competitiva, por ello consideramos que es una perspectiva ideal para enmarcar un estudio como el nuestro, enfocado en gran parte a comprobar la relación de una serie de recursos o capacidades, como son la gestión medioambiental proactiva y la implantación de ciertas prácticas de recursos humanos, denominadas prácticas de alto rendimiento (HPWS), con el desempeño de la empresa. Dentro de este primer capítulo, expondremos cuáles son los trabajos que se pueden considerar los antecedentes de esta perspectiva, al sentar las bases de la que después se denominaría como perspectiva de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984). Seguidamente mostraremos los principales desarrollos en esta perspectiva, considerados como su base angular y que configuraron los postulados básicos de este marco teórico. Antes de continuar el repaso de la evolución de esta perspectiva, intentamos esclarecer los conceptos de recurso y capacidad, para proseguir analizando la relación que mantiene con otros enfoques. Tras lo cual, repasamos otros conceptos que conforman una extensión o rama de gran peso en esta perspectiva como son las capacidades dinámicas. Para que quede completa esta revisión desarrollamos un repaso de los principales trabajos empíricos que han demostrado la utilidad de este marco teórico (eg. Miller y Shamsie, 1996). Por último y como colofón a este capítulo, resaltamos cuáles han sido las principales críticas que ha sufrido esta perspectiva y sus principales líneas de investigación futuras, en particular aquellas con las que queremos colaborar a través de este estudio.

En el tercer capítulo realizamos una revisión de la literatura sobre medio ambiente y empresa. Comenzamos exponiendo la evolución de la concepción de la variable medioambiental por parte de la literatura organizacional y estratégica. Comprobamos que han sido básicamente dos los marcos teóricos más usados para explicar la relación

de la variable medioambiental con la empresa: la teoría institucional y la perspectiva de recursos y capacidades. Por esta razón, optamos por repasar los trabajos más destacados en este ámbito en función de los principales objetivos que han movido esta literatura. Por un lado, se ha buscado encontrar las razones, motivos y factores que impulsan la adopción por parte de la empresa de ciertos postulados medioambientales (como puede ser la legislación medioambiental, los grupos de presión o 'stakeholders' y la existencia y papel dentro de la empresa de los denominados líderes medioambientales). El otro gran objetivo es analizar cuáles son las consecuencias para el rendimiento de la empresa de la puesta en práctica de una gestión medioambiental. Finalmente, analizamos los trabajos que han incluido el ámbito internacional en sus análisis para reflejar la escasa dedicación prestada al tema específico que pretendemos abordar.

En el cuarto capítulo realizamos una revisión de la literatura sobre las denominadas 'prácticas de alto rendimiento' (HPWS). Recogemos en primer lugar, sus antecedentes y los principales enfoques utilizados en el estudio de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional. Como en la literatura dedicada al estudio de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS) no existe aún un acuerdo sobre su concepto ni sobre las prácticas de recursos humanos que se pueden combinar para conformar este tipo de sistemas, hemos intentado buscar los puntos comunes en la literatura sobre el tema para tratar de perfilar cuáles son las prácticas que se pueden considerar como 'prácticas de alto desempeño'. Por último, repasamos los trabajos de naturaleza empírica que asocian de alguna forma la utilización de estos sistemas HPWS a algún tipo de desempeño organizacional.

En el capítulo quinto pasamos a exponer las principales hipótesis de este trabajo que queremos contrastar para alcanzar los objetivos marcados, enfatizando especialmente la importancia de la elección del desempeño internacional. Planteamos la contrastación de la relación entre los HPWS y la estrategia medioambiental proactiva y la

relación de estas dos variables con el éxito internacional de la empresa exportadora, considerando el efecto moderador del entorno. Tras lo cual exponemos la metodología utilizada, la justificación de la elección de la muestra y la medición de cada una de las variables que vamos a utilizar.

En el capítulo sexto tras realizar las comprobaciones estadísticas necesarias para la aplicación de la metodología elegida, mostramos y comentamos los resultados extraídos de nuestro análisis estadístico, exponiendo por último las principales conclusiones de nuestro estudio empírico.

En último lugar, en el capítulo séptimo recogemos las conclusiones finales de nuestro estudio, señalamos las principales limitaciones (en parte inherentes a toda investigación de estas características) y planteamos las posibles líneas de investigación que sobre nuestro tema de estudio se pueden seguir en un futuro.

## 1.4. Bibliografía del capítulo

- Aragón-Correa, J. A. (1998). *Empresa y Medio Ambiente: Gestión de las oportunidades medioambientales*. Editorial Comares. Granada.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Banerjee, S. B. (2003). "Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature". *Organization Studies*, 24, 1, 143-180.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth". *Academy of Management Journal*, 45, 3, 587-597.
- Brown, L., Chandler, W. U., Flavin, C., Jacobson, J., Pollock, C., Postel, D., Starke, L., & Wolf, E. C. (1990), (1991), (1992). *State of the world*. Worldwatch Institute. Washington. DC.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, 20, 3, 223-250.
- Bulccholz, R. A., (1993). *Principles of environmental management. The greening of business*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. N.J.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications. London.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, 24, 5, 453-470.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Houghton Mifflin Co. Boston.
- Czinkota, M. R. (1994). "A national export assistance policy for new and growing business". *Journal of International Marketing*, 2, 1, 91-101.
- Ehrlich, P., & Ehrlich, A. (1991). *The population explosion*. Touchtone. New York. NY.
- Hansson, P., & Lundin, N. N. (2004). "Exports as an indicator on or promoter of successful Swedish manufacturing firms in the 1990s". *Review of World Economics*, 140, 3, 415-445.
- Hart, S. L. (1997). "Beyond greening: Strategies for a sustainable world". *Harvard Business Review*, 75, 1, 66-76.

- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, 493-511.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42, 6, 599-615.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Marcus, A., & Geffen, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1145-1168.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth*. Universe Books. New York. NY.
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). "Challenges of the 'green imperative': a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relation". *Journal of Business Research*, 58, 4, 430-438.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39, 3, 519-543.
- Naciones Unidas (2005). Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects, (<http://esa.un.org/unpp>).
- Newton, T. J. (2002). "Creating the new ecological order? Elias and actor-network theory". *Academy of Management Review*, 27, 4, 523-540.
- Ralston, H. (1984). "Just environmental business". En T. Regan: *Just business: New introductory essays in business ethics* (325-343). Random House. New York. NY.
- Russo M. V., & Fouts, P. A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-559.
- Schmidheiny, S. (1992). "The business logic of sustainable development". *Columbia Journal of World Business*, 27, 3-4, 18-24.

- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). "Stakeholders influences on sustainability practices in the Canadian forrest products industry". *Strategic Management Journal*, 26, 2, 159-180.
- Stead, W. E., & Stead, J. G. (2004). *Sustainable Strategic Management*. ME Sharpe. Armonk, NY.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- WWF - World Wildlife Fund (2004), *Living Planet Report*. A BANSON Production. Cambridge, UK.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). "The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, 6, 3, 37-58.



**CAPÍTULO 2**  
**PERSPECTIVA DE RECURSOS Y**  
**CAPACIDADES**





## 2.1. Antecedentes

Hay un cierto consenso sobre cuales son los trabajos que sirven de base inspiradora a la perspectiva de recursos y capacidades (Foss, 1997). Según Hoskinson, Hitt, Wan y Yiu (1999), la perspectiva de recursos y capacidades (RBV<sup>1</sup>) de la empresa no es nueva. Sus orígenes se pueden encontrar en los primeros trabajos sobre gestión empresarial. La relación entre las competencias (uso de los recursos) y el resultado de la empresa fue considerada en algunos de los tratados clásicos de gestión. Por ejemplo, la idea de Selznick (1957) de ‘competencia característica’ de una organización está asociada directamente con la perspectiva de recursos y capacidades, así como, la noción de Chandler (1962) de ‘la estructura sigue a la estrategia’, también la proposición de Andrew (1971) de una evaluación interna de las fuerzas y debilidades que llevan a la identificación de las ‘competencias características’ y por último, hay que señalar de manera especial los trabajos de Chamberlin (1933) y Robinson (1932) que subrayaron la importancia potencial de ciertos recursos específicos. De una manera adicional, citaremos la definición de Ansoff (1965) de sinergia como algo internamente generado por una combinación de capacidades o competencias como relacionada con la perspectiva de recursos y capacidades.

Sin embargo, el origen de considerar a las empresas como un conjunto de recursos fue impulsado genuinamente por Penrose (1959) con su teoría del crecimiento de la empresa (Hoskinson, Hitt, Wan y Yiu, 1999). Penrose propone, además, que ‘es la heterogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles, procedentes de sus recursos, lo que da a la empresa su carácter único’ (1959: 75) y que el mejor uso de estos recursos puede hacer que la empresa consiga una mejora en su desempeño financiero (1959: 54).

---

<sup>1</sup> RBV son la siglas en inglés para Resource Based View, que en español hemos traducido como perspectiva de recursos y capacidades.

Las líneas principales del libro de Penrose (1959) pueden ser resumidas en base a la idea de que la empresa es un conjunto de recursos productivos que están organizados en una estructura administrativa que determina en parte la cantidad y los tipos de servicios producidos por estos recursos. En tanto los recursos estén coordinados con sus operaciones productivas, las empresas (o el equipo de gestión) obtienen un aumento del conocimiento de los servicios que pueden ser obtenidos de los recursos. Los resultados de tales procesos de aprendizaje son según Penrose (1959):

-La expansión del conjunto de oportunidades productivas<sup>2</sup> de la empresa (oportunidades que el equipo de dirección puede contemplar y aprovechar) partiendo de los recursos disponibles y su utilización actual.

-La liberación de recursos de gestión excesivos, que pueden ser usados por otras áreas de la organización con la que están más relacionados. En principio, habrá un fuerte incentivo interno para la diversificación. Esta expansión tiende a desarrollarse en áreas de competencias que estaban cerradas a la empresa, porque esta expansión se construye sobre recursos 'heredados' y, porque hay una relación clara entre diversas clases de recursos, con los que la empresa trabaja y, el desarrollo de ideas, experiencia y conocimiento de sus directivos y empresarios.

## **2.2. Primeros desarrollos**

Desde principios de los 80, los investigadores han estado desarrollando y definiendo conceptos relacionados con la perspectiva de recursos y capacidades, buscando relacionar como los recursos de una empresa pueden aumentar su ventaja competitiva (Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu, 1999).

---

<sup>2</sup> Productive opportunity set.

Rumelt (1984) ha podido ser el primero en utilizar conscientemente la perspectiva de los recursos y capacidades en el campo estratégico (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Rumelt (1984: 561) afirma que la empresa estratégica «está caracterizada por un conjunto de recursos, unidos por una idiosincrasia propia y por actividades de conversión de estos recursos». Pero la mayoría de autores (Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu, 1999; Verona, 1999; Mahoney y Padian, 1992) consideran a Wernerfelt (1984) como el pionero en esta perspectiva<sup>3</sup>.

Wernerfelt (1984) sugirió que evaluar a las empresas según sus recursos puede llevar hacia nuevas ideas que difieren de la perspectiva tradicional. Los recursos de una empresa son para él: «aquellos bienes (tangibles e intangibles) que están unidos de una forma semi-permanente a la empresa» (1984: 172).

Este autor encuentra en la perspectiva de recursos y capacidades una base perfecta para explicar como optimizar la diversificación de una empresa. Usando una analogía a las barreras de entrada, Wernerfelt (1984) examina la relación entre los recursos y los beneficios que éstas producen, en términos de barreras de posición del recurso, proponiendo que la ventaja del ‘primero en entrar’<sup>4</sup> es un recurso atractivo que debería producir un incremento de los beneficios en los mercados en los que el recurso en cuestión domina.

Este razonamiento de Wernerfelt se vale de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), pero en lugar de usar un producto como objeto de este análisis, coloca a un recurso. Si la producción de un recurso está controlada por un grupo monopolístico, ceteris paribus, disminuyen los posibles resultados de los demás usuarios del recurso. Igual ocurriría si los productos resultantes de un recurso pueden sólo ser vendidos en un

---

<sup>3</sup> El propio Wernerfelt (1995), como ganador del mejor artículo de la revista *Strategic Management Journal*, subraya el hecho de que su artículo de 1984 no fuera citado hasta unos cinco años más tarde y sólo después de que otros artículos aclararan la naturaleza de los mercados de recursos (Barney, 1986a; Dierickx y Cool, 1989; Wernerfelt, 1989).

<sup>4</sup> First mover advantage.

mercado con un solo comprador. La existencia de recursos sustitutos, igualmente, tenderá a disminuir las ganancias de los poseedores de este recurso. En esta situación el poseedor del recurso disfruta de una barrera de posición del recurso<sup>5</sup>. Wernerfelt (1984) llega a la conclusión que lo que las empresas quieren es crear una situación donde su propia posición del recurso, directa o indirectamente, haga más difícil para otros detectarla y obtenerla.

Hay que tener en cuenta que la mayoría de los recursos pueden ser usados en muchos productos, por lo cual, si se posee una barrera de posición de recursos, esto puede tener consecuencias para muchos productos, cada uno de los cuales produce un aumento en las ganancias. Según este autor, el atractivo de un recurso, o sea, su capacidad para sostener una barrera de posición de recurso, es sólo una condición necesaria, pero no suficiente, para que una empresa dada esté interesada en él. Las empresas tienen que considerar incorporar recursos que combinen bien con los recursos que ya poseen y aquellos con los que haya más posibilidad de encontrar menos competencia para conseguirlos.

Además, usando otra analogía entre la matriz de crecimiento y la matriz producto-recurso<sup>6</sup>, examina el equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de los nuevos. Desde este punto de vista, las adquisiciones y fusiones de empresas pueden ser vistas como una forma de adquirir 'recursos', imposibles de conseguir de otra forma. A través de una matriz recurso-producto, cuyas casillas nos indican la importancia relativa de los recursos para cada producto y viceversa y, a través de un modelo matemático, este autor nos demuestra que es mejor desarrollar un recurso en un mercado y, sólo entonces, introducirse en otros mercados desde una posición sólida. Luego, para conseguir un crecimiento óptimo se necesita un equilibrio entre la explotación de los recursos actuales y el desarrollo de los nuevos (al igual que se

---

<sup>5</sup> Resource position barrier.

<sup>6</sup> Resource-product matrix.

postulaba en un equilibrio entre los productos ‘vacas lecheras’, generadores de ganancias, con los nuevos productos que requieren inversiones).

Si la empresa no puede crear estos recursos una forma de tenerlos es adquirirlos a través del mercado de factores estratégicos (Barney, 1986a: 1232). Estos mercados son aquellos donde las empresas compran y venden los recursos necesarios para desarrollar sus estrategias (Hirshleifer, 1980).

Según Barney (1986b) la existencia de mercados de factores estratégicos tiene implicaciones importantes en los resultados de las estrategias de los mercados de productos de la empresa, ya que estos resultados dependerán del coste de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Las empresas sólo pueden obtener resultados por encima de la media en el desarrollo de las estrategias de mercado de su producto final cuando el coste de los recursos para desarrollar estas estrategias es mucho menor que su valor económico. Esto ocurre cuando las empresas crean o explotan las imperfecciones de un mercado —que se produce al no existir información perfecta- o, simplemente porque la empresa tiene suerte.

Por lo tanto y, dejando de un lado la suerte, Barney (1986a) afirma que hay dos posibles fuentes para conseguir una ventaja informativa que permita explotar las imperfecciones del mercado: a) el análisis del entorno competitivo de la empresa y, b) el análisis de las capacidades y habilidades organizaciones que la empresa controla.

a) Análisis del entorno: Las metodologías para conseguir información y los modelos conceptuales para analizarla pueden ser, en general, del dominio público. Con este tipo de análisis no se puede pretender conseguir una mejora de información que permita unos resultados por encima de lo normal en los mercados de factores estratégicos.

b) Análisis organizacional: Al contrario que en el caso anterior, bajo ciertas condiciones, aquí si se pueden conseguir tales ventajas, mirando hacia dentro y

analizando la información sobre los bienes que la empresa controla. Si estos bienes tienen también el potencial de ser usados para desarrollar estrategias de mercados de productos y si bienes similares no son controlados por un gran número de competidores, entonces pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

Dierickx y Cool (1989) prefieren destacar que sólo algunos de los recursos necesarios para desarrollar una estrategia pueden ser comprados o vendidos. Reconocen que algunos o muchos de los recursos necesarios se consiguen de esta forma y que para este tipo de recursos el análisis de Barney (1986a) es válido. Pero subrayan que no todos los recursos necesarios se pueden comprar o vender. De hecho, algunas estrategias requieren bienes que no son apropiables (aquellos que no pueden ser encontrados en ningún mercado). Debido a que la idiosincrasia propia de algunos de los recursos necesarios hace imposible su comercio, estos factores sólo pueden ser 'acumulados' internamente en la empresa. Cuando una estrategia requiere bienes específicos para una empresa determinada, la empresa puede adquirir factores o recursos que no sustituyen completamente a los deseados, pero adaptándolos, sí pueden alcanzar los fines buscados.

Afirman además, que los bienes o recursos que pueden ser, de una u otra forma, comercializados no pueden ser fuente de ventaja competitiva, precisamente, porque pueden ser encontrados libremente en el mercado. Por lo tanto, siguiendo con la exposición de motivos de Dierickx y Cool (1989), las empresas que quieran conseguir ventaja competitiva tienen que 'construir' por ellas mismas estos bienes idiosincrásicos. Para ello, la dimensión clave de la formulación estratégica puede ser identificada como la tarea de elegir las opciones apropiadas sobre los gastos estratégicos con el fin de acumular los recursos y habilidades requeridos.

El sostenimiento de la posición de la empresa con respecto a un bien depende de lo fácilmente que pueda ser replicado, bien mediante imitación o sustitución. El grado de imitación de un bien concreto está determinado por la interrelación de un número de



propiedades básicas, las cuales pueden o no caracterizar el proceso de acumulación de bienes:

- Eficiencias de escala del bien (el nivel inicial acumulado de un bien influye significativamente en la cantidad acumulable en el futuro).
- Deseconomías en el tiempo (disminución de los resultados en un periodo de tiempo fijo).
- Interconexión (la cantidad de acumulación de un bien está influenciada por la cantidad acumulada de otros bienes).
- Depreciación del bien.
- Ambigüedad causal (ésta se produce cuando la relación exacta entre el conjunto de capacidades y recursos de una empresa y sus resultados no está clara).

El modelo de estos autores exige además que los bienes acumulados no puedan ser sustituidos para mantener las rentas extras creadas. De lo anterior se puede deducir que para Dierickx and Cool (1989) los stocks de bienes serán estratégicos siempre que sean inimitables, insustituibles y no comerciables. Con estos requisitos nos acercamos bastante a los pilares definitivos de la perspectiva de recursos y capacidades establecidos por Barney (1991).

En 1991, Barney presentó una estructura más concreta y comprensible para identificar las características necesarias que deben poseer los recursos de una empresa para generar una ventaja competitiva sostenible. Este autor parte de dos postulados que vienen en parte a romper con los considerados tradicionalmente en los análisis de fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991):

- Las empresas dentro de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan.

- Los recursos pueden no ser perfectamente transferibles entre las organizaciones.

El objetivo del modelo de recursos y capacidades es examinar las implicaciones de estas dos premisas en el análisis de las fuentes de ventaja competitiva sostenible. Ambas se refieren a los recursos de una empresa, que son todos «aquellos bienes, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento y demás características de la empresa controladas por ella y que, le posibilitan concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficiencia y eficacia» (Barney, 1991: 101). Estos numerosos recursos pueden ser clasificados:

- Físicos: incluyen la tecnología física usada por la empresa, el equipo, edificios, localización geográfica y el acceso a materias primas.
- Recursos humanos: formación, experiencia, inteligencia, juicio de valor, relaciones entre ellos, entendimiento entre directivos individuales y los trabajadores.
- Capital organizacional: la estructura formal de información, planificación formal e informal, sistemas de coordinación y control, las relaciones informales en la empresa y, entre la empresa y su entorno.

La idea central del artículo de Barney (1991) es que la empresa puede mantener una ventaja competitiva sostenible<sup>7</sup> siempre que sus recursos cumplan los siguientes requisitos:

---

<sup>7</sup> Según Barney (1991), una empresa posee ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia creadora de valor que no está siendo desarrollada simultáneamente por ninguno de sus competidores o posibles competidores. Esta ventaja competitiva es sostenible cuando, además, el resto de empresas no pueden o son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.

a) Valiosos:

Los recursos son valiosos cuando posibilitan que la empresa conciba y desarrolle estrategias que incrementen la efectividad y eficiencia de esta empresa, en el sentido que explota las oportunidades y neutraliza las amenazas del entorno.

Por lo tanto, el concepto de valioso abre un puente entre los modelos exógenos de ventaja competitiva -preocupados sólo por el entorno- (eg. Porter, 1985) y los modelos basados en los recursos y capacidades. Estos modelos ayudan a separar los atributos de la empresa que explotan las oportunidades y neutralizan las amenazas externas de otro tipo de atributos.

b) Raros:

En el sentido que ninguna otra empresa posee el mismo recurso o no es utilizado de la misma forma. Igualmente, cuando el desarrollo de una estrategia necesita una mezcla especial de recursos, si la forma de interrelacionar estos recursos sólo es poseída por la empresa, siendo considerada por ello como rara, tiene más posibilidades para poder mantener la ventaja competitiva.

Esto no quiere decir que los recursos comunes no sean valiosos, en el caso de igualdad competitiva la posesión de estos bienes comunes ayudan a la empresa a sobrevivir (Porter, 1980; McKelvey, 1982). Por otra parte, un recurso raro es susceptible de generar una ventaja competitiva sostenible cuando el número de empresas que lo poseen es menor que el número de empresas que lo necesitan para generar una dinámica de competencia perfecta en una industria (Hirshleifer, 1980).

c) No Imitable:

Los recursos que son valiosos y raros podrán ser fuente de una ventaja competitiva sostenible siempre y cuando estos recursos no puedan ser obtenidos por otras empresas.

Los recursos serán imperfectamente imitables por una o la combinación de las siguientes razones:

- Condiciones históricas únicas<sup>8</sup>: Al contrario que los modelos exógenos, el modelo de recursos y capacidades afirma que las empresas son entes intrínsecamente históricos y sociales. Su trayectoria determina o puede determinar los resultados futuros. Si una empresa consigue recursos raros y valiosos por su exclusivo recorrido histórico, sacará partido de estos recursos desarrollando estrategias creadoras de valor que no pueden ser duplicadas por otras empresas, por no poseer la misma secuencia o trayectoria.

- Ambigüedad causal: Ésta existe cuando el vínculo entre los recursos controlados por una empresa y su ventaja competitiva sostenible no es entendido o lo es de una manera imperfecta. Cuando esto ocurre, es difícil para otras empresas duplicar las estrategias exitosas a través de la imitación. Puede darse el caso que incluso la propia empresa poseedora de los recursos que la conducen a tener una ventaja competitiva sostenible no entienda perfectamente cómo se ha conseguido ésta (Lippman y Rumelt, 1982).

- Complejidad social: Por último, los recursos pueden ser imperfectamente imitables porque conforman un fenómeno social muy complejo, que va más allá de la habilidad de dirigir o influir. Si la continuidad de la ventaja competitiva se basa en un fenómeno social tan complejo, la posibilidad de que otras competidoras la imiten es bastante baja. Esto no quiere decir que una empresa no pueda crear este tipo de recursos por sí misma (Dierick y Cool, 1989), como la cultura organizacional, de hecho es la única forma de hacerlo.

---

<sup>8</sup> Path dependency.

## d) Insustituible:

Para ello, no debe de haber ningún otro recurso estratégicamente equivalente, que sea valioso, raro y no imitable. Dos recursos son estratégicamente equivalentes cuando cada uno puede ser explotado separadamente y desarrollar las mismas estrategias.

Una de las críticas a la estructura de Barney (1991) es que no tiene en cuenta los efectos interactivos entre los recursos (Black y Boal, 1994). Pero otros trabajos contemporáneos a éste sí tienen en cuenta esta interacción (eg. Grant, 1991; Prahalad y Hamel, 1990). Para Prahalad y Hamel (1990) la competitividad de una compañía puede basarse, a corto plazo, en la relación precio/resultados de sus productos actuales, pero la fuente real de ventaja competitiva debe ser buscada en la habilidad de los directivos para combinar las tecnologías y habilidades de producción y convertirlas en competencias que permiten a la empresa adaptarse con rapidez a los cambios y aprovechar las oportunidades que estos generan.

Estos autores denominan competencias centrales o principales<sup>9</sup> a la acumulación de aprendizaje en la organización, especialmente a la acumulación y coordinación de las diversas habilidades de producción y múltiples tecnologías. Éstas se logran a través de la comunicación, compromiso y un gran empeño en trabajar a lo largo de las fronteras organizacionales. Al contrario que otros bienes, las competencias centrales no disminuyen con el uso, más bien, se realzan cuando son utilizadas y compartidas.

Usando su propia metáfora, la empresa es como un gran árbol, donde las raíces son las competencias principales, el tronco y las ramas más grandes son los productos principales<sup>10</sup>, las ramas más pequeñas son las unidades de negocio<sup>11</sup> y, las hojas, flores y frutos son los productos finales (Prahalad y Hamel, 1990, 82).

---

<sup>9</sup> Core competences.

<sup>10</sup> Core products.

<sup>11</sup> Business units.

Hay al menos tres pruebas, que se solapan parcialmente con los requisitos impuestos por Barney (1991) para crear una ventaja competitiva sostenible, que pueden ser aplicadas para identificar las competencias centrales en una empresa:

1º Una competencia central suministra un acceso potencial a una amplia variedad de mercados.

2º Una competencia central deberá contribuir de una manera significativa a los beneficios del producto final percibidos por el cliente.

3º Una competencia central es difícil de imitar por competidores.

El vínculo tangible entre las competencias centrales identificadas y los productos finales es la materialización física de una o más competencias centrales, esto lo denominan productos centrales, también definidos como los componentes o subpartes que contribuyen, de hecho, al valor de los productos finales.

Para conseguir las competencias centrales, la dirección de una empresa tiene que diseñar un 'arquitectura estratégica'<sup>12</sup>, que «es el mapa de carreteras del futuro, que identifica qué competencias centrales construir y las tecnologías consecuentes» (Prahalad y Hamel, 1990: 89). La tarea de crear una arquitectura estratégica fuerza a la empresa a identificar y desarrollar los vínculos de producción y tecnológicos con sus unidades de negocio estratégicas<sup>13</sup> que suministrarán una ventaja competitiva distintiva. La consistencia de la localización de los recursos y el desarrollo de una infraestructura administrativa apropiada es la que vivifica la estructura diseñada y crea una cultura directiva, trabajo en equipo, capacidad para el cambio y, un deseo de compartir recursos, para proteger las habilidades y la visión a largo plazo. Esta es también la razón de por qué una arquitectura estratégica no puede ser copiada fácilmente por los

---

<sup>12</sup> Strategic architecture.

<sup>13</sup> Strategic business units (SBUs).

competidores. Una vez que la dirección haya identificado las competencias necesarias, se deben identificar los proyectos y el personal que mejor encaja en ellas.

Esta aparente heterogeneidad de conceptos y términos se produce también en la determinación de los requisitos o características que deben de cumplir estos para constituirse en fuente de ventaja competitiva para la empresa. Los requisitos básicos que deben cumplir los recursos de una empresa para conseguir una ventaja competitiva sostenible, delimitados por Barney (1991) en raros, valiosos, inimitables e insustituibles y por Grant (1991) como: durabilidad, transparencia, transferibilidad, replicabilidad –que explicaremos más adelante-, son designados a su vez, de una forma alternativa por Peteraf (1993) como los pilares básicos de la ventaja competitiva bajo las denominaciones de heterogeneidad, limitación a posteriori de la competencia, limitación a priori y movilidad imperfecta. La novedad con respecto a Barney (1991) y a Grant (1991) es que cada una de estas características es capaz de generar un tipo diferente de rentas o mejora del desempeño financiero, como podemos observar en la figura 2.1. Pasaremos a continuación a explicar cada uno de los requisitos establecidos por Peteraf (1993):

a) Heterogeneidad: el conjunto de recursos y capacidades que da vida a la producción de la empresa, son heterogéneos entre las empresas. Esta es una condición esencial, pero aunque la heterogeneidad es necesaria para la ventaja competitiva, no es suficiente.

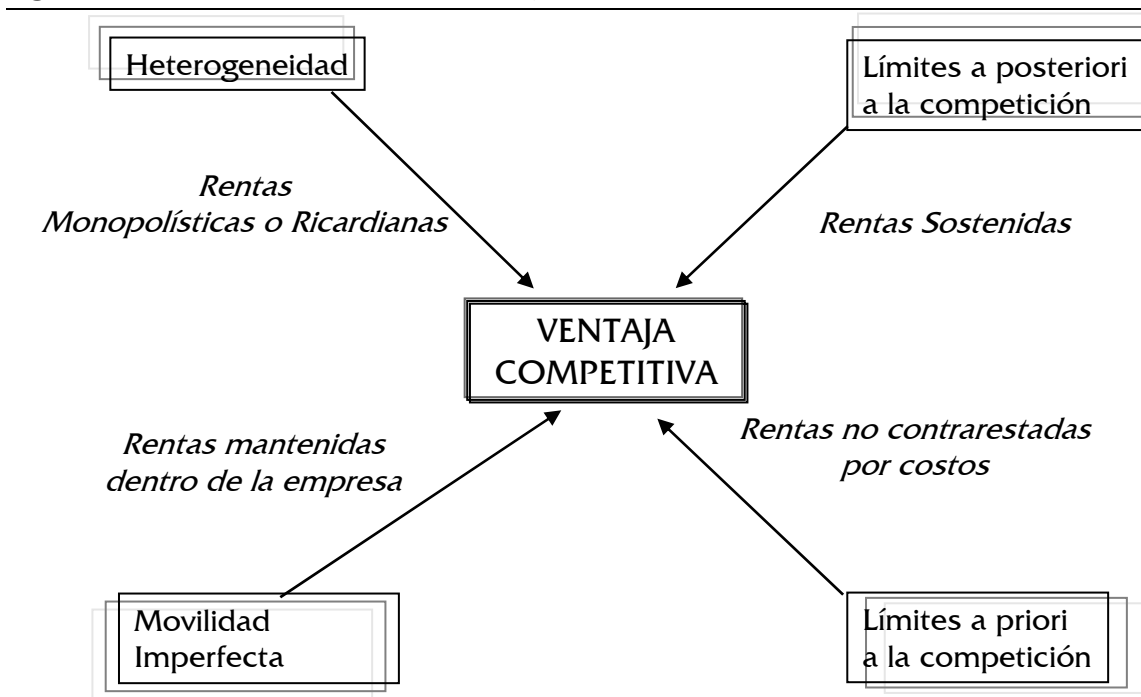
b) Límites a la competencia a posteriori: Para que las rentas puedan ser conseguidas a largo plazo, se necesitan barreras que limiten la competencia. La perspectiva de los recursos y capacidades se centra en dos condiciones críticas que limitan la competición a posteriori: la imperfecta imitabilidad (Rumelt, 1984) y, la imperfecta sustituibilidad.

c) Movilidad imperfecta: Los recursos no son transferibles si no pueden ser comprados o vendidos (Dierickx y Cool, 1989), o incluso, cuando lo puedan ser, no

tienen el mismo valor fuera de la empresa que los posee, (Williamson, 1985), ya que están adaptados a las necesidades específicas de la empresa o, porque los costos de transacción asociados son demasiado altos (Williamson, 1975; Rumelt, 1987). Otros recursos con esta característica son los bienes co-especializados<sup>14</sup> (Teece, 1986).

d) Límites a priori: La competición que se produce para conseguir una posición previa a que una empresa logre una posición dominante en el mercado.

Figura 2.1. Los pilares básicos de la ventaja competitiva



Fuente: Peteraf (1993: 186)

### 2.3. El planteamiento estratégico según la perspectiva de recursos y capacidades

El trabajo de Grant (1991) articula a manera de ‘receta’ la elaboración de la estrategia de una empresa basada en la perspectiva de recursos y capacidades, sirviendo a nuestro modo de ver, de esquema para diseñar o conformar la arquitectura estratégica

<sup>14</sup> Bienes que adquieren un valor económico mayor cuando se combinan con otros.



a la que Prahalad y Hamel (1990) se refieren. Es importante para nosotros el destacar que los pasos propuestos hay que entenderlos como más descriptivos, con la pretensión de orientar sobre los aspectos que debieran contenerse en el planteamiento, que prescriptivos, alejándose así expresamente de los antiguos planteamientos planificadores. La propuesta de Grant (1991) se divide en las cinco fases siguientes:

#### 1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa

El punto de partida para formular una estrategia es delimitar cuál va a ser el negocio de la empresa (¿en qué mercado está la empresa? ¿quiénes son los clientes? o ¿qué necesidades de estos clientes está la empresa atendiendo?), pero si lo que se busca es una base duradera para la estrategia, entonces, la definición de negocio se debe hacer en términos de lo que la empresa es capaz de hacer (por tanto, en base a sus recursos y capacidades).

La habilidad de una empresa para obtener beneficio depende de dos factores: a) el atractivo de la industria en la cual está localizada y, b) el establecimiento de una ventaja competitiva sobre sus rivales. Aunque la literatura sobre estrategia competitiva (Porter, 1980; 1985) ha tendido a enfatizar aspectos de la posición estratégica en términos de elección entre una ventaja de costes o de diferenciación y entre la concepción estrecha o amplia del mercado, lo fundamental en estas opciones en realidad es la posición de la empresa con respecto a sus recursos. Por ejemplo, la habilidad para establecer una ventaja en costes requiere poseer economías de escala, procesos tecnológicamente superiores, acceso a materias primas baratas, etc. o a sea ciertos recursos.

#### 2. Identificar las capacidades de la empresa

Las capacidades de una empresa pueden ser identificadas y valoradas usando una clasificación funcional de las actividades de la empresa. Las capacidades más importantes, para la mayoría de las empresas, son aquellas que se generan a través de la

integración de capacidades funcionales individuales (lo que Prahalad y Hamel (1990) llaman competencias centrales).

La creación de capacidades no es algo que se consiga simplemente con ensamblar un grupo de recursos, las capacidades llevan consigo complejos modelos de coordinación entre el personal y entre éste y otros recursos. El perfeccionar esta coordinación requiere aprender a través de la repetición. Un ingrediente clave en la relación entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para conseguir cooperación y coordinación dentro de los equipos. Esto requiere que la organización motive y socialice bien a sus miembros, por lo tanto la cultura de la organización, sus valores, tradiciones y liderazgo son potenciadores críticos de la cooperación y coordinación entre sus miembros.

### 3. Valorar el potencial de generar rentas de estos recursos y capacidades

Las ganancias de los recursos y capacidades de una empresa dependen de dos factores claves: a) el sostenimiento de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la empresa y, b) la habilidad de la empresa para hacerse con las rentas ganadas de sus recursos y capacidades.

#### A) Sostenimiento de la ventaja competitiva

Según Grant (1991) hay cuatro características de los recursos y capacidades que determinan el sostenimiento de la ventaja competitiva:

**Durabilidad:** En ausencia de competición, la longevidad de la ventaja competitiva de la empresa depende de la velocidad de depreciación u obsolescencia de los recursos y capacidades. La durabilidad depende de cada recurso y capacidad en cuestión. Las capacidades tienen el potencial de ser en general más duraderas que los recursos, ya que éstas no sufren depreciación como los recursos.

Transparencia: La habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva depende de la velocidad con la que otras empresas pueden imitar su estrategia. La imitación requiere saber cuál es la ventaja competitiva del rival y cómo se pueden conseguir los recursos y capacidades que conforman esta ventaja. Por tanto, si la ventaja competitiva depende de una sola variable es más fácil de copiar que si depende de múltiples y variadas capacidades. La transparencia imperfecta es la base de la teoría 'Imitabilidad incierta' de Lippman y Rumelt (1982), quienes afirman que a mayor incertidumbre sobre como las empresas que tienen éxito en un mercado lo consiguen, mayores barreras para potenciales competidores y mayor nivel de beneficios para la empresa con éxito.

Transferibilidad: Una vez que ya se han identificado los recursos y capacidades de una empresa rival, para imitarla hay que adquirir estos recursos y capacidades. La primera fuente para conseguir los es el mercado de estos 'inputs', o sea comprándolos. Si los recursos y capacidades se pueden obtener, en los mismos términos, la ventaja competitiva de la empresa imitada tendrá una vida corta. Pero normalmente existen una serie de imperfecciones en la transferibilidad de los recursos que no hacen posible que se comercialice con ellos fácilmente, por ejemplo: la inmovilidad geográfica; la información imperfecta -especialmente en recursos humanos- que se da donde hay un conocimiento imperfecto de la verdadera productividad potencial de un recurso individual; recursos que son específicos de la empresa (y que por tanto no pueden ser transferidos sin adquirir la empresa al completo); y la inmovilidad de las capacidades: al ser éstas el resultado de un grupo interactivo de recursos.

Replicabilidad: Otra forma de conseguir los recursos y capacidades de empresas rivales puede ser a través de inversiones internas, replicándolos. Al igual que antes, cuanto más complejos sean los recursos o habilidades a replicar, más difícil será hacerlo.

B) La habilidad de la empresa para hacerse con las rentas ganadas de sus recursos y capacidades: Apropiabilidad

Salvo que los recursos sean financieros o físicos el conocer las ganancias generadas por recursos y capacidades entra dentro de lo ambiguo. Un caso de especial mención son las habilidades de los empleados.

Existen dos principales problemas para valorar las contribuciones individuales de los empleados:

a) La ausencia de una distinción clara entre la tecnología de la empresa y el capital humano del individuo que la utiliza, por un lado y, por otro el control limitado que ofrecen los contratos de trabajo sobre los servicios ofrecidos por los trabajadores.

b) También hay que tener en cuenta que los trabajadores pueden negociar con la empresa y apropiarse de la mayor parte de su contribución al beneficio. Hay que considerar si la contribución del trabajador a la productividad es identificable, si se puede trabajar para otra empresa y si las habilidades del trabajador son igualmente productivas en otras empresas. Si es así, el trabajador está en una posición de ventaja para negociar con la empresa (por ejemplo, los jugadores 'estrellas' de fútbol).

Como hemos visto, los recursos y capacidades más valiosos son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y entender, imperfectamente transferibles, no fácilmente replicables y sobre los cuales la empresa tiene un claro control y propiedad.

#### 4. Formulación de la Estrategia

Los recursos y capacidades más valiosos han de ser protegidos ya que juegan un papel principal en la estrategia competitiva que la empresa persigue.

La esencia de la formulación de la estrategia es usar de la manera más efectiva estos recursos y capacidades más valiosos o principales, mientras se intenta minimizar

las desventajas en otras capacidades. Esto implica que la empresa limite su radio de acción a aquellas actividades donde posee una clara ventaja competitiva.

5. Actualizar y comprobar el grupo de recursos y capacidades, identificando los huecos que necesitan ser cubiertos.

Para continuar desarrollando la base de los recursos y capacidades de una empresa, la empresa tiene que invertir en mejorar, aumentar y actualizar los recursos y capacidades de la empresa que cumplan los cuatro requisitos que se han señalado en la segunda etapa. Esto es lo que Grant (1991) denomina completar 'los huecos del recurso'<sup>15</sup>.

Esta actualización de la ventaja competitiva ocupa por ejemplo una posición central en el análisis de la ventaja competitiva de las naciones de Porter (1990), en el cual este autor afirma que la habilidad de las empresas y naciones de establecer y mantener el éxito competitivo internacional depende sobre todo de su habilidad para continuamente innovar y, para cambiar las bases de la ventaja competitiva de factores de producción básicos a avanzados (más especializados y difíciles de replicar).

El conjugar la explotación de los recursos existentes con el desarrollo de recursos y capacidades que generen una ventaja competitiva en el mañana no es una tarea obvia. Debe haber una estrategia que lo persiga, lo que se llama 'ajuste de recursos dinámico'<sup>16</sup> (Itami, 1987).

## **2.4. Delimitación de los conceptos de recurso y capacidad**

Después de estos primeros trabajos durante la década de los noventa la perspectiva de recursos y capacidades ha sido de las perspectivas más utilizadas en la

---

<sup>15</sup> Resource gaps.

<sup>16</sup> Dynamic resource fit.

investigación organizacional (Reed y DeFilippi 1990; Conner 1991; Williams 1992; Amit y Schoemaker 1993; Peteraf 1993; Black y Boal 1994; Wernerfelt 1995; Miller y Shamsie, 1996). Este éxito ha servido para consolidar algunos conceptos claves y relacionar esta perspectiva con otros campos teóricos.

En los trabajos teóricos sobre esta perspectiva siguen vigentes los requisitos que deben cumplir los recursos y/o capacidades. Para Amit y Schoemaker (1993) la idea básica de esta perspectiva es la organización vista como un conjunto de recursos y capacidades, complementarios y especializados, que son raros, duraderos, no fácilmente comerciables y, difíciles de imitar, que pueden conducir a la empresa a obtener una mejora en su desempeño. Teece, Pisano y Shuen (1997: 513) afirman que esta perspectiva contempla a las empresas como sistemas y estructuras superiores más rentables, no por sus inversiones estratégicas (que pueden evitar la entrada en un mercado y precios mayores que los costes), sino porque pueden disfrutar de costes más bajos u ofrecen mejor calidad o mejores productos. Este enfoque explica las rentas obtenidas por la empresa a través de la posesión y control de recursos escasos y no por el posicionamiento en el producto-mercado. La ventaja competitiva, según este enfoque, se produce gracias a los bienes idiosincrásicos y difíciles de replicar de una empresa.

La distinción entre recursos y capacidades fue más difusa en los primeros trabajos, aunque ya Grant (1991) hace una importante y clara distinción entre ambos conceptos: Los recursos son 'inputs' dentro del proceso de producción. Por sí solos muy pocos recursos son productivos. Una capacidad está conformada por un grupo de recursos en el desarrollo de alguna tarea o actividad. Para él, los recursos generan capacidades y las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva para una empresa. Prácticamente la misma distinción entre recursos y capacidades es la realizada por Amit y Schoemaker (1993), especificando que las capacidades son procesos tangibles o intangibles basados en la información, específicos de la empresa y desarrollados a través del tiempo por complejas interacciones entre los recursos de la empresa. Al contrario

que los recursos, las capacidades están basadas en el desarrollo, intercambio y manejo de la información por el capital humano de la empresa. Estas se desarrollan normalmente en áreas funcionales o a través de una combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos dentro del nivel corporativo.

Aunque Amit y Schoemaker (1993) hacen algunas matizaciones a la distinción de Grant (1991), para ellos los recursos son los 'stocks' de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa. Estos recursos consisten en el 'knowhow' comerciable (como patentes y licencias), bienes físicos y financieros, capital humano, etc. Los recursos se convierten en productos finales o en servicios usando un amplio rango de otros bienes y mecanismos como tecnología, sistemas de información, sistemas de incentivos, confianza entre la dirección y los trabajadores, etc.

Después otros autores han hecho sus propias distinciones entre recursos y capacidades utilizando otra terminología. Herderson y Cockburn distinguen entre competencias elementales<sup>17</sup> y competencias arquitecturales<sup>18</sup>. Las competencias elementales son las habilidades locales y el conocimiento que se consideran fundamentales para resolver los problemas del día a día (1994: 65). Aunque la terminología es diferente este concepto es similar al de 'recursos' de Amit y Schoemaker (1993) o al de 'conocimiento y habilidades' o 'sistemas técnicos' (Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Las competencias arquitecturales se refieren a la capacidad de usar las competencias elementales. Este término coincide con la definición de capacidad de Amit y Schoemaker (1993) y la de capacidades dinámicas de Teece, Pisano y Shuen (1997). Estos últimos autores introducen de manera más precisa el aspecto dinámico que intenta conectar esta perspectiva con el entorno, refiriéndose a la habilidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar competencias, externas e

---

<sup>17</sup> Component competences.

<sup>18</sup> Architectural competences.

internas, que permiten enfrentarse de una forma rápida a entornos cambiantes (1997: 516).

Una vez establecida la distinción entre recurso y capacidad y, en orden a comprender mejor la naturaleza de cada vertiente, se han intentado categorizar ambos. Como hemos visto anteriormente, Barney (1991) clasificó los recursos en tres categorías: físicos, humanos y capital. Grant (1991) añadió a estos el financiero, tecnológico y la reputación. Pero según Miller y Shamsie (1996), estas clasificaciones no tienen ninguna relación con los cuatro requisitos de Barney (1991) (raros, valiosos, inimitables e insustituibles), por lo que ellos proponen una clasificación integradora que sí tiene relación con estos cuatro requisitos básicos, lo que ellos llaman barreras a la imitación. Estos autores consideran que hay dos bases fundamentales para la no imitabilidad. Algunos recursos no pueden ser imitados porque están sometidos a algún tipo de derecho (por medio de contrato, patente, propiedad), mientras que otros recursos están protegidos por barreras de conocimiento<sup>19</sup>. Profundizando en esta división podemos decir que existen:

-Recursos basados en la propiedad: los derechos de propiedad controlan recursos considerados apropiables (Barney, 1991), aquellos que están ligados a bienes específicos y determinados. Cualquier competidor que quiera obtener este tipo de recursos tendrá que pagar el descuento de las rentas futuras generadas por este recurso, por lo tanto, estos no están disponibles para los rivales en las mismas condiciones. En este tipo de recursos, los rivales son conscientes del valor de los recursos, e incluso saben como duplicarlo, pero o bien carecen del derecho de hacerlo, o bien, de la habilidad intrínseca –recorrido histórico- que necesitan estos recursos. Por ello, sólo podrán generar rentas superiores bajo algún tipo de protección como: contratos, limitaciones comerciales o ventaja del primero en entrar.

---

<sup>19</sup> Knowledge barriers.



-Recursos basados en el conocimiento: Este tipo de recursos no pueden ser imitados por los competidores porque son sutiles y difíciles de entender, ya que conllevan un talento oculto cuya conexión con los resultados no se puede distinguir fácilmente (equivalente a la 'ambigüedad causal' de Lippman y Rumelt, 1982). Estos son, a menudo, el resultado de habilidades particulares, técnicas, creativas y de colaboración. Son estos recursos basados en el conocimiento los que permiten a las organizaciones tener éxito, ya que les suministra las habilidades para adaptar sus productos a las necesidades del mercado y para enfrentarse con los retos competitivos. Estos recursos consiguen rentas económicas en parte porque los rivales no entienden o ignoran la razón de por qué la empresa marcha tan bien y no pueden, por tanto, imitar la fuente de esta ventaja competitiva (equivalente a 'imitabilidad incierta'<sup>20</sup> de Lippman y Rumelt (1982). Este tipo de protección no es perfecta, los rivales pueden desarrollar un conocimiento o talento similar, pero esto lleva tiempo, lo ideal entonces es que la empresa en ese tiempo desarrolle habilidades extra y aprenda a usarlas de manera diferente, permitiéndole ir por delante de sus rivales (Lado y Wilson, 1994).

Los recursos basados en el conocimiento de Miller y Shamsie (1996) coinciden en parte con la noción de capacidad dada por otros teóricos del tema, más referida a habilidades que aspectos físicos o concretos con los que se puede identificar a los recursos.

## **2.5. Relación con otros enfoques**

Hay que señalar que varios trabajos han intentado integrar la perspectiva de recursos y capacidades con otras teorías. A continuación repasamos algunas de las propuestas más interesantes.

---

<sup>20</sup> Uncertain imitability.

Mahoney y Padian (1992) postulan que la RBV es el marco perfecto para incrementar el diálogo entre estudiosos de tres campos de investigación: Estrategia tradicional, Economía organizacional y Organización industrial. Esta relación la podemos observar en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Mecanismos de Aislamiento<sup>21</sup>

Mecanismo	Bibliografía
<b>Perspectiva de recursos y capacidades / Literatura Estratégica</b>	
Barreras de posición de recurso	Wernerfelt (1984)
Recursos raros o únicos que no son perfectamente transferibles	Barney (1991)
Un talento directivo único e inimitable	Penrose (1959)
Recursos difíciles de sustituir por bienes equivalentes	Dierickx y Cool (1989)
Recursos no comerciables (o difíciles de comerciar) y valiosos	Dierickx y Cool (1989); Barney (1991)
Competencias distintivas y competencias principales que son difíciles de replicar	Andrews (1971); Dosi, Teece y Winter (1990)
Combinaciones únicas de la experiencia empresarial	Huff (1982); Prahalad y Bettis (1986); Spender (1989)
La cultura corporativa que es valiosa, rara, e imperfectamente imitable debido a la complejidad social, las dimensiones tácitas y el recorrido histórico <sup>22</sup> .	Fiol (1991); Barney (1986c)
La cultura que es el resultado de la acción humana, pero no del diseño humano	Arrow (1974); Hayek (1978); Camerer y Vepsalainen (1988)
Bienes invisibles que por su naturaleza son difíciles de imitar	Itami (1987)
Procesos y heurística valiosa que no son fácilmente imitables	Schoemaker (1990)
Deseconomías de compresión del tiempo	Dierickx y Cool (1989)
Intervalos de respuesta <sup>23</sup>	Lippman y Rumelt (1982)
<b>Perspectiva de recursos y capacidades / Literatura económica organizacional</b>	
<b>Mecanismo</b>	
<b>Bibliografía</b>	
Las combinaciones de recursos de Schumpeter	Schumpeter (1934)
Capacidades de equipo y habilidades directivas	Nelson y Winter (1982)
Innovación organizacional caracterizada por un proceso de difusión lento	Armour y Teece (1978); Mahajan, Sharma y Bettis (1988)
Condiciones históricas únicas en las cuales las habilidades específicas de la empresa y el resultado de la combinación de recursos da lugar a dependencia del recorrido o trayectoria histórica y a la heterogeneidad.	Arthur (1989); De Gregori (1987); Barney (1991)
Imitabilidad incierta debido a la racionalidad limitada y la ambigüedad causal	Lippman y Rumelt (1982)
Complejidad promulgada	Schoemaker (1990)
Bienes idiosincrásicos	Williamson (1979)
Conexiones entre ambigüedad y exclusividad	Demsetz (1973); Reed y DeFillippi (1990)

<sup>21</sup> El concepto de "mecanismo de aislamiento" ('isolating mechanisms') (Rumelt, 1984), en el análisis empresarial, es análogo a las barreras de entrada, a nivel industrial.

<sup>22</sup> Path dependence.

<sup>23</sup> Response lags.

Mecanismo	Bibliografía
Bienes co-especializados (alta interconexión entre ellos)	Teece (1986, 1987); Dierickx y Cool (1989)
Capital organizacional	Tomer (1987) Klein y Leffler (1981);
Reputación e imagen	Kreps y Wilson (1982); Kreps (1990)
Confianza del consumidor	Itami (1987) Barney (1986a);
La información privada o asimétrica y el conocimiento como recursos estratégicos	Holmstrom (1979); Eisenhardt (1989); Winter (1988)
Recursos basados en compromisos	Caves (1984); Ghemawat (1991)
Las ventajas del primero en entrar, en adquirir información y otros recursos valiosos que protegen de la imitación	Lieberman y Montgomery (1988)
Conocimiento (específico de una empresa) sobre compradores, vendedores y capacidades de los trabajadores	Prescott y Visscher (1980)
Mercados de factores imperfectos	Barney (1986a); Wernerfelt y Montgomery (1986)
Derechos de propiedad basados en la escasez como resultado de la imperfecta movilidad de los recursos	Alchian y Demsetz (1972)
Patentes, licencias y derechos de propiedad	Alchian (1984)
Perspectiva de recursos y capacidades/Literatura económica industrial	
Mecanismo	Bibliografía
Inversiones que llevan consigo grandes barreras de salida y grandes costos por el cambio de proveedor	Porter (1980)
Grandes costes de establecimiento	Baumol, Panzar y Willig (1982)
Las ventajas de la curva de experiencia y aprendizaje son mantenidas en propiedad	Lieberman (1987); Spence (1981)
Restricciones legales de entrada	Stigler (1968)
Economías de escala combinadas con mercados de capital imperfectos	Bain (1968)

Fuente: Mahoney y Padian (1992: 372-373)

Anteriormente Conner (1991) comparó la perspectiva de recursos y capacidades con otras cinco escuelas de economía organizacional e industrial, afirmando que esta perspectiva incorpora y rechaza, al menos, un elemento principal de cada una de las otras escuelas en el estudio. Sus conclusiones se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Comparación de la perspectiva de recursos y capacidades con cinco escuelas de organización industrial precedentes

	Similitudes	Diferencias
Neoclásica	La empresa es una combinación de inputs (para la producción de bienes o servicios)	-No hay un algoritmo dado. La identificación de recursos y su combinación es problemática. -Los recursos críticos pueden ser inmóviles (no se pueden comprar o vender) -El tamaño de la empresa es importante

Tabla 2.2. Comparación de la perspectiva de recursos y capacidades con cinco escuelas de organización industrial precedentes

	Similitudes	Diferencias
Bain	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El entorno de la empresa limita a la estrategia</li> <li>-Resultados por encima de lo normal son posibles a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las acciones oligopolísticas o monopolísticas no son las principales fuentes de resultado por encima de lo normal</li> <li>-La empresa (y no la industria) es la unidad de análisis adecuado para entender las fuentes de resultados por encima de lo normal</li> <li>-La organización interna de la empresa es una variable crítica</li> <li>-El comportamiento de la empresa puede ser tanto el resultado de una elección consciente como de una conclusión previa de la estructura de la industria.</li> </ul>
Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resultados muy por encima de lo normal pueden obtenerse a través de nuevas concepciones sobre como competir</li> <li>-La visión del emprendedor-empresario es el corazón de la empresa</li> <li>-Potenciales imitadores siempre existen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La posibilidad de nuevas vías de competir no descansa sobre prácticas monopolísticas.</li> <li>-Los imitadores están limitados por el coste de los recursos a copiar</li> <li>-Los stocks externos pueden ser críticos para la 'destrucción creativa'</li> <li>-Unos resultados superiores pueden resultar de una innovación no (o poco) 'revolucionaria'</li> </ul>
Chicago	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las empresas son buscadores de eficiencia en la producción y distribución</li> <li>-El tamaño de la empresa y su ámbito de acción refleja en cierta manera las eficiencias de producción y distribución conseguidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se centra más en el medio plazo que en el largo y no en el corto, para conseguir resultados por encima de lo normal</li> <li>-La búsqueda de eficiencia se centra en los productos actuales, así como en los nuevos productos</li> </ul>
Coase/ Williamson/ Costes de Transacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La especificidad de los bienes y un número reducido son conceptos críticos que limitan las opciones estratégicas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El objetivo principal de la empresa se centra en el desarrollo y combinación de inputs específicos más que en la eliminación del oportunismo.</li> </ul>

Fuente: Conner (1991: 133).

La relación de los recursos y capacidades con los costes de transacción ha sido particularmente desarrollada partiendo de las ideas de Conner (1991) con trabajos como los de Foss y Foss (2005), Yasuda (2005) y Mahoney (2001) por poner algunos ejemplos. También se ha combinado con la teoría de la agencia (eg. Makadok, 2003).

La perspectiva de recursos y capacidades se ha combinado con otras teorías organizacionales en diversos estudios empíricos como en los trabajos de Cockburn,

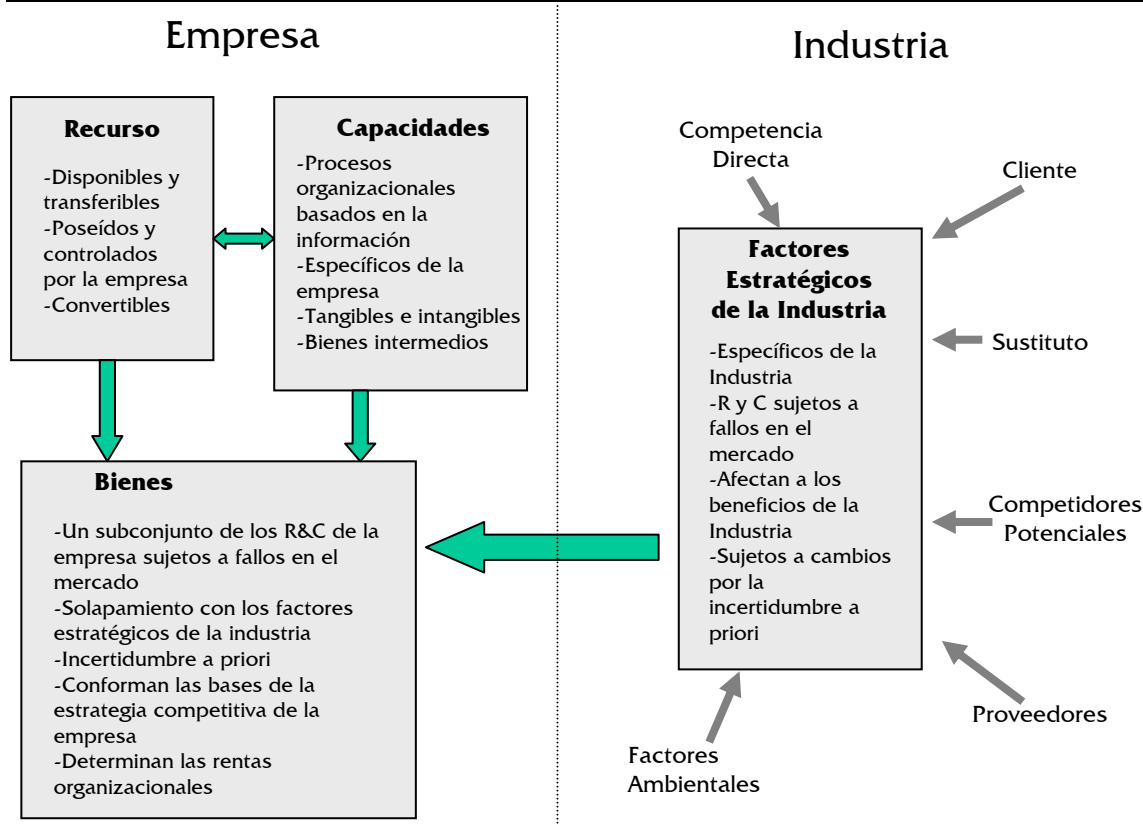
Henderson y Stern (2000) y, Langlois y Stainmueller (2000) que se sirvieron adicionalmente de la teoría ecológica de las poblaciones o Bansal (2005) que utiliza la teoría institucional y el enfoque de recursos y capacidades para explicar la adopción de prácticas medioambientalmente sostenibles por parte de la empresa.

Amit y Schoemaker (1993) están sin duda entre los que más han impulsado un enfoque integrado considerando la perspectiva de recursos y capacidades, el análisis industrial y la teoría de la decisión. Estos autores definen los bienes estratégicos como el conjunto de recursos y capacidades que son difíciles de comprar o vender e imitar, que son raros, apropiables y especializados, que otorgan la ventaja competitiva de la empresa. Y los factores estratégicos de una industria como los recursos y capacidades que sujetos a los fallos del mercado, han llegado a ser los principales determinantes de los resultados económicos en una industria determinada, en un momento dado.

La capacidad de producir renta de estos bienes estratégicos depende tanto de sus características únicas y propias, como del nivel de solapamiento con los factores estratégicos de la industria, determinados por la industria en la que la empresa se encuentra (Amit y Schoemaker, 1993: 36). La dificultad de los directivos, según estos autores, está en identificar, desarrollar y poner en práctica la combinación apropiada de bienes estratégicos que maximicen la renta, pero debido a la incertidumbre y a la complejidad a la que se enfrenta estos, a menudo sus decisiones no son las óptimas. En consonancia con lo anterior plantean el siguiente modelo que se muestra en la figura 2.2.

Posteriormente otros trabajos también contemplan la incorporación del análisis de elementos competitivos del entorno. Peteraf y Bergen (2003) aportan una estructura para identificar a los competidores de la empresa en base a la perspectiva de recursos y capacidades. Ellos proponen que dicha estructura pueda ser usada para estudiar todos los tipos de entornos competitivos, especialmente los dinámicos dónde la identificación de los competidores puede ser muy amplia.

Figura 2.2. Modelo propuesto por Amit y Shoemaker (1993)



Fuente: Amit y Shoemaker (1993: 37)

## 2.6. Capacidades dinámicas

Algunos trabajos han reconocido la importancia de los procesos dinámicos dentro de la empresa, sobre todo los primeros trabajos dedicados al tema (eg. Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989) y algunos de los desarrollados posteriormente (eg. Henderson y Cockburn, 1994; Iansiti y Clark, 1994; Zander y Kogut, 1995). Sin embargo, los trabajos centrales de esta perspectiva no se han caracterizado, en general, por la consideración de los cambios del entorno.

La introducción de la noción de las capacidades dinámicas en la perspectiva de recursos y capacidades trata de remediar esa carencia introduciendo una nueva vía de consideración del entorno. Tal y como afirman Teece, Pisano y Shuen (1997: 515), el término dinámico se refiere a la capacidad de renovar competencias, consiguiendo congruencia con un entorno empresarial cambiante.

Para Teece, Pisano y Shuen las capacidades dinámicas son la habilidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas e externas para enfrentarse a entornos rápidos y dinámicos (1997: 516).

Eisenhardt y Martin (2000) dan una definición muy similar, matizando eso sí, el impacto que la propia empresa puede causar en el entorno ya que estos autores puntualizan que esta habilidad integradora de competencias le ayuda a afrontar y, también, a crear cambios en el entorno. Lo más innovador de su trabajo es la idea de que las capacidades dinámicas son rutinas estratégicas y organizativas mediante las cuales las empresas alcanzan configuraciones de recursos nuevas mientras los mercados surgen, se saturan, se dividen, evolucionan y mueren (2000: 1107).

Con este concepto de capacidades dinámicas, por tanto se incorporan de forma contundente y clara dos aspectos en parte olvidados por la RBV: el transcurso del tiempo y el tipo de entorno. Respecto este último aspecto, Eisenhardt y Martin (2000) declaran que la sostenibilidad de las capacidades varía en función del dinamismo del entorno. En entornos dinámicos, las capacidades dinámicas pueden ser similares a las rutinas (de Cyert y March, 1963; Nelson y Winter, 1982; Zollo y Winter, 1999), complicadas, predecibles y analíticas basadas en el conocimiento adquirido, en una ejecución lineal y una lenta evolución del tiempo. Sin embargo, en los entornos altamente dinámicos, estas capacidades dinámicas son simples, derivadas de la experiencia e iterativas. En ambos casos puede existir ambigüedad causal, en el primero, porque son difíciles de observar y en el segundo porque son simples.

Las capacidades dinámicas por su definición son procesos únicos e idiosincrásicos que emergen de la trayectoria histórica de cada empresa individual (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Con este concepto, pues, se incorpora a la RBV el transcurso del tiempo.

Eisenhardt y Martin (2000) analizando más en profundidad esta idea afirman que pese a ser idiosincrásicas, las capacidades dinámicas pueden mostrar unas

características o patrones similares que están asociados con la efectividad de los procesos que se desarrollan en la empresa. De esta manera, postulan la existencia de 'mejores prácticas'. No se refieren a la presencia de idénticas capacidades en distintas empresas, sino a la existencia de características comunes entre las capacidades dinámicas efectivas. Estas características comunes, según estos autores, implican equifinalidad, el desarrollo de una capacidad a través de diversos caminos o trayectorias únicas de cada empresa. Esto lleva consigo que el grado de sustitución y adopción en diferentes contextos es mayor a lo que la literatura anterior suponía y, por lo tanto, podría no ser una fuente de ventaja competitiva continua o sostenible en el tiempo. Llegados a este punto los autores aclaran que sí se puede conseguir una ventaja competitiva sostenible con las capacidades dinámicas pero hay que ponerlas en marcha antes y de una forma más fortuita que la competencia para crear las configuraciones de recursos que doten a la empresa de esa ventaja (2000: 1117).

Estudios posteriores han reforzado esta idea. Zott (2003), basándose en un modelo de creación y evolución de capacidades, mediante un análisis de simulación, argumenta que el momento<sup>24</sup> en el que se usa un recurso, el coste de ponerlo en marcha y los efectos de aprendizaje que se producen de su uso, generan la aparición de diferencias importantes en el desempeño entre empresas con capacidades dinámicas muy similares. Muestra como pequeñas diferencias entre las empresas puede conllevar grandes diferencias en el desempeño entre ellas. El estudio empírico longitudinal de Adner y Helfat (2003) viene también a corroborar estos postulados. Estos autores encuentran que el momento en el que se ponen en práctica los recursos es fundamental para entender las diferencias en el desempeño de las empresas.

Algunos autores señalan que no sólo las capacidades dinámicas explican los procesos de cambio. La denominada perspectiva de recursos y capacidades dinámica (Helfat, 2000) parte de la idea de que cualquier recurso o capacidad tiene el potencial de

---

<sup>24</sup> Timing.



acomodarse al cambio (Helfat y Peteraf, 2003: 998). Bajo este marco se han articulado modelos dinámicos para el enfoque basado en los recursos como el del ciclo de vida de las capacidades de Helfat y Peteraf (2003).

## **2.7. Algunos rasgos de los desarrollos empíricos de la perspectiva de recursos y capacidades**

Una perspectiva teórica es producto de una descripción, pero una teoría demanda una formulación sobre las proposiciones que son falseables (Miller y Shamsie, 1996, 519-520).

Debido a que los desarrollos comentados enfatizan la naturaleza idiosincrásica de los recursos y capacidades de la empresa, los trabajos empíricos dentro de esta perspectiva se enfrentan a muchos retos (Hoskinson, Hitt y Yiu, 1999). También, normalmente, los recursos valiosos, raros e inimitables son generalmente de naturaleza intangible y, los recursos intangibles son difíciles de medir (Godfrey y Hill, 1995). Teniendo en cuenta estas características a continuación se presentan algunos de los rasgos principales de los desarrollos empíricos basados en los postulados teóricos desarrollados.

En primer lugar, los investigadores interesados en recursos y capacidades han usado 'sustitutos' o variables de representación como medidas de constructos intangibles. Kochhar, Hitt y Bierman (1996) usan el apalancamiento del capital humano como sustituto de las habilidades y capacidades de los empleados y el número de las empresas grandes -dentro de las 250 más grandes- que fueron clientes de cada bufete de abogados (como sustituto de la reputación de los bufetes de abogados). Esta medida fue validada por una encuesta que evaluaba la reputación de los 100 bufetes de abogados más grandes. Miller y Shamsie (1996) en su investigación sobre los estudios de cine de

Hollywood utilizan las inversiones previas en proyectos cinematográficos complejos y que requieren buenos actores (famosos o especiales en algún aspecto) y un gran presupuesto, como sustituto o representación de la complejidad de establecer un equipo, integrar y coordinar los recursos basados en el conocimiento.

En segundo lugar, Godfrey y Hill (1995) afirman que es imposible valorar el grado de no-observabilidad de algo no observable y por definición, los recursos inimitables son no observables. Por ello, la no-observabilidad es un reto para los investigadores que se basan en la perspectiva de recursos y capacidades. Esta circunstancia supone un importante reto en la selección de métodos de medición.

En la comprobación y uso de esta perspectiva se han utilizado gran variedad de métodos de medición. Henderson y Cockburn (1994) utilizan tanto métodos cuantitativos como cualitativos, mediante cuestionarios masivos y entrevistas en profundidad, obteniendo así múltiples fuentes de información para aumentar la validez y confianza de las medidas de la competencia organizacional. Stuart y Podolyny (1996) desarrollan un enfoque analítico de conexión para cuantificar la evolución de las posiciones tecnológicas de las empresas. Con estos enfoques se pueden hacer valoraciones gráficas y cuantitativas de la conducta de la empresa ante la investigación, que posibilita a las empresas a posicionarse y agruparse en función de los parecidos en sus capacidades innovadoras (Hoskinson, Hitt y Yiu, 1999). Quizá la más utilizada ha sido el uso de cuestionarios (eg. McGrath, MacMillan y Venkataraman, 1995; McEvily y Zaheer, 1999).

Las fuentes de obtención de información para medir los recursos y capacidades también han sido de tipo secundario, como los derechos de propiedad (eg. Miller y Shamsie, 1996) o los datos sobre patentes (eg. Henderson y Cockburn, 1994). Podemos destacar los trabajos de Brush y Artz (1999) y, Yeoh y Roth (1999). Los primeros utilizan datos secundarios y varios modelos analíticos para probar sus hipótesis.

En tercer lugar, hay otros estudios que utilizan una sola industria (Almeida, 1996; Kochhar y David 1996; Miller y Shamsie, 1996) dentro de la perspectiva de recursos y capacidades, ya que este tipo de estudios proporcionan un buen contexto para examinar los recursos críticos en una industria y en los mercados en cuestión, sin embargo tiene como inconveniente la dificultad para generalizar sus conclusiones a otros sectores (Dess, Ireland y Hitt, 1990). Brush y Artz (1999) determinan qué capacidades diferentes son necesarias para aportar diversas clases de servicios en la industria veterinaria. Según estos autores, los cuatro requisitos básicos de los recursos (Barney, 1991) para conseguir ventaja competitiva tienen un uso limitado en la práctica porque no consideran el entorno. En este estudio comprueban que el valor de los recursos y capacidades en la industria veterinaria depende del tipo de servicio ofrecido y de la asimetría de la información<sup>25</sup> entre la empresa y su cliente. Para Yeoh y Roth (1999) la industria farmacéutica ofrece un contexto apropiado para estudios empíricos de la perspectiva de recursos y capacidades, ya que la ventaja competitiva en esta industria está unida al desarrollo tecnológico y al conocimiento. Basándose en la estructura ideada por Maijoor y Van Witteloostuijn (1996) y el trabajo de Henderson y Cockbur (1994) y, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas, encuentran que los recursos y capacidades<sup>26</sup> influyen positivamente de forma directa e indirecta en la ventaja competitiva sostenible. Lo cual según estos autores confirma la utilidad de la perspectiva de recursos y capacidades (Yeoh y Roth, 1999: 649).

Aunque hay que señalar que algunos trabajos demuestran como pueden existir diferencias sistemáticas y significativas en los resultados entre empresas dentro incluso del mismo grupo estratégico (Cool y Schendel, 1988). Otros trabajos usan los estudios en múltiples industrias (Markides y Williamson, 1994; Robins y Wierma, 1995) tratando de obtener resultados más generales.

---

<sup>25</sup> De acuerdo con los conceptos propuestos por Stigler (1961) y Nelson (1970).

<sup>26</sup> De tipo tecnológicos y humanos examinados en su investigación, concretamente: la diferenciación terapéutica y la comercialización global de nuevos productos (global new compound entities, NCEs).

En cuarto lugar, también se han usado estudio de caso bajo esta perspectiva. El estudio del caso puede ser apropiado para los investigadores que usan la perspectiva de recursos y capacidades ya que esto les suministra una información rica sobre la idiosincrasia de la empresa. Esta metodología del caso ha sido adoptada por Collis (1991), Doz (1996), Hitt, Harrison, Ireland, Best (1998) y, Kotha (1995), que incluyen, respectivamente: estudios de caso de campo detallados, uso de datos de archivo y de entrevistas y estudios de casos en profundidad.

Finalmente, en quinto lugar, destacar que la gran mayoría de los estudios que comprueban la perspectiva de los recursos y capacidades analizan la relación entre estos recursos o capacidades y el desempeño general de la empresa, normalmente medido a través de alguna variable financiera. Sin embargo, este objetivo puede presentar problemas cuando se cumplen determinadas circunstancias. Estas circunstancias son (Ray, Barney y Muhanna, 2004): (1) la interconexión entre los diferentes procesos que conforman la posición de la empresa en el mercado, (2) la apropiación por parte de los 'stakeholders' de los beneficios antes de que afloren y, (3) los procesos empresariales reflejan la forma en la que los recursos y capacidades se utilizan y son explotados. Estos autores demuestran la idoneidad de comprobar la perspectiva de recursos y capacidades con respecto a la efectividad de los procesos empresariales<sup>27</sup>, en lugar del desempeño organizativo gracias a un estudio empírico que valida este postulado.

En conclusión, las investigaciones empíricas dentro de la perspectiva de recursos y capacidades han sido particularmente difíciles porque los conceptos claves, tales como el conocimiento tácito, capacidades, competencias, etc., son complicadas de medir directamente (Robins y Wiersema, 1995). Pese a todo, los investigadores en esta perspectiva han logrado un gran avance intentando resolver estos problemas. Intentos

---

<sup>27</sup> Business processes.

para cuantificar empíricamente la naturaleza y los efectos de los constructos de esta perspectiva ofrecen una vía abierta para la investigación venidera.

## **2.8. Críticas y líneas futuras**

Algunos de los principales problemas de la perspectiva de recursos y capacidades que han sido subrayados por varios autores son:

a) Ausencia de acuerdo terminológico y falta de homogeneidad

Las diversas definiciones de recursos, eje central de esta teoría, hacen difícil establecer las fronteras contextuales y prescriptivas (Priem y Butler, 2001a, b). Básicamente, casi los primeros autores enmarcados dentro de esta perspectiva tienen una definición propia para recursos y capacidades. Los recursos y capacidades han sido etiquetados como competencias distintivas (Selznick, 1957; Reed y DeFillippi, 1990; Fiol, 1991), competencias principales (Prahalad y Hamel, 1990), competencias específicas de la empresa (Pavitt, 1991), capacidades organizacionales (Ulrich y Lake, 1990; Stalk, Evans y Shulman, 1992), bienes intangibles (Hall, 1993), competencias organizacionales (Lado y Wilson, 1994), etc.

Según Foss (1998) esta perspectiva es un conjunto de contribuciones publicadas en los últimos 15 años, que comparten unos tópicos básicos importantes, pero muy heterogéneas en cuanto a estilo, términos y disciplinas tratadas (economía, sociología, psicología y teoría de la decisión).

Esta ausencia de acuerdo terminológico no es exclusiva por los propios términos generados por esta perspectiva, sino también por la existencia de ambigüedad en la incorporación de otros conceptos teóricos perteneciente o creados en otros campos (económicos-estratégicos) como el 'coste de oportunidad' o 'renta' (Lippman y Rumelt, 2003).

## b) Estática

Aunque esta perspectiva comenzó con un enfoque dinámico (eg. Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989) la mayoría de la literatura posterior se considera estática conceptualmente (Priem y Butler, 2001a: 33), ya que es:

- Descriptiva: sólo identifica características genéricas sin prestar mucha atención a las diferentes situaciones o a la comparación entre diversos recursos.

- Los procesos por los cuales la posesión de cierto/s recurso/s conlleva a conseguir una ventaja competitiva son considerados como un mecanismo de caja negra.

Los investigadores toman en estos estudios estáticos como variable independiente los 'recursos' y como dependiente la 'ventaja competitiva'. Sin embargo, la mayoría de los estudios son a posteriori, por lo tanto, es bastante fácil determinar los recursos 'valiosos' en empresas exitosas.

Comparando la perspectiva de recursos y capacidades con el trabajo de Hogarth, Michaud, Doz y Van der Heyden (1991), Foss (1998) enfatiza la dificultad de RBV de manejar los aspectos dinámicos de la creación de recursos. Por otro lado, reconoce que algunos de los últimos trabajos vuelven de nuevo la mirada hacia una visión dinámica de este enfoque (eg. Teece, Pisano y Shuen, 1997).

## c) Existencia de procesos de caja negra

Una cuestión primordial para la investigación es comprobar si una teoría puede desarrollar herramientas útiles, a modo de instrucciones a poner en práctica para conseguir un objetivo (Eccles y Nohria, 1992; Mosakowski, 1998). Por lo tanto, una teoría necesita contestar a preguntas básicas sobre cómo, cuándo y dónde. Un ejemplo de trabajo que logra estos fines es el de Miller y Shamsie (1996) pero no utilizan los fundamentos de la perspectiva de recursos y capacidades para ello (Foss, 1996; Priem y Butler, 2001a, b).

Según Eisenhardt y Martin (2000: 1117) la evolución de las capacidades dinámicas a través de los procesos de aprendizaje son mecanismos que las investigaciones pueden utilizar para explicar lo que ocurre con los procesos de caja negra dentro de la empresa.

Relacionado con este problema se encuentra la criticada inexistencia de un modelo exógeno para la creación de nuevos recursos. A esta RBV se le achaca que no aclara cómo las empresas pueden crear capacidades o nuevos recursos, salvo excepciones según Foss (1998), como Dierickx y Cool (1989) y Wernerfelt (1984).

d) Asunciones implícitas con respecto al valor de los recursos

Uno de los requisitos básicos que debe cumplir un recurso es ser valioso: cuando explota las oportunidades o elimina las amenazas del entorno (Barney, 1991: 106). Por lo tanto, el valor de un recurso está determinado por una fuente exógena (no explicada ni concebida por la perspectiva de recursos y capacidades). Igual que los modelos ambientales asumían que los mercados de factores eran homogéneos y perfectamente móviles, la perspectiva de recursos y capacidades, así mismo, asume que los mercados de productos son perfectamente móviles y homogéneos (Priem y Butler, 2001a). Por este motivo, también se le achaca a esta perspectiva que ignora el entorno (Foss, 1998).

El propio Barney (2001) reconoce que el valor de los recursos es exógeno a la perspectiva de recursos y capacidades, tal y como es presentada en su trabajo del 1991. Sin embargo, señala que existen varios trabajos empíricos que se centran en el valor de los recursos entre otros los de Barnett, Greve y Park (1994), Makadok (1998, 1999) y Poppo y Zenger (1998).

Brush y Artz (1999) apuntan la misma idea que Priem y Butler (2001a), según los cuales esta perspectiva incorpora el entorno al imponer a los recursos que sean valiosos, pero no identifica las posibilidades que podrían hacer los mismos recursos valiosos en algunos contextos y no en otros (Brush y Artz, 1999, 223). Estos mismos autores en su

trabajo de investigación intentan cubrir este agujero de la perspectiva, aportándole esta visión contingente que necesita (Brush y Artz, 1999).

e) Dudas sobre si es una teoría

La RBV necesita desarrollar mucho más su ámbito conceptual, para que pueda cumplir los requisitos de una estructura teórica, establecidos por Rudner (1966), Bacharach (1989), Whetten (1989), Hunt (1991) y McKelvey (1997), en sentido de si posee (Priem y Butler, 2001a):

- Establecimiento de condiciones o requisitos (afirmaciones del tipo “si/entonces”).
- Contenido empírico de acuerdo con el requisito de falsedad de Popper (1959).
- La asociación de la ocurrencia de un fenómeno con la ocurrencia de otro fenómeno y que esta relación no se produzca por casualidad.

Según Porter (1994) la perspectiva de recursos y capacidades es circular, de tal manera que las empresas exitosas tienen éxito porque tienen recursos que son únicos. Así mismo Mosakowski y Mckelvey (1997, 66) opinan que «el actual estado del trabajo estratégico basado en la perspectiva de recursos y capacidades representa un razonamiento tautológico porque: a) las rentas son a menudo usadas para designar los recursos que son críticos en una empresa y, estos recursos son identificados a través de la comparación de empresas con éxito con otras sin éxito; y entonces b) la contestación a la pregunta sobre si los recursos críticos generan rentas, es sin remedio: sí».

Otros autores son menos críticos pero reconocen que aunque la gestión estratégica ha avanzado teóricamente con la perspectiva de recursos y capacidades, los métodos empíricos que complementan esta teoría necesitan mayor desarrollo (Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu, 1999)



Aunque estas acusaciones son graves, los autores muestran un cierto consenso delimitando una serie de líneas de investigación futuras que ya han empezado a aparecer para corregir los anteriores problemas:

#### 1. Formalizar la perspectiva de recursos y capacidades

Las definiciones de los conceptos y las interrelaciones, así como las relaciones entre los distintos elementos clave de esta perspectiva requieren un desarrollo adicional y, entonces, una reevaluación sobre los requisitos que plantea (Priem y Butler, 2001a, b). Además se necesita que haya más acuerdo terminológico para seguir desarrollando los aspectos dinámicos de esta perspectiva, tal y como fueron caracterizados por Prahalad y Hamel (1990), e incluso de una forma un poco más analítica (Foss, 1998).

#### 2. Instrucciones precisas

Dejar los procesos de caja negra a un lado y contestar a preguntas tales como: ¿Cómo pueden ser obtenidos los recursos?, ¿Cómo y en qué contexto esto contribuye a generar ventaja competitiva?. Estas precisas instrucciones pueden ser ofrecidas cuando se incluyen otras dimensiones como la ‘comportamental’ en el caso de Reed y DeFillipi (1990) y Schoemaker (1990).

Esta teoría debe intentar dirigir sus esfuerzos a explicar cómo crear nuevos recursos y cómo lograr una acumulación de recursos, ya que es básico para ser considerada como una teoría. Algo así es conseguido por los trabajos de Miller y Shamsie (1996) donde explican como el valor de los recursos puede ser afectado por los cambios en el mercado y, por Dierickx y Cool (1989), al explicar como los recursos y capacidades pueden ser acumulados y erosionados.

Para apoyar los requisitos básicos de Barney (1991) para obtener ventaja competitiva, Foss (1998) propone que se utilicen paneles de expertos que puedan ser usados para obtener información sobre los costes de imitación. Para estimar la ‘rareza’ de los bienes se podría, simplemente, contar los recursos poseídos por otras empresas

(aunque esto sería una tarea harto complicada), en definitiva, usar variables de representación que pueden ser usadas como variables independientes para comprobar como se puede explicar la dispersión del beneficio entre las empresas o los cambios en los beneficios mediante modificaciones en los recursos o en las características de estos recursos.

Los estudios de innovación y dirección tecnológica, la conexión entre incentivos y nuevas ideas emprendedoras, etc. pueden ayudar a entender los procesos internos de creación de nuevos recursos (Elfring y Foss, 1997).

Algunos investigadores han tomado ya los pasos necesarios para contestar a preguntas sobre 'cómo' dentro de la perspectiva de recursos y capacidades, entre los que se puede destacar Brush y Artz, (1999), Miller y Shamsie (1996) y, Yeoh y Roth (1999). Los últimos estudios empíricos, en particular los que aparecen en el monográfico de *Strategic Management Journal*, se orientan a explicar estos procesos de caja negra. Miller (2003) indica cómo se pueden generar recursos y capacidades fuentes de ventaja competitiva dentro de las propias empresas. Denrell, Fang y Winter (2003) apuntan como algunos casos de recursos o capacidades únicos, pero no valiosos pueden transformarse en valiosos. Knott (2003) argumenta algunas de las razones de por qué puede ser tan complicado imitar las fuentes del éxito de otras empresas e incluso de otras plantas pertenecientes a la misma empresa como también señala el trabajo de Maritan y Brush (2003). Otros evalúan y sugieren las técnicas para encauzar este tipo de trabajos empíricos, como Bowen y Wiersema (1999) y Rouse y Daellenbach (1999).

### 3. Incorporar el componente temporal

Este componente temporal podría producir un entendimiento mucho más profundo dentro de las interacciones complejas de la literatura estratégica, que pueden ocurrir en el tiempo entre los recursos de la empresa y su entorno competitivo. Si se introdujera implícitamente el componente temporal dentro de la perspectiva de recursos

y capacidades (tal y como lo hacen Dierickx y Cool, 1989) se podrían generar grandes avances dentro de la dirección estratégica (Priem y Butler, 2001a).

En los últimos años existen varios trabajos que aportan modelos sobre la creación de nuevos recursos, sobre todo en el uso de las capacidades dinámicas (eg. Zott, 2003) pero no exclusivamente centrados en este aspecto (eg. Helfat y Peteraf, 2003).

#### 4. Consideración del entorno

Bourgeois (1985, 548) afirma que «el dogma central en la dirección estratégica es que un emparejamiento entre las condiciones del entorno y las capacidades y recursos organizacionales es crítico para un desarrollo y, que el trabajo del estrategia es encontrar o crear este emparejamiento o relación». Por tanto, la dirección estratégica requiere una atención explícita tanto sobre los aspectos internos como los aspectos externos a la producción y la demanda, a los recursos y los productos. Las ideas de la perspectiva de recursos y capacidades deben integrarse con un modelo ambiental de demanda (sobre todo uno que explique el 'valor' de los recursos).

Algunos investigadores han trabajado en este tipo de integración, como Hunt (1997, 2000), Hunt y Morgan (1995) o, Brush y Artz (1999). De una forma teórica, Eisenhardt y Martin (2000) indican los efectos que tiene el grado de dinamismo e incertidumbre del entorno sobre las capacidades dinámicas. Incluso en campos concretos como el estudio entre la relación entre sus negocios y el medio-ambiente, Aragón-Correa y Sharma (2003) se plantean por qué empresas que aparentemente cuentan con similares recursos y capacidades desarrollan diferentes vías para gestionar, proponiendo la introducción del efecto moderador del entorno en esta relación para explicar este hecho.

## 2.9. Comentarios finales

Una vez expuestos los conceptos básicos de esta perspectiva podemos concluir, siguiendo a Boxall (1996), citando las tres aportaciones más importantes de esta perspectiva:

1. Los modelos que propone tienen en cuenta el tiempo, la historia y trayectoria única de empresa, lo que en palabras de Barney (1991: 107) son las 'condiciones históricas únicas', pero otros clásicos de esta perspectiva también han considerado en tiempo como Wernerfelt, (1984: 173) cuando se refiere a las ventajas del primero en reaccionar<sup>28</sup> o Dierickx y Cool (1989: 1507) con las desventajas de compresión del tiempo<sup>29</sup>.

Esta perspectiva asume que los recursos estratégicos son desarrollados en el tiempo, aprovechando oportunidades que no se dan otra vez. Por ello, el éxito competitivo no se deriva, simplemente, de las decisiones tomadas en el presente, sino que descansa en las capacidades distintivas adoptadas durante grandes y significativos periodos de tiempo (Teece, 1985; Dierickx y Cool, 1989; Kay, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

2. Implica la necesidad de construir procesos de gestión estratégica. De esta manera esta perspectiva sugiere una integración de la teoría sobre el proceso estratégico y el contenido estratégico.

3. El modelo no posee un enfoque estratégico con un énfasis desequilibrado en las nociones de marketing. La perspectiva de recursos y capacidades ha estimulado un relanzamiento re-equilibrado de la literatura sobre estrategia, haciendo hincapié en el significado estratégico de los recursos y capacidades internos de la empresa y en su desarrollo histórico.

---

<sup>28</sup> First mover advantage.

<sup>29</sup> Time compression diseconomies.



## 2.10. Bibliografía del capítulo

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities". *Strategic Management Journal*, 24, 10, 1011-1025.
- Alchian, A. A. (1984). "Specificity, specialization and coalitions", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140, 1, 34-49.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). "Production, information costs and economic organization". *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.
- Almeida, P. (1996). "Knowledge sourcing by foreign multinationals: Patent citation analysis in the U.S. semiconductor industry". *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 155-165.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin. Homewood, IL.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill. New York.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.
- Armour, H. O., & Teece, D. J. (1978). "Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis". *Bell Journal of Economics*, 9, 1, 106-122.
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organizations*. W. W. Norton & Company. New York, NY.
- Arthur, W. B. (1989). "Self-reinforcing mechanisms in economics". En P. W. Anderson, K. J. Arrow & D. Pines (Eds.), *The Economy as an Evolving Complex System*, 9-31. Addison-Wesley Publishing. Redwood City, CA.
- Bacharach, S. B. (1989). "Organizational theories: Some criteria for evaluation". *Academy of Management Review*, 14, 4, 496-515.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization*. Ed. John Wiley. New York, NY.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, 26, 3, 197-218.

- Barnett, W. P., Greve, H. R., & Park, D. Y. (1994). "An evolutionary model of organizational performance". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 11-28.
- Barney, J. B. (1986a). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b). "Types of competition and the theory of strategy: Toward and integrative framework". *Academy Management Review*, 11, 4, 791-800.
- Barney, J. B. (1986c). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management? Yes". *Academy of Management Review*, 26, 1, 41-56.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Wilig, R. C. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Black, J. A., & Boal, K. B. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 131-148.
- Bourgeois, L. J. III (1985). "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments". *Academy of Management Journal*, 28, 3, 548-573.
- Bowen, H. P., & Wiersema, M. F. (1999). "Matching method to paradigm in strategy research: Limitations of cross-sectional analysis and some methodological alternatives". *Strategic Management Journal*, 20, 7, 625-636.
- Boxall, P. (1996). "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm". *Human Resource Management Journal*, 6, 3, 59-75.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, 20, 3, 223-250.
- Camerer, C., & Vepsäläinen, A. (1988). "The economic efficiency of corporate culture". *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue), 115-126.

- Caves, R. E. (1984). "Economic analysis and the quest for competitive advantage". *American Economic Review*, 74, 2, 127-132.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The theory of monopolistic competition. A re-orientation of the theory of value*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). "Untangling the origins of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 1123-1145.
- Collis, D. J. (1991). "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry". *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), 49-68.
- Conner, K. (1991). "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?". *Journal of Management*, 17, 1, 121-154.
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). "Performance differences among strategic group members". *Strategic Management Journal*, 9, 3, 207-223.
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- De Gregori, T. R. (1987). "Resources are not; they become: An institutional theory". *Journal of Economic Issues*, 21, 3, 1241-1263.
- Demsetz, H. (1973). "Industry structure, market rivalry, and public policy". *Journal of Law and Economics*, 16, 1, 1-9.
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). "The economics of strategic opportunity". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 977-990.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1990). "Industry effects and strategic management research". *Journal of Management*, 16, 1, 7-27.
- Dierickx, I., & Cool K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.
- Dosi, G., Teece, D., & Winter, S. (1990). "Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks". Working paper, University of California, Berkeley, CA.
- Doz, Y. L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 55-84.



- Eccles, G., & Nohria, N. (1992). *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*. Harvard Business School Press, Boston.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 1105-1121.
- Elfring, T., & Foss, N. J. (1997). "Corporate renewal through internal corporate venturing and spin-offs". Working paper 97-5, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
- Fiol, C. M. (1991). "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 1, 191-211.
- Foss, K., & Foss, N. J. (2005). "Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 26, 6, 541-553.
- Foss, N. J. (1996). "More critical comments on knowledge-based theories of the firm". *Organization Science*, 7, 5, 519-523.
- Foss, N. J. (1997). "Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose". Danish Research Unit for Industrial Dynamics Working Paper, No. 97-10.
- Foss, N. J. (1998). "The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems". *Scandinavian Journal of Management*, 14, 3, 133-149.
- Ghemawat, P. (1991). *Commiment: The Dynamic of Strategy*. Free Press, New York, NY.
- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. L. (1995). "The problem of unobservables in strategic management research". *Strategic Management Journal*, 16, 7, 519-533.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation". *California Management Review*. 33, 3, 114-135.
- Hall, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 14, 8, 607-618.
- Hayek, F. A. (1978). *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*. Routledge & Kegan Paul, London.

- Helfat, C. E. (2000). "Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 955-959.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 997-1010.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). "Measuring competence? Exploiting firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 63-84.
- Hirshleifer, J. (1980). *Price theory and applications*. 2<sup>a</sup> Ed. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., Ireland, R. D., & Best, A. (1998). "Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U.S. firms". *British Journal of Management*, 9, 91-114.
- Hogarth, H. M., Michaud, C., Doz, Y., & Van der Heyden, L. (1991). "Longevity of business firms: a four-stage framework for analysis". *Unpublished manuscript*.
- Holmstrom, B. (1979). "Moral hazard and observability". *Bell Journal of Economics*, 10, 1, 74-91.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., & Yiu, D. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". *Journal of Management*, 25, 3, 417-456.
- Huff, A. S. (1982). "Industry influence on strategy reformulation". *Strategic Management Journal*, 3, 2, 119-131.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*, 59, 2, 1-15.
- Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. South-West Publishing. Cincinnati, OH.
- Hunt, S. D. (1997). "Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior?". *Journal of Economic Issues*, 31, 1, 59-77.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Sage. Oaks, CA.
- Iansiti, M., & Clark, K. (1994). "Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers". *Industrial and Corporate Change*, 15, 3, 63-84.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Oxford University Press. Oxford.
- Klein, B., & Leffler, K. B. (1981). "The role of market forces in assuring contractual performance". *Journal of Political Economy*, 89, 4, 615-641.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process". *Journal of Law and Economics*, 21, 2, 297-326.
- Knott, A. M. (2003). "The organizational routines factor market paradox". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 929-943.
- Kochhar, R., & David, P. (1996). "Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses". *Strategic Management Journal*, 17, 1, 73-84.
- Kochhar, R., Hitt, M. A., & Bierman, L. (1996). "Effects of human capital and reputation on the diversification-performance relationship in law firms: A test of the resource-based view". Paper presented at the Strategic Management Society meetings, Phoenix.
- Kotha, S. (1995). "Mass customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue), 21-42.
- Kreps, D. M. (1990). "Corporate culture and economic theory". En J. E. Alt y K. A. Shepsle (Ed.), *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, 90-113.
- Kreps, D. M., & Wilson, R. (1982). "Reputation and imperfect information". *Journal of Economic Theory*, 27, 2, 253-279.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19, 4 699-727.
- Langlois, R. N., & Steinmueller, W. E. (2000). "Strategy and circumstance: the response of American firms to Japanese competition in semiconductors, 1980-1995". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 1163-1173.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core of capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), 111-126.

- Lieberman, M. B. (1987). "The learning-curve, diffusion, and competitive strategy". *Strategic Management Journal*, 8, 5, 441-452.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). "First mover advantages". *Strategic Management Journal*, 9, (Special Issue), 41-58.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economic*, 13, 2, 418-438.
- Lippman, S., & Rumelt, R. (2003). "The payments perspective: micro-foundations of resource analysis" *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 903-927.
- Mahajan, V, Sharma, S., & Bettis, R. A. (1988). "The adoption of the M-form organizational structure: A test of imitation hypothesis". *Management Science*, 34, 10, 1188-1201.
- Mahoney, J. T. (2001) "A resource-based theory of sustainable rents". *Journal of Management*, 27, 6, 651-660.
- Mahoney, J. T., & Padian, J. R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13, 5, 363-380.
- Maijoor, S., & Van Witteloostuijn, A. (1996). "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry". *Strategic Management Journal*, 17, 7, 549-569.
- Makadok, R. (1998). "Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?". *Strategic Management Journal*, 19, 7, 683-696.
- Makadok, R. (1999). "Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares". *Strategic Management Journal*, 20, 10, 935-952.
- Makadok, R. (2003). "Doing the right thing and knowing the right thing to do: why the whole is greater than the sum of the parts". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 1043-1055.
- Maritan, C., & Brush, T. (2003). "Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 945-959.

- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). "Related diversification, core competencies and corporate performance". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 149-166.
- McEvily B., & Zaheer, A. (1999). "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, 20, 12, 1133-1156.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). "Defining and developing competence: A strategic process paradigm". *Strategic Management Journal*, 16, 4, 251-275.
- McKelvey, B. (1997). "Quasi-natural organization science". *Organization Science*, 8, 4, 352-380.
- McKelvey, W. (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, and classification*. University California Press. Los Angeles, CA.
- Miller, D. (2003). "An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 961-976.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39, 3, 519-543.
- Mosakowski, E. (1998). "Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: The example of motivational techniques". *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1169-1182.
- Mosakowski, E., & Mckelvey, B. (1997). "Predicting rent generation in competence-based competition. En A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence based Strategic Management*. Elsevier, Oxford.
- Nelson, P. (1970). "Information and consumer behavior". *Journal of Political Economy*, 78, 2, 311-329.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Pavitt, K. (1991). "What makes basic research economically useful?". *Research Policy*, 20, 109-119.
- Penrose, E. T. (1959/1995). *The theory of the growth of the firm*. Wiley. New York. 3<sup>a</sup> ed.
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.

- Peteraf, M., & Bergen, M. E. (2003). "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 1027-1041.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). "Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services". *Strategic Management Journal*, 19, 9, 853-877.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. New York. NY.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. New York. NY.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York NY.
- Porter, M. E. (1994). "Toward a dynamic theory of strategy". En R. P. Rumelt, D. E. Schendel & D. J. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. (1986). "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, 7, 6, 485-501.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Prescott, E., & Visscher, M. (1980). "Organizational capital". *Journal of Political Economy*, 88, 3, 446-461.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, 26, 1, 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". *Academy of Management Journal*, 26, 1, 57-66.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 25, 1, 23-37.
- Reed, R., & DeFilippi, R. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*. 15, 1, 88-102.
- Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. Ed. J. Murray, London.
- Ricardo, D. (1891). *Principles of Political Economy and Taxation*. G. Bell. London.

- Robins, J., & Wiersema, M. F. (1995). "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance". *Strategic Management Journal*, 16, 4, 277-299.
- Robinson, E. A. G. (1932). *The structure of competitive industry*. Harcourt Brace. New York.
- Rouse, M. J. & Daellenbach, U. S. (1999). "Rethinking research methods for the resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, 20, 5, 487-494.
- Rudner, R. S. (1966). *Philosophy of social science*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Rumelt, R. P. (1984). "Toward a strategic theory of the firm". En R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice may, Englewood Cliffs, NJ., 556-570.
- Rumelt, R. P. (1987). "Theory, strategy, and entrepreneurship". En D. Teece (Ed.). *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA. 137-158.
- Schoemaker, P. J. H. (1990). "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, 36, 10, 1178-1192.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row. New York.
- Spence, A. M. (1981). "The learning curve and competition". *Bell Journal of Economics*, 12, 1, 49-70.
- Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. Blackwell, Oxford.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, 70, 5, 57-69.
- Stigler, G. J. (1968). "The economics of information". *Journal of Political Economy*, 69, 3, 213-225.
- Stuart, T. E., & Podolny, J. M. (1996). "Local search and the evolution of technological capabilities". *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 21-38.
- Teece, D. J. (1985). "Applying concepts of economic analysis to strategic management". En J. Pennings and Associates (Eds). *Organizational Strategy and Change*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Teece, D. J. (1986). "Firm boundaries, technological innovation, and strategic management". En L. G. Thomas III: (Ed.). *The Economics of Strategic Planning*. 187-199. Lexington, MA.
- Teece, D. J. (1987). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy". En D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, New York, NY, 185-219.
- Teece, D. J., Pisano G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Tollison, R. D. (1982). "Rent seeking: A survey". *Kyklos*, 35, 4, 575-602.
- Tomer, J. F. (1987). *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being*. Praeger, New York, NY.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability*. Wiley, New York, NY.
- Verona, G. (1999). "A resource-based view of product development". *Academy of Management Review*, 24, 1, 132-142.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, 14, 3, 4-42.
- Wernerfelt, B. (1995). "The resource-based view of the firm: Ten years after". *Strategic Management Journal*, 16, 3, 171-174.
- Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1986). "What is an attractive industry?". *Management Science*, 32, 10, 1223-1229.
- Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1988) "Tobin's q and the importance of focus in firm performance". *American Economic Review*, 78, 1, 246-250.
- Whetten, D. A. (1989). "What constitutes a theoretical contributions?". *Academy of Management Review*, 14, 4, 490-495.
- Williams, J. A. (1992). "How Sustainable is Your Competitive Advantage?,". *California Management Review*. 34, 3, 29-51.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York, NY.
- Williamson, O. E. (1979). "Transaction cost economics: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, 22, 2, 233-261.



- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press. New York, NY.
- Winter, S. (1988). "On Coase, competence, and the corporation". *Journal of Law, Economics and Organizations*, 4, 1, 163-180.
- Yasuda, H. (2005). "Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory". *Technovation*, 25, 7, 763-770.
- Yeoh, P. L., & Roth, K. (1999). "An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities". *Strategic Management Journal*, 20, 7, 637-653.
- Zander U., & Kogut, B. (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and the imitation of organizational capabilities". *Organization Science*, 6, 1, 76-92.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (1999). "From organizational routines to dynamic capabilities". INSEAD Working paper series, 99/48/SM.
- Zott, C. (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study". *Strategic Management Journal*, 24, 2, 97-125.



## **CAPITULO 3**

### **EMPRESA Y MEDIO AMBIENTE**





### 3.1. Empresa y medio ambiente. Introducción

En el primer capítulo de nuestro trabajo mostrábamos los principales riesgos medioambientales y lo delicado de nuestro medio ambiente si continuamos la tendencia creciente de contaminación. El papel que tenemos todos es importante pero el de la empresa es sobresaliente para lograr frenar el problema de la contaminación medioambiental.

Según Schmidheiny (1992: 59) «se requiere que las consideraciones ecológicas pasen a formar parte de los procesos de decisión de todas las agencias gubernamentales, de todas las empresas y, naturalmente de toda la población en general» ya que población, ciudadanos, consumidores, empresas, instituciones, etc. son los que toman decisiones a diario sobre el medio ambiente. Esto es cierto, sobre todo cuando pensamos en la 'proliferación del riesgo' al que nos enfrentamos en la forma de una visible influencia negativa en nuestra calidad de vida (Shrivastava 1995a).

Se necesita un cambio en la actividad económica para evitar producir un daño irremediable para los sistemas ecológicos básicos del planeta (Hart, 1995: 991). Pudiendo ser este el estado del entorno en el que vivimos, uno puede valorar la importancia que el cuidado por el medio ambiente tiene para nuestra propia supervivencia y, como no, para la calidad de esta supervivencia. No podemos disociar las organizaciones de las genuinas fuentes de la vida —el sol, la fotosíntesis, biodiversidad, cadena trófica y los ciclos bioquímicos—, ya que estas fuentes son realmente las que sostienen y permiten la existencia de las organizaciones (Gladwin, Kennelly y Krause, 1995: 875) y esta disociación nos conduce a plantear bases teóricas erróneas (Daly y Cobb, 1989). Se necesita un cambio en la perspectiva desde la cual se contempla la dirección y organización de empresas porque si mantenemos las prácticas organizacionales y económicas pasadas no se podrá asegurar la sostenibilidad ecológica (Hart, 1995: 991).

Basándose en la ecuación creada por los medioambientalistas Ehrlich, Holdren (1974) y Commoner (1972) en la que se pone de relieve que la contaminación medioambiental generada por la actividad humana está en función de tres factores: la población humana mundial, su influencia o consumo y la tecnología que se utiliza (Contaminación = Población x Consumo x Tecnología). Hart (1997: 71) argumenta que la única vía para reducir el impacto medio ambiental (reducir o eliminar la contaminación) es cambiar la tecnología usada para la producción de bienes y servicios, ya que la reducción de la población no parece posible salvo que se recurra a soluciones drásticas y muy controvertidas e, igualmente, no se puede conseguir una reducción del consumo al ser requisito previo aumentar los niveles educativos y sanitarios a nivel mundial. Llegado a este punto y reconociendo que la reducción de la población o del consumo de ésta quedan dentro de los aspectos sociales, la tercera vía, el cambio tecnológico, es un aspecto empresarial y, por lo tanto, nuestra principal esperanza para mantener un desarrollo sostenible reside en este ámbito.

El papel que desempeñan las organizaciones en la consecución del desarrollo sostenible es fundamental (Shrivastava, 1995b: 937):

- En primer lugar, porque las corporaciones son las principales fuentes del desarrollo económico.
- Y, en segundo, porque éstas tienen recursos financieros, conocimiento técnico y capacidad institucional para desarrollar soluciones ecológicas.

A pesar de las razones existentes para adoptar un desarrollo sostenible, pocas organizaciones realmente han comenzado la búsqueda hacia la sostenibilidad, debido principalmente, según Starik y Rands (1995: 911) a que:

- Los impactos medioambientales se han producido hace relativamente poco tiempo y no se comprende totalmente el alcance y la seriedad de los mismos.

- No se aprecian los beneficios de la reducción del impacto medioambiental, al no ser estos de carácter inmediato sino más bien lo contrario, bastante dilatados en el tiempo.
- No hay un conocimiento público suficiente, ni entendimiento de los principios ecológicos, ni tampoco sobre la urgencia de adoptar estos principios.
- El contrarrestar los impactos medioambientales y adoptar un desarrollo sostenible requiere un cambio radical con respecto a la mentalidad cortoplacista y del auto interés (que domina en muchos casos no sólo el ámbito empresarial, sino también el propiamente humano).
- Por último, tampoco parecen claras las prácticas a adoptar en cada nivel para conseguir este desarrollo sostenible.

En este sentido, nuestro estudio quiere participar en los medios para que todos estos inconvenientes desaparezcan. Para ello, en este capítulo vamos a realizar un repaso sobre la literatura que trata la problemática medioambiental en el ámbito organizacional. Comenzaremos por exponer la evolución de la consideración de la investigación organizacional sobre el aspecto medioambiental, para posteriormente centrarnos en los principales paradigmas que han sido utilizados para explicar la relación entre el medio ambiente y la gestión organizacional. Como sea que los trabajos no siempre utilizan un paradigma para enmarcar sus estudios, decidimos hacer un repaso a la literatura que no utiliza un paradigma teórico claramente, es lo que hemos denominado ‘fronteras difusas’, en este apartado repasaremos los trabajos que explican el origen de la respuesta medioambiental en la empresa, por un lado y, los estudios que exponen la influencia del medio ambiente en el desempeño de la empresa. Antes de finalizar el capítulo queríamos recoger las principales aportaciones que sobre la relación entre la gestión medioambiental y la internacionalización de la empresa se han realizado, dado que posteriormente incorporaremos la variable internacional en nuestro estudio. Y por último, incluimos las principales conclusiones de este capítulo.

## **3.2. Evolución de la consideración del medio ambiente en la investigación empresarial organizacional**

### **3.2.1. Los orígenes**

La literatura de organización y dirección de empresas ha ignorado casi por completo al entorno natural, hasta mediados de los ochenta. Aunque parte de la literatura económica sí incluyó la consideración de los recursos naturales como el principal límite máximo, a modo de techo, para el crecimiento de la población (Malthus, 1789; Ricardo, 1817), otros sin dejar de considerarlo un límite considerable lo proponen más bien como un límite relativo (eg. Barnett y Morse, 1963; Barbier, 1989).

Estas preocupaciones no llegan de forma clara a la literatura de empresa hasta que en los setenta se generan una serie de trabajos sobre el consumo y el consumo 'verde' que intentaron reflejar como ciertos mecanismos producían 'daños' medioambientales (eg. Demsetz, 1967; Hardin, 1968; Ophuls, 1973; Hardin y Baden, 1977) y otros que reflejaban la reversibilidad del daño medioambiental a través del avance tecnológico (eg. Cole, Freeman, Jahoda y Pavitt, 1973; Lecomber, 1975). Finalmente, en esa misma época, algunos trabajos comienzan a incluir los aspectos medioambientales como parte de su estudio sobre responsabilidad social, (eg. Hirsch, 1976; Frankena, 1979; Sethi, 1979).

En los ochenta, con el desarrollo de la conciencia medioambiental, aparecen ya muchos más trabajos en el área de la organización de empresas sobre el medio ambiente, sobre todo apoyados por varias organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el caso de los libros de Evan (1986) y North (1992) y la Comunidad Europea, en el caso de Winter (1988) como parte del trabajo sobre información, opinión y educación medioambiental. En algunos casos son



estos mismos organismos los que realizan un análisis sobre el medio ambiente global como el Banco Mundial (1992) y el informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas (WCED, 1987) ya comentados .

Muchos de los artículos, que recogen el medio ambiente en la dirección empresarial en este momento, fueron tan sólo declaraciones y opiniones, con la intención fundamental de proponer estructuras que evitaran los desastres ecológicos (eg. Brooks, 1986) o la de exponer principios de alto nivel para la organización. En realidad, un porcentaje importante de los mismos no son más que proposiciones basadas en la intuición y con un soporte empírico no muy sólido (Aragón-Correa, 1998). Se pensaba que el medio ambiente sufría un cambio gradual y sistemático (Gould, 1980) y que la humanidad serían capaz de ‘reparar’ o reconducir estos efectos nocivos ya que la propia naturaleza disponía de la capacidad para una ‘autoregeneración’ (Timmerman, 1986). No es de extrañar que a finales de los ochenta aumentaran los intentos para medir las variables que predecían la conducta medioambiental, (Brooks, 1986; Holling, 1980).

La idea de ‘desarrollo sostenible’ de satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro las necesidades futuras (WCED, 1987) se comienza a difundir en ámbitos políticos y sociales a finales de la década y, pese a su ambigüedad, ha resultado ser muy atractiva entre la literatura de la organización (eg. Daly y Cobb, 1989; Costanza, 1992) prácticamente desde sus orígenes.

Frente a los planteamientos del desarrollo sostenible, han existido voces con enfoques diferentes que creen que el medio ambiente tiene un valor intrínseco en sí mismo (Nash, 1989), además del valor de disfrute que la sociedad humana extrae de este. O aquellos que se sitúan en el extremo opuesto, creyendo que los ecosistemas están sanos y el ‘dejar hacer’<sup>1</sup> del capitalismo es ecológicamente sostenible a nivel mundial (Taylor, 1994). En cualquier caso, todos estos trabajos, que no conectan el

---

<sup>1</sup> ‘Laissez-faire’.

medio ambiente con paradigmas consolidados de la dirección de empresas, han servido como una gran fuente donde se han ido tomando ideas que han permitido consolidar el desarrollo posterior del aspecto medioambiental en la dirección de empresas.

### **3.2.2. El desarrollo**

En la primera mitad de la década de los 90 los estudios e investigaciones publicados sobre empresa y medio ambiente se multiplican y comienzan a profundizar en aspectos como la calidad y el medio ambiente (Welford y Gouldson, 1993; Bringer y Benforado, 1994), las diferentes herramientas medioambientales (Hansen y Jorgensen, 1991), las relaciones del medio ambiente con cada uno de los departamentos o funciones de una empresa (Elkington y Knight, 1991) y, la estrategia y el medio ambiente (Buzzelli, 1991; Bhat, 1992; Taylor, 1992; Rocco, 1994). Además aparecen otros libros más generales, si bien sólo el de Kolluru (1994) es de carácter 'técnico', cuya principal aportación es considerar la dirección de empresas dentro de la relación empresa-medio ambiente.

Algunas publicaciones de carácter periódico también se hacen eco de este nuevo factor dentro de la empresa y lanzan monográficos sobre el aspecto medioambiental de las organizaciones, como es el caso de la revista *The Columbia Journal of World Business* que en uno de sus números del año 1992 recoge 30 trabajos divididos en cinco categorías: hacía el desarrollo sostenible, mercados, procesos de acuerdo, políticas regionales, energía y tecnología y, corporativismo medioambiental, que según el editor de este monográfico «pretendían contribuir y elevar el debate que rodea los aspectos medioambientales de la organización y el concepto de desarrollo sostenible hacía unos niveles más enriquecedores» (Erdmann y Ferguson, 1992: 6). Otra publicación *Business Horizons*, en este mismo año 1992, también dedicó a la relación empresa-medio

ambiente un monográfico, pero este más centrado en la responsabilidad social y la ética en las empresas para acometer el problema medio ambiental.

Se puede comprobar que a comienzos de los noventa se produce un gran impulso del tema medioambiental en la literatura organizacional. No es extraño que, incluso en este momento inicial en que se estudian los aspectos medioambientales y su relación con las organizaciones de manera fragmentaria, haya trabajos que sean importantes referencias para posteriores desarrollos. Dentro de estas publicaciones de referencia obligada hay que destacar los trabajos de Michael Porter (Porter, 1991) y Van der Linde (Porter y Van der Linde, 1995a; 1995b) que muestran como la adopción de una gestión medioambiental por parte de la organización puede ser fuente de ventaja competitiva, aunque otras voces, también extensamente replicadas, argumentan justamente lo contrario (Walley y Whitehead, 1994). Otra aportación a destacar, por su gran utilización por investigaciones posteriores, es la realizada por Roome (1992) donde clasifica a las organizaciones en función de su proactividad con respecto a la legislación medioambiental.

### **3.2.3. La integración de los aspectos medioambientales en los paradigmas organizacionales**

Esta tendencia de no contemplar los aspectos medioambientales dentro de los paradigmas organizacionales llega a su fin con la aparición en año 1995 de un número monográfico de la revista *Academy of Management Review* (vol. 20, No. 5) titulado ‘forum sobre las organizaciones ecológicamente sostenibles’<sup>2</sup>. En este monográfico, muchos de los artículos son piedras angulares del estudio del medio ambiente desde el

---

<sup>2</sup> Special Topic Forum on Ecologically Sustainable Organizations.

punto de vista organizacional y conectan los aspectos medioambientales con la empresa y con los paradigmas organizacionales.

Este forum está compuesto por siete artículos sobre aspectos medioambientales en la dirección de empresas, al que se le añaden una revisión de cinco libros sobre medio ambiente y una lista de libros, con breve descripción incluida, sobre organizaciones y medio ambiente.

Los siete artículos que aparecen este forum especial se pueden aglutinar en tres grupos. Uno de carácter más atóxico y los otros dos basados en teorías organizacionales que explican por qué integrar los postulados ecológicos en las organizaciones. El primero englobaría los trabajos que exigen la necesidad de un cambio en los paradigmas organizacionales para facilitar la consideración efectiva del progreso medioambiental dentro de las organizaciones. Podemos incluir en este primer grupo los trabajos de Purser, Park y Montuori (1995), de Starik y Rands (1995) y de Gladwin, Kenelly y Krause (1995). El segundo grupo contiene los trabajos de Jennings y Zandbergen (1995) y de King (1995) que utilizan la teoría institucional para explicar como los aspectos medioambientales pueden influir en las organizaciones. Y el último grupo en el que podemos dividir este número forum especial, lo componen dos trabajos, el de Hart (1995) y el de Shrivastava (1995b), que utilizan la perspectiva de recursos y capacidades para estudiar la relación entre medio ambiente y empresa.

Nos centraremos en el primer grupo ya que los otros trabajos se tratarán más en profundidad en los siguientes apartados en los que hacemos un repaso de la literatura sobre medio ambiente y empresa, según los diferentes marcos teóricos utilizados.

Los artículos de Purser, Park y Montuori (1995) y Gladwin, Kennelly y Krause (1995) exponen las diferentes perspectivas de entendimiento del medio ambiente de la sociedad. Los primeros las dividen en antropocéntrica y eco-céntrica, señalándonos las anomalías de ambas para enfrentarnos realmente al problema ecológico y, los segundos,

dejan a un lado estas dos posiciones para proponer una intermedia, que consideran como la posible solución, denominada sosteniblecentrismo<sup>3</sup>. Ésta puede ser la solución que buscan los verdaderamente críticos Purser, Park y Montuori (1995), pero estos últimos simplemente lo señalan como algo que la futura investigación debe plantear.

Por tanto, Gladwin, Kennelly y Krause (1995) son un poco más concretos, centrándose exclusivamente en el sosteniblecentrismo. Según estos autores los principios fundamentales que lo guían son: la asimilación, regeneración, diversificación, restauración, conservación, disipación, perpetuación y, circulación. Además de señalar los medios o principios operacionales y ejemplos de las técnicas que se pueden utilizar para su aplicación práctica.

A un nivel menos filosófico que Purser y sus compañeros, Starik y Rands (1995) se centran en el análisis de las interrelaciones entre los diferentes sistemas y niveles que influyen en la existencia de la sostenibilidad ecológica: ecológico, socio-cultural, político-económico, organizacional e individual y, describen las condiciones, factores y características resultantes de examinar las relaciones entre la organización y demás entidades a varios niveles para conseguir la sostenibilidad ecológica y ser, por tanto, una organización respetuosa con el medio ambiente.

Este número monográfico de la *Academy of Management Review* marcó un antes y un después en la investigación del medio ambiente en la organización. En la segunda mitad de la década de los noventa ha habido un progreso espectacular en el estudio que nos ocupa. Las publicaciones sobre este tema han sido, si bien en menor número, de mayor calidad, con superior calado empírico y, sobre todo, han recurrido de forma progresiva cada vez más en paradigmas teóricos organizacionales.

---

<sup>3</sup> Sustaincentrism.

### 3.3. La investigación actual sobre medio ambiente y empresa

Ha habido muchos trabajos en los últimos años, quizá en un número no muy superior a la etapa anterior, pero sin duda con una mejora del rigor de los planteamientos muy considerable. El paso más destacable es la incorporación del aspecto empírico en estas investigaciones sobre la empresa y el medio ambiente, consolidando así la evolución teórica producida en los noventa. Es de destacar en este sentido, el forum especial sobre la gestión de las organizaciones sobre el medio ambiente<sup>4</sup> al que la *Academy of Management Journal* dedica al tópico que nos ocupa el año 2000, donde los que todos los estudios presentados eran de naturaleza empírica.

Para hacer un repaso de la literatura sobre la organización y el medio ambiente, en estos últimos años, sería conveniente valerse de una variable para estructurar y facilitar esta revisión. Hemos escogido para ello los marcos teóricos en los que se han basado los estudiosos del tema para sustentar sus investigaciones. Básicamente hay dos paradigmas que han sido extensamente utilizados para explicar la relación entre el medio ambiente y la organización: la teoría institucional y la perspectiva basada en los recursos y capacidades. Utilizaremos este aspecto de los trabajos para revisarlos en los siguientes epígrafes, pero debemos reconocer que muchas de las publicaciones realizadas en estos últimos años no se apoyan exclusivamente o de una forma expresa y explícita en estos paradigmas, por ello todos estos trabajos los contemplaremos dentro del epígrafe de fronteras difusas.

---

<sup>4</sup> Special research forum on management of organizations in the natural environment.

### **3.3.1. Teoría Institucional**

#### **3.3.1.1. Orígenes y desarrollo**

La teoría institucional es un enfoque de base sociológica, que surge en los años setenta como consecuencia del mayor énfasis en la influencia del entorno sobre las organizaciones. En principio, son cuatro las influencias que ha recibido este marco teórico: la Columbia School y el método institucional de Selznick (1957), la propuesta institucional de Parsons (1990), la Carnegie School (Simon, 1957) y la teoría cognitiva (Miller y Dollard, 1941; Bandura y Walters, 1963)

Es una perspectiva que encara la cuestión de cómo y por qué se llegan a dar por sentados determinados significados, formas y procedimientos y cuáles son las consecuencias de esta institucionalización en una organización (Pfeffer, 1987). Las versiones más recientes de la teoría institucional, denominadas neoinstitucionalismo, intentan ir más allá del mero reconocimiento de las bases sociales y culturales de las instituciones para describir los procesos mediante los cuales las prácticas y las organizaciones llegan a ser instituciones (Hatch, 1997). Trabajos como los de Zucker (1977), Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983) han desarrollado la idea de Selznick (1949, 1957).

Según Meyer y Rowan (1977) las organizaciones están presionadas para incorporar las prácticas y procedimientos definidos por los conceptos imperantes e institucionalizados en la sociedad. El entorno es el que suministra a la organización estas normas institucionalizadas. La teoría institucional, de esta forma, contempla a las organizaciones como entidades sociales que buscan la aprobación de su desempeño en el contexto social que las rodea (Jackson y Schuler, 1995). Desde esta perspectiva las organizaciones se conforman con ganar legitimidad y aceptación, las cuales le facilitan su supervivencia (Meyer y Rowan, 1977, Zucker, 1977).

La investigación sobre el Institucionalismo se centra en las presiones que recibe una organización tanto desde el interior como desde el exterior (Jackson y Shuler, 1995). Internamente, la institución se origina de las estructuras y procesos formales, así como, de los grupos y procesos informales o emergentes. Exteriormente, las fuerzas de presión son el Estado (leyes y demás normas legales), los profesionales (licencias y certificaciones) y otras organizaciones, especialmente aquellas que están en el mismo sector industrial.

Las presiones institucionales están constituidas por tres aspectos o pilares: regulador o legal (normas o regulaciones), normativo o social (procedimientos estándares, obligaciones sociales o profesionales, etc.) y cognitivo o cultural (reglas culturales, creencias, etc.) que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social y se mantienen por diversos intereses (culturas, estructuras y rutinas) que actúan en los distintos niveles. Cada una de ellas implica diversas bases de aceptación, mecanismos, lógicas, indicadores y fuentes de legitimación (Senise, 2001).

Las organizaciones institucionalizadas, según esta perspectiva (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Power, 1983):

- Son reacias a los cambios (conformidad).
- Están presionadas para ser similares (isomorfismo)

En este sentido, DiMaggio y Powell (1983) categorizan el isomorfismo en:

- Normativo procedente de la profesionalización, pero unida a colectivos en la organización, como el consejo de administración u otros colectivos, tales como, sindicatos, asociaciones industriales, etc.
- Coercitivo: resultante de las presiones políticas y los problemas de legalidad (Lawrence, 1999).



- Mimético: procedente de la búsqueda por parte de las organizaciones de respuestas estandarizadas a situaciones ambiguas y de incertidumbre.

### 3.3.1.2. Institucionalismo medioambiental

Las publicaciones sobre empresa y medio ambiente que utilizan la teoría institucional como base para la realización de sus investigaciones se apoyan en ésta, fundamentalmente, para explicar las razones de la adopción por parte de la organización de algún tipo de consideración medioambiental en sus planteamientos (Hoffman, 1997). Según Jennings y Zandbergen (1995: 1023) esta teoría es muy útil para entender como las definiciones de sostenibilidad ecológica son generadas y aceptadas o, incluso rechazadas (1995: 1024), dentro y fuera de las organizaciones.

Estos autores (Jennings y Zandbergen, 1995) en el artículo publicado en el monográfico sobre medio ambiente y empresa de la *Academy of Management Review*, que se ha convertido en un ejemplo típico del uso de la teoría institucional para explicar la influencia de los aspectos medioambientales en las organizaciones, nos avanzaron una serie de hipótesis que marcaban la relación entre la implantación del factor medioambiental en la sociedad en general y, en las organizaciones en particular, dentro del marco institucional. Otro de los artículos pioneros en el uso de este marco teórico y que también aparecieron en este número especial fue el de King (1995) quien se apoya también en principios institucionales para desarrollar un marco que sirva para poder evitar las ‘sorpresas ecológicas’. Según este autor, es necesario fijarse en las comunidades que viven durante periodos de tiempo extensos bajo un riesgo ecológico pero sin causar ningún daño medioambiental, previniendo y evitando las catástrofes ecológicas. Tras analizar cuatro casos de este tipo de comunidades con grandes riesgos ecológicos, que sin embargo, son evitados, concluye con una serie de condiciones

(comunes a estas cuatro comunidades de su estudio) que se deben cumplir para lograr evitar un daño ecológico y que puede aplicarse a las modernas organizaciones de hoy en día.

Otro ejemplo paradigmático de la aplicación de esta teoría es el estudio de Hoffman (1999) en el que demuestra que la evolución de la consideración del factor medioambiental por parte de las organizaciones (medioambientalismo corporativo<sup>5</sup>) — basándose en el estudio de hechos medioambientalmente ‘impactantes’ como: casos legales de ámbito federal y el contenido de las publicaciones más importantes en el sector químico— ha estado marcada y delimitada por los cambios producidos en las ‘instituciones’ medioambientales (leyes o sentencias judiciales o aspectos culturales relacionados con el medio ambiente) de la industria química en Estados Unidos.

De una manera más general, Bansal y Roth (2000) parecen reforzar las conclusiones de Hoffman (1999). Estos señalan que aunque los motivos que hacen que una empresa sea más respetuosa con el medio ambiente son variados y mixtos, los principales son: la búsqueda de legitimidad (demostrando los postulados institucionalistas), la consecución de mayor competitividad y la responsabilidad social de la empresa. Si bien, señalan que todos ellos dependen de ciertos factores contextuales como son: la importancia o impacto del problema medioambiental, la cohesión del sector ante este tema y la preocupación individual. Este último ha sido particularmente estudiado por algunos trabajos pero basándose principalmente en la perspectiva de recursos y capacidades como veremos más adelante. Otros estudios especifican los factores críticos para la creación de industrias sostenibles. En este sentido, Russo (2001; 2003) señala como determinantes del dónde y cuándo de proyectos medioambientales, es decir, de la creación de industrias sostenibles a la presencia de un entorno

---

<sup>5</sup> Corporate environmentalism.

institucional favorable al medio ambiente y la presencia de una abundancia de recursos naturales, siempre que se cumplan una serie de condiciones.

Esta teoría también ha servido para estudiar aspectos detallados de cuestiones medioambientales más concretas, como el caso del estudio sobre la colaboración interorganizacional para la preservación de la biodiversidad (Westley y Vredenburg, 1997) o el de Lounsbury (2001) donde se explica que la importancia concedida por los colegios a los programas de reciclado (a través de la contratación de personal a tiempo completo o no) se debe a fuerzas de tipo normativo y mimético y la trascendencia de las fuerzas institucionales, aunque también reconoce los efectos contextuales particulares de este caso, como es el tamaño del colegio, que refuerza el isoformismo mimético que se produce en organizaciones de igual tamaño.

De las tres fuentes de presión que hacen a las empresas adoptar posiciones medioambientales menos dañinas, la más poderosa es la fuerza coercitiva, según King y Lenox (2000), ya que en su estudio es la única capaz de contrarrestar con cierto éxito las conductas oportunistas que aparecen en programas de auto-regulación dentro de otra industria. Sea cual sea la fuerza con mayor presión, la posesión de legitimidad está relacionada con la reducción de incertidumbre según Bansal y Clelland (2004), de tal manera que si se produce alguna información negativa sobre penalizaciones o sanciones por su comportamiento medioambiental, provoca un aumento en el riesgo asociado a la empresa y, por consiguiente, la peor valoración en el mercado bursátil. La pérdida de legitimidad no es sólo perjudicial para las empresas, sino también para otro tipo de organizaciones, en especial para las no gubernamentales que defienden el medio ambiente, como Greenpeace, para las que su legitimidad es lo fundamental (Mintzberg y Westley, 2000).

### 3.3.2. Perspectiva de recursos y capacidades

La perspectiva de recursos y capacidades ofrece un marco ideal para analizar cómo la política medioambiental de una empresa influye en el beneficio de ésta, ya que se centra en el desempeño como una variable clave y, además, reconoce la importancia de conceptos intangibles (Russo y Fouts, 1997: 535).

Dos trabajos pioneros, realizados por Hart (1995) y Shrivastava (1995b), que aparecieron en el monográfico de la *Academy of Management Review* en el 1995, incluyen proposiciones estratégicas y tomando a la perspectiva de los recursos y capacidades como marco para el estudio del medio ambiente y la organización. Shrivastava (1995b) se centra en el papel que juegan las organizaciones en la consecución del desarrollo ecológicamente sostenible<sup>6</sup>. Propone cuatro vías por las cuales las organizaciones pueden contribuir a esta sostenibilidad ecológica: a) Dirección medioambiental de la calidad total, b) las estrategias competitivas sosteniblemente ecológicas —considerando como los aspectos medioambientales pueden aportar ventajas competitivas en cada una de las estrategias aportadas por Porter (1980)— c) la transferencia<sup>7</sup> tecnológica para la naturaleza, d) la reducción del impacto que la población tiene sobre los ecosistemas. Las dos primeras vías de contribución a la sostenibilidad ecológica (a y b) han tenido un gran impacto en la literatura sobre la creación de ventaja competitiva a través del desarrollo medioambiental. Este autor también apunta, en sus conclusiones finales, que la sostenibilidad organizacional requerirá la creación de nuevos procesos y sistemas organizacionales que cumplan unos requisitos muy similares a los que deben cumplir según la perspectiva de recursos y capacidades para ser fuente de ventaja competitiva (Shrivastava, 1995b: 956).

---

<sup>6</sup> Ecologically sustainable development (ESD).

<sup>7</sup> Se refiere sobre todo a la transferencia tecnológica de los países desarrollados o ricos hacia los países en vías de desarrollo o pobres.

Hart (1995) fue el primero en integrar de manera expresa el medio ambiente en el enfoque basado en los recursos y capacidades. En este artículo, Hart (1995) estableció las bases para que el marco teórico de la perspectiva de recursos y capacidades incluyera el factor medioambiental en su análisis, creando lo que llamó el enfoque basado en el recurso natural<sup>8</sup> (1995: 987). Según el propio autor: «la estrategia y la ventaja competitiva en los años venideros estará enraizada en las capacidades que faciliten una actividad económica medioambientalmente sostenible» (1995: 991). Concretamente, hay tres estrategias medioambientales capaces de crear recursos y capacidades susceptibles de desarrollar la competitividad de la organización: el control de la contaminación, el producto ecológico y el desarrollo sostenible. Este autor nos explica las relaciones e interconexiones entre ellas y ofrece diferentes proposiciones de cómo desarrollar prácticas medioambientales basadas en esta perspectiva y estrategias y, las consecuencias de estas prácticas sobre la gestión organizacional.

Para demostrar que cada una de estas estrategias puede conducir a una ventaja competitiva, este autor se basa en los requisitos que deben cumplir los recursos y capacidades de una organización para ser fuente de ventaja competitiva, según la perspectiva de recursos y capacidades. Para realizar este razonamiento para cada una de las tres estrategias anteriores, Hart busca con frecuencia sus argumentos en aspectos directa o indirectamente relacionados con los recursos humanos de la organización. Así, argumenta que la prevención de la contaminación puede ser fuente de ventaja competitiva porque es «una estrategia que se basa en el personal y que depende del desarrollo de una habilidad tácita, a través de la implicación del personal y el trabajo de los equipos ‘verdes’, capacidades que son de naturaleza descentralizada y tácita, lo cual lo hace difícil de copiar» (1995: 999). Igualmente, para la estrategia de ‘ciclo de vida ecológico del producto’, es necesario el establecimiento de unas relaciones entre los

---

<sup>8</sup> Natural resource based view.

trabajadores, personal medioambiental y de marketing, con los clientes. Estas relaciones también cumplen con los requisitos establecidos por la perspectiva de recursos y capacidades. Por último, la estrategia de desarrollo sostenible está alimentada por un fuerte sentido del propósito medioambiental, que también cumple con los requisitos de esta perspectiva y que también tiene su base en la gestión de recursos humanos.

Las proposiciones teóricas realizadas por Hart (1995) han sido de gran utilidad y se han apoyado en ellas muchos trabajos posteriores, sobre todo aquellos que han intentado demostrar la relación entre el desempeño medioambiental y los resultados de las organizaciones (Klassen y McLaughlin, 1996; Russo y Fouts, 1997; Judge y Douglas, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Klassen y Whybark, 1999).

Basándose en los principios de este enfoque, Russo y Fouts (1997) demostraron la relación entre el rendimiento medioambiental de una empresa y sus resultados. De una muestra de 243 empresas, pertenecientes a todo tipo de industrias, comprobaron que había una mejora en el rendimiento o resultado en aquellas empresas que mejoraron su rendimiento medioambiental en el plazo de dos años, esta relación se hace más fuerte cuanto mayor es el crecimiento de la industria a la que pertenece la organización. Christmann (2000), profundizando en la relación entre una estrategia medioambientalmente proactiva y la consecución de ventaja competitiva, se centra en las 'mejoras prácticas' medioambientales y en la obtención de una ventaja en costes comprobando que esta relación era moderada por los activos complementarios<sup>9</sup> (Teece, 1986). Si una empresa realiza estas 'mejores prácticas' medioambientales para conseguir una ventaja competitiva (este autor sólo lo comprobó para la ventaja en costes) no se está asegurando conseguir esta ventaja competitiva mientras que no tenga y utilice algún recurso o capacidad complementaria para aprovechar los beneficios asociados con estas prácticas. En este caso, como en otros citados anteriormente, se descubrió que la pieza

---

<sup>9</sup> Complementary assets.

clave eran las capacidades para la innovación y el desarrollo de procesos. Un razonamiento similar sigue el trabajo de Rugman y Verbeke (1998) sobre el desarrollo de capacidades ecológicas, en el que argumentan que la razón de por qué algunas empresas consiguen ventaja competitiva a través de capacidades verdes o ecológicas y otras no, depende de la flexibilidad o reversibilidad de uso del recurso en cuestión y de su potencial para mejorar o generar competencias o capacidades que puedan ser utilizadas para obtener una ventaja competitiva (1998: 368) que es una idea similar a las capacidades o bienes complementarios (Teece, 1986).

No sólo hay una relación entre el rendimiento medioambiental de una empresa y sus resultados, sino que también lo hay entre el tipo de tecnología medioambiental y los resultados. Shrivastava (1995c) articuló un marco teórico, acompañado de un mini-caso de estudio sobre la compañía 3M, explicando como el uso y puesta en marcha de tecnologías verdes o más respetuosas con el medio ambiente pueden conducir a la empresa a reducir sus costes, mejorar su calidad (TQM) y el nivel de cooperación dentro del sector. A un nivel empírico más ortodoxo, tenemos que citar a Klassen y Whybark (1999) quienes estudiaron la influencia de la posesión y utilización de una tecnología medioambiental (una tecnología para prevenir frente a otra para controlar la contaminación) sobre la producción, coste, velocidad, flexibilidad y el rendimiento medioambiental. Se comprobó, que el resultado medioambiental mejoraba cuando mayor era la proporción de inversión en tecnologías de prevención. Con respecto al resultado productivo de la empresa, se concluyó que las organizaciones que obtenían mejor rendimiento productivo eran las que dedicaban la mayor parte de inversión en tecnología medioambiental en prevención y, a su vez, peor era el resultado cuando mayor era la proporción de tecnología de control de la contaminación (medidas post-contaminación). En esta investigación se encontraron con algunos indicios sobre el atractivo práctico para las organizaciones de utilizar las ideas del desarrollo sostenible.

Además de conectar el rendimiento medioambiental con el resultado de las empresas, la perspectiva de recursos y capacidades ha sido también utilizada para relacionarla con la existencia de otro tipo de capacidades que también son fuente de ventaja competitiva (Sharma y Vredenburg, 1998; Aragón-Correa y Sharma, 2003). Estas capacidades pueden ir desde la integración del aspecto medioambiental en el estratégico (Judge y Douglas, 1998) a la especificación más particular de esta capacidad como la innovación o el aprendizaje organizacional (Sharma y Vredenburg, 1998). Los primeros (Judge y Douglas, 1998) estudiaron los efectos y antecedentes de la integración del medio ambiente en el proceso de planificación estratégica en las organizaciones. Es decir, comprueban si es cierta la suposición teórica que afirma que las organizaciones que mejor han desarrollado la capacidad de integrar los aspectos medioambientales dentro del proceso estratégico de planificación tienen mayores rendimientos financieros y sociales (Judge y Douglas, 1998: 243).

En un estudio que engloba tanto un análisis longitudinal como uno transversal llevado a cabo por Sharma y Vredenburg (1998) se evidenció la asociación existente entre la implantación de una estrategia medioambientalmente proactiva y el desarrollo de otro tipo de capacidades organizativas únicas y competitivamente valiosas (como la integración de los 'stakeholders', innovación continua, aprendizaje organizacional, que cumplen con los principios marcados por el enfoque de recursos y capacidades para ser fuente de ventaja competitiva<sup>10</sup>). Estas capacidades organizacionales únicas conducen en la mayoría de los casos a beneficios competitivos (mayores innovaciones, reducción en los costes, aumento de la reputación corporativa, mejora en la moral de los trabajadores, etc.). Con estos resultados, Sharma y Vredenburg (1998) en cierta manera, demuestran empíricamente la validez de los postulados de la perspectiva de recursos.

---

<sup>10</sup> Como la ambigüedad causal, trayectoria (path dependency), complejidad social, etc.



Los resultados de las investigaciones de Sharma y Vredenburg (1998) y, Klassen y Whybark (1999) invitan a pensar que una estrategia medioambientalmente proactiva conduce a una ventaja competitiva y, por lo tanto, influye positivamente en el resultado de una empresa. Pero, ¿hay una relación entre la proactividad estratégica y la medioambiental? Aragón-Correa (1998) encontró la existencia de una relación entre la proactividad estratégica de una empresa y su consideración del medio ambiente en comparación con otras empresas del sector, de tal manera que las empresas con estrategias más proactivas adoptan una posición más avanzada con respecto al medio ambiente que sus competidores con unas estrategias menos proactivas. Coincide en cierta manera con las conclusiones del estudio de Judge y Douglas en el que afirman que «las organizaciones que suministran suficientes recursos y coordinan sus estrategias a través de las funciones relevantes, tienen mejor disposición para integrar aspectos medioambientales en su proceso de planificación estratégica» (1998: 255).

Esta relación entre la proactividad medioambiental con otras capacidades y con los resultados ha sido matizada recientemente por Aragón-Correa y Sharma (2003) planteando un enfoque contingencial. Este planteamiento había sido esbozado anteriormente por los trabajos de Marcus y Geffen (1998) y, Marcus y Nichol (1999). Estos últimos reflejaron como un cambio en la distribución y localización de los recursos (presupuesto disponible) en la empresa puede cambiar la forma en cómo se utilizan determinadas capacidades y como, a su vez, este cambio afecta a la seguridad de las centrales nucleares (objeto de su estudio). Por su parte, Marcus y Geffen (1998) argumentan que es necesario examinar el entorno para entender como las competencias distintivas de cada empresa son obtenidas. En la interacción entre este entorno y la capacidad de búsqueda de competencias (talento, tecnología, ideas, etc.), por parte de la empresa, nace la adquisición de nuevas capacidades en la organización y se obtiene una mejora del rendimiento medioambiental.

Aragón-Correa y Sharma (2003) apuntan cómo las características del entorno general de la empresa pueden influir en la relación entre las capacidades y recursos de la organización por una parte, en la adopción de una estrategia medioambiental proactiva, por otra, con su potencial consecuencia en la consecución de una ventaja competitiva. Sus deducciones teóricas indican que no todas las empresas con características similares adoptan una actitud próxima con respecto al medio ambiente y que no todas las empresas con una estrategia medioambiental proactiva consiguen una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, ya que estas dos relaciones están moderadas por factores del entorno.

### **3.3.3. Fronteras difusas**

Bajo este epígrafe hacemos una revisión de los trabajos sobre la relación medio ambiente y empresa cuya perspectiva teórica no es explícitamente la de ninguno de los dos marcos teóricos analizados (la teoría institucional o la perspectiva de recursos y capacidades) o, como en algunas ocasiones ocurrirá (eg. Oliver, 1997; Bansal, 2005), que combinan aportaciones de los dos marcos teóricos anteriores. La combinación de estas dos teorías no es descabellada sino más bien complementaria, si pensamos en la principal conexión existente entre ellas. Una capacidad como la gestión medioambiental, cuyos efectos al principio pueden parecer ambiguos, con el tiempo pueden llegar a institucionalizarse, cuando las ventajas de esta gestión medioambiental pasan a ser más obvias (Bansal, 2005: 214).

De cara a la revisión podemos establecer dos categorías amplias dentro de este grupo basándonos ahora en el objetivo final del trabajo en lugar de en su marco teórico.

La primera agruparía a los trabajos que buscan una explicación de los factores y agentes que impulsan el comportamiento medioambiental de la organización. A su vez, dentro de esta categoría los distinguiríamos dependiendo de si su centro de atención es

la ley, los ‘stakeholders’ de la organización o, los líderes de la empresa como fuerzas determinantes del avance medioambiental.

La segunda categoría, agruparía los trabajos que se centran en analizar las consecuencias del comportamiento medioambiental proactivo, incluyendo sobre todo y por los numerosos trabajos que lo analizan, las consecuencias de la proactividad medioambiental sobre el desempeño<sup>11</sup> de la empresa. En esta categoría se encuentran también trabajos que justifican los avances medioambientales de las empresas (en este caso atendiendo al efecto positivo que generan sobre el desempeño), pero en general el enfoque está más centrado en analizar las consecuencias que el cambio provoca, cualquiera que haya sido la causa que haya llevado al mismo.

### **3.3.3.1. Modelos de explicación de la respuesta medioambiental**

La gran mayoría de los estudios sobre medio ambiente y empresa tratan de explicar las motivaciones (o inductores) de un comportamiento más respetuoso con el medio ambiente o ‘ecológico’ o ‘verde’.

Modelos de explicación de la respuesta medioambiental de las organizaciones han sido propuestos por Bansal y Roth (2000), que encuentran como principales motivadores: la competitividad, la legitimidad y la responsabilidad medioambiental. En otro trabajo de naturaleza longitudinal, Bansal (2005) completa este modelo explicativo de los factores desencadenantes de la implantación y desarrollo de la sostenibilidad corporativa a través del tiempo, usando las dos teorías más destacadas en este ámbito: la teoría institucional y el enfoque de recursos y capacidades. Además de los factores determinantes del desarrollo medioambiental expuestos en su anterior trabajo, Bansal (2005) recoge los efectos de la internacionalización de la empresa en el compromiso de

---

<sup>11</sup> Performance.

la organización hacia el medio ambiente, que junto con la presión mediática, la tendencia a imitar a otras empresas y el tamaño de la organización resultan ser los factores explicativos significativos del desarrollo de una gestión sostenible en las empresas de los sectores maderero, petrolífero y minero.

A continuación haremos un repaso por los trabajos que intentan explicar el nacimiento de la inquietud medioambiental sirviéndonos de los factores que provocan esta implicación medioambiental en la empresa. Los principales factores explicativos o iniciadores de un cambio hacia una orientación medioambiental son: la legislación medioambiental a la que la empresa se ve sometida, la existencia de líderes o directivos iniciadores de la adopción de planteamientos más medioambientales y, por último de la influencia de los diferentes grupos de presión o 'stakeholders' de la empresa.

#### a) Legislación

La importancia de la legislación en inducir una respuesta corporativa ecológica ha sido ampliamente reconocida (Vredenburg y Westley, 1993; Post, 1994; Lawrence y Morrell, 1995), aunque hay variedad de ideas sobre lo adecuado de una legislación para las empresas, como lo demuestra la revisión que hacen Rugman y Verbeke (1998) sobre las diferentes perspectivas existentes al respecto de la regulación del impacto medioambiental y su efecto en la organización. Estos analizan desde la posición de Porter y Van der Linde (1995a; 1995b) hasta la opuesta mantenida por Walley y Whitehead (1994). Anteriormente, se habían publicado trabajos sobre cómo influye la legislación en aspectos concretos de la empresa, como el de Barney, Edwards y Ringleb (1992), en el que se argumenta que una regulación sobre la seguridad e higiene en el trabajo influye en la estructura de una organización, haciéndola menos integrada verticalmente.

Uno de los primeros hallazgos sobre la influencia de la regulación medioambiental sobre la competitividad de las empresas fue encontrada por Dean y Brown (1995). Su trabajo empírico demuestra que la regulación medioambiental dificulta la entrada de nuevas empresas en una variedad de industrias, confiriendo, por tanto, una ventaja a las empresas existentes basada en esta barrera de entrada potenciada o no por la influencia de estas empresas para endurecer más la regulación medioambiental a su favor (Barrett, 1991; 1992).

Hay quienes (Porter, 1991; Porter y Van der Linde, 1995a, 1995b) propugnan que la regulación medioambiental puede ser una fuente importante o estímulo para la innovación y lleva a conseguir una ventaja competitiva para las empresas que aplican alguna innovación para cumplir con esta regulación medioambiental. Según estos autores esto ocurrirá con mayor probabilidad si las leyes o regulaciones medioambientales: (1) se expresan como objetivos que se pueden conseguir de formas variadas más que en reglas (no predeterminando la tecnología, sino los resultados a lograr), (2) cuando potencian la innovación para alcanzar o exceder estos objetivos y, (3) se administran coordinadamente (Porter y Van der Linde, 1995a: 110). Estos postulados son corroborados por Majumdar y Marcus (2001) en el sector eléctrico estadounidense, pero en los resultados de la investigación llevada a cabo por Nehrt (1996) demuestran que cuando la innovación proporciona una reducción en los costes o aumenta las ventas, la diferencia entre las regulaciones medioambientales es irrelevante (1996: 545).

La regulación legal explícita también es vista como necesaria en el mantenimiento de las asociaciones voluntarias de organizaciones de una industria para controlar sus acciones colectivas, ya que en caso contrario, se puede producir el oportunismo, con el consiguiente perjuicio para las empresas pertenecientes a estas asociaciones que sí respetan las indicaciones de su asociación (King y Lenox, 2000).

b) Directivos y líderes medioambientales dentro de la organización

La literatura ha hecho énfasis en la importancia de los directivos de la empresa como líderes iniciadores de la consideración del aspecto medioambiental en el seno de estas. Artículos como los de Johansson (1992), Berry y Gordon (1993), Flannery y May (1994), Portugal y Yukl (1994) y, Winn (1995) iniciaron el estudio del líder medioambiental. Siguió otros pero aplicando una investigación empírica más exhaustiva, como Andersson y Bateman (2000) y, Egri y Herman (2000) que intentan especificar y valorar los perfiles y aportaciones que determinadas personas necesitan poseer para iniciar una gestión medioambiental en la empresa para la que trabajan. Estas personas son normalmente directivos pero no siempre, ya que iniciativas medioambientales desde la base pueden fructificar en determinadas circunstancias (Branzei, Ursacki-Bryant, Vertisky y Zhang, 2004) y el comportamiento hacia el medio ambiente de los supervisores tiene una clara influencia en el desempeño medioambiental del trabajador.

Egri y Herman (2000) en su estudio sobre el liderazgo dentro de organizaciones con y sin fines de lucro, pertenecientes a la industria medioambiental, realizan un análisis de las características personales, habilidades y valores que poseen los directivos en cada tipo de organización. Señalan que los líderes de organizaciones sin fines de lucro tienen unos valores más ecocéntricos (Glawind, Kennelly y Krause, 1995; Shrivastava, 1995a), pero sin embargo, no hay diferencia entre las características personales y las habilidades de liderazgo entre ambos, ni tampoco, con respecto al tipo de liderazgo (transformador o conector<sup>12</sup>). En algunos tipos de organizaciones, los directivos con valores ecológicos o con una gran identificación con el medio ambiente hacen que la empresa adopte unas prácticas más sostenibles, según postulan Whiteman y Cooper (2000).

---

<sup>12</sup> Transformational y transaccional en inglés, respectivamente.

También se han estudiado los factores que influyen sobre la toma de decisiones medioambientales por parte de los directivos (Cordano y Frieze, 2000; Flannery y May, 2000; Banerjee, 2001). La investigación de Flannery y May (2000) indica que la actitud de los directivos, sus normas subjetivas y el coste influyen significativamente sobre sus intenciones en las decisiones medioambientales. Sin embargo, no encontraron fundamento para otros factores, a priori influyentes, como la creencia en uno mismo<sup>13</sup> y factores de obligación moral. Al igual que los anteriores, el estudio de Cordano y Frieze (2000) tampoco obtuvo una relación positiva y significativa entre la creencia en uno mismo y la preferencia de los directivos medioambientales de la empresa para desarrollar acciones medioambientales (en este caso, se centraron en actividades de prevención). Sí detectaron una relación positiva entre las actitudes de los directivos, su valoración de las normas subjetivas y la existencia de equipamiento o instalaciones de anteriores acciones medioambientales, con la preferencia de los directivos a desarrollar acciones medioambientales.

Otros estudios confirman alguno o parte de estos hallazgos (Sharma, 2000; Branzei, Ursacki-Bryant, Vertisky y Zhang, 2004). Sharma (2000) comprueba que las interpretaciones de los directivos sobre aspectos medioambientales resultan influidas por el grado de legitimación de estos aspectos y la discrecionalidad<sup>14</sup> de los directivos para tomar decisiones, aspectos estos ratificados también por el estudio de Branzei, Ursacki-Bryant, Vertisky y Zhang (2004), a los que añaden otros factores, como la mejora del desempeño de la empresa o el apoyo de la dirección de la empresa, que consolidan este tipo de iniciativas medioambientales. Finalmente, apoyando la importancia de los directivos en los desarrollos medioambientales de la empresa se ha comprobado que la pertenencia del responsable medioambiental a una coalición dominante en el gobierno

---

<sup>13</sup> Self-efficacy.

<sup>14</sup> Discretionary slack.

de la organización determina el grado de compromiso medioambiental de ésta (Aragón-Correa, Matías-Reche y Senise-Barrio, 2004).

Todo esto nos indica que aunque los directivos quieran (tengan preferencia para o intención de) iniciar acciones medioambientales existen dificultades (como barreras de comunicación, escaso poder de estos directivos, motivos económicos etc.) para establecer acciones medioambientales más allá de los requerimientos legales, concordando esto con los postulados de Crane (2000). Hay que tener en cuenta, por ejemplo, que el hecho de que la empresa tenga un responsable medioambiental no es suficiente para garantizar avances medioambientales en la empresa (Aragón-Correa, Matías-Reche y Senise-Barrio, 2004: 973).

Para paliar este problema sería bueno considerar los resultados de la investigación de Andersson y Bateman (2000) y los propuestos por Sharma (2000). Estos se centran más en el defensor<sup>15</sup> e iniciador individual de los aspectos medioambientales dentro las organizaciones —más relacionado con el logro del cambio medioambiental de una empresa—, donde demuestran que la defensa de aspectos medioambientales será más exitosa si se ofrece como una oportunidad financiera y como otro aspecto empresarial más, basándose, sobre todo en la colaboración y su talento natural de influencia para conseguir sacar adelante sus iniciativas. Basándonos en Andersson y Bateman (2000) y en Egri y Herman (2000), los líderes medioambientales dentro de una organización, aunque tengan unos valores más ecocéntricos que el resto, deben defender éstos con el lenguaje reinante en su organización y vender estos valores medioambientales como un buen negocio para la empresa. Bansal (2003) también apunta la necesidad de coherencia entre la iniciativa del líder medioambiental y los valores de la empresa para que la iniciativa salga adelante. Este vínculo con lo empresarial parece esencial ya que en última instancia la adopción de posturas medioambientales por parte de la empresa viene dada

---

<sup>15</sup> Champions.



principalmente por la búsqueda de beneficio económico, tal y como demuestra el estudio sobre las percepciones de directivos frente a aspectos medioambientales realizado por Banerjee (2001) o como también apunta Sharma (2000), la organización exhibirá más probablemente una estrategia medioambiental voluntaria si los directivos ven en los aspectos medioambientales una oportunidad estratégica, en lugar de una amenaza.

### c) La influencia de los 'stakeholders'

La existencia de diversos grupos de presión –'stakeholders'- que tratan de ejercer influencia sobre la organización fue desarrollada por Freeman (1984). Este delimitó los 'stakeholders' como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización». A partir de aquí, la teoría de los 'stakeholders' se ha difundido rápidamente en los últimos años (Donalson y Preston, 1995) en la literatura organizacional. Particularmente en el campo objeto de nuestro estudio se han distinguido distintos tipos de grupos de presión o 'stakeholders' con respecto al cuidado medioambiental (eg. McCloskey, 1990; Glawin, 1993; Starik, 1995; White, 1995; Henriques y Sadorsky, 1996; 1995; 1999). Dada la gran variedad de clasificaciones propuestas, podemos agrupar en cuatro, centrándonos en la tipología propuesta por Fineman y Clarke (1996: 716-717): grupos ecologistas (como Greenpeace), normativa medioambiental (gobierno, asociaciones comerciales, etc.), aquellos grupos con un interés indirecto en la protección medioambiental (como accionistas, bancos, consumidores, proveedores, medios de comunicación, etc.) y, por último, los denominados grupos de interés internos (trabajadores y directivos de la empresa).

En un estudio realizado por Fineman y Clarke (1996) en Gran Bretaña sobre los 'stakeholders' medioambientales en cuatro diferentes industrias (supermercados, energía

eléctrica, industria automovilística y la industria química), llegan a la conclusión de que sólo los grupos ecológicos y los legisladores tienen impacto sobre la respuesta medioambiental de las empresas en estas industrias, aunque la influencia en cada una de ellas varía considerablemente, dependiendo de la posición de la organización con respecto al medio ambiente (Henriques y Sadowsky, 1999; Buysse y Verbeke, 2003). Concretamente, estas investigaciones señalan que los directivos de las organizaciones medioambientalmente proactivas consideraban a todos los 'stakeholders' como importantes (con la única excepción de los medios de comunicación), a diferencia de las reactivas que precisamente sólo percibían como influyentes a los medios de comunicación. Esto lleva a considerar que, en cualquier caso, son los directivos los que juegan un papel fundamental como intermediario entre la empresa y sus 'stakeholders' (Fineman y Clarke, 1996; Henriques y Sadowsky, 1999) y como demuestra la investigación llevada a cabo por Kassinis y Vafeas (2002) donde los 'stakeholders' externos (preferencias medioambientales de la comunidad, registro de votos medioambientales y el nivel de emisiones tóxicas del estado en cuestión) no ejercen ninguna presión significativa sobre una conducta medioambiental reprochable por parte de la organización (que miden según los litigios que la empresa mantiene por causas medioambientales), siendo el consejo de administración<sup>16</sup> el principal determinante del desempeño medioambiental obtenido y de padecer litigios por causas medioambientales.

La influencia de los 'stakeholders' con respecto a temas medioambientales está relacionado positivamente con la aplicación de prácticas medioambientales por parte de las empresas (Céspedes-Lorente, Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil, 2003), pero no sólo viene determinada por la postura de la empresa ante el medio ambiente, sino también por el 'poder' que ostenta cada grupo de interés o presión para hacer valer su posición.

---

<sup>16</sup> Corporate boards.

Tal y como Fineman y Clarke (1996) destacan, este ‘poder’ de los ‘stakeholders’ puede proceder, por un lado, de la amenaza que se desprende de los mismos por su capacidad de dañar o poner en tela de juicio a las empresas y, por otro, de la legitimación de las peticiones de los ‘stakeholders’ (el uso de un lenguaje más empresarial, una imagen no radical, actitud conciliante, conocimiento, etc, potencia esta legitimación). Hay también autores (Mitchell, Agle y Wood, 1997) que consideran como importante ‘la urgencia’<sup>17</sup> de los ‘stakeholders’ en imponer sus ideas.

Existen evidencias de que esta influencia es de carácter dinámico, es decir, cambia con el tiempo. El modelo de Friedman y Miles (2002) expone que este cambio depende, así mismo, de las modificaciones en la compatibilidad de las ideas de ambos y en los cambios en la necesidad o contingencia de las conexiones entre la organización y sus ‘stakeholders’.

Los últimos estudios (Christmann, 2004; Sharma y Henriques, 2005) sobre la relación entre ‘stakeholders’ y gestión medioambiental se están orientando a descubrir los entresijos de esta relación palpable, es decir, intentan explicar la forma y aspectos influyentes de como las empresas ceden a las presiones de los diferentes ‘stakeholders’ de forma diferente. En concreto, Christmann (2004) explica que las decisiones productivas se ven más influidas frente a presiones de su propia industria, la comunicación frente a las presiones de los consumidores y el establecimiento de mínimos de desempeño medioambiental que frente a presiones normativas. Mientras que la investigación llevado a cabo por Sharma y Henriques (2005) señala que sólo bajo la presión de ‘stakeholders’ económicos y socio-ecológicos la empresa se siente empujada a desarrollar prácticas medioambientales mucho más avanzadas, como el eco-diseño o el compromiso ecológico y social integral<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Urgency.

<sup>18</sup> Ecosystem stewardship.

### 3.3.3.2. Influencia del medio ambiente sobre el desempeño

Suele ser habitual en la literatura organizacional el estudio de la relación de diferentes variables estratégicas y organizativas con el desempeño de la empresa. La investigación sobre el medio ambiente y la empresa no ha sido una excepción en este sentido. En un primer momento, se comenzó a sondear esta relación con tímidos pasos, luego se asoció a una posición respetuosa con el medio ambiente o una mayor responsabilidad social con la reducción en los costes de la empresa y mejora de la imagen de la organización. Finalmente se ha centrado su estudio en el vínculo con el desempeño financiero, en particular con la rentabilidad financiera, encontrándose normalmente una relación positiva entre la proactividad medioambiental y el desempeño de la empresa.

A comienzos de los noventa algunas publicaciones ya han mostrado que existía algún vínculo entre un desempeño medioambiental por parte de la empresa y un ahorro en sus costes producido por la eliminación de gastos innecesarios (eg. Schmidheiny, 1992). Las primeras investigaciones, que indagaban directamente sobre el tema, intentaban asociar la responsabilidad social de la empresa con el rendimiento financiero de ésta (eg. Arlow y Gannon, 1982; McGuire, Sungreny Schneeweis, 1988).

Hart y Ahuja (1996) ofrecieron evidencia de que los esfuerzos para prevenir o reducir la contaminación están positivamente asociados con la mejora del rendimiento empresarial (medido por el rendimiento obtenido sobre las ventas y sobre los bienes). Russo y Fouts (1997) también encontraron evidencia empírica sobre una relación positiva entre la mejora del rendimiento medioambiental y el rendimiento de la empresa (medido a través de la tasa de rendimiento obtenida sobre los bienes de la empresa) y complementan el estudio de Hart y Ahuja (1996) descubriendo que el crecimiento de la industria en la que se encuentra la empresa modera esta relación, de tal manera que se

obtienen mayores rendimientos por la mejora medioambiental en industrias de mayor crecimiento. El trabajo de Judge y Douglas (1998) refina esta relación, estudiando la integración del aspecto medioambiental en la empresa (en concreto, la dirección medioambiental) en otras funciones organizacionales y cómo esta integración tiene un efecto positivo en el rendimiento económico (medido a través de la rentabilidad sobre los activos y de la percepción del rendimiento financiero) y medioambiental de la empresa.

Siguiendo esta línea de buscar la conexión entre el resultado empresarial y la proactividad medioambiental, pero valorando ésta según el seguimiento de los estándares medioambientales, Dowell, Hart y Yeung (2000) encontraron que aquellas multinacionales que adoptaron un estándar medioambiental global, obtuvieron unos valores de mercado más altos (rentas de Tobin) que las multinacionales que siguieron unos estándares menos duros y menos exigentes en sus países de origen. Aunque, Tenbrunsen, Wade-Benzoni, Messick y Bazerman (2000) descubrieron que, cuando las organizaciones se proponen soluciones para mejorar la protección del medio ambiente, sus decisiones se basan exclusivamente en los estándares<sup>19</sup> medioambientales que tienen que cumplir, es decir, se conforman con cumplir estos estándares, en lugar de comprobar si realmente se ha conseguido el objetivo final establecido de reducir el impacto medioambiental, por lo tanto, la prioridad es el cumplimiento de los estándares y no el cumplimiento de las soluciones medioambientales propuestas inicialmente — aunque este efecto puede reducirse si se introducen diferentes estándares que crean múltiples puntos de referencia—.

Profundizando en algunos aspectos más concretos, la investigación llevada a cabo por Nehrt (1996), descubre en primer lugar que los ‘primeros’ en invertir obtienen un mayor crecimiento de los resultados. Además, para los ‘primeros en entrar’ este autor

---

<sup>19</sup> Los estándares son los mecanismos que reestructuran los inventivos para inducir a la responsabilidad individual y proteger a la sociedad (Plater, Abram y Goldfard, 1992).

encuentra que existe una relación positiva entre el momento en el que se realiza una inversión medioambiental (en equipamiento de producción que reduce la contaminación) y el incremento de beneficios de la empresa y llega a la conclusión de que la rentabilidad en inversiones medioambientales aumentará siempre que las tecnologías provoquen un ahorro en costes y que las inversiones sean realizadas en el momento apropiado<sup>20</sup> y con la intensidad<sup>21</sup> precisa (con poca no se consigue suficiente eficiencia y como mucha intensidad puede conducir a la ruina si la inversión no se realiza en el momento adecuado).

Klassen y Whybark (1999) complementaron lo anterior (sobre la influencia del cuándo y cuánto de una inversión medioambiental sobre el resultado de la empresa) encontrando mejoras en el rendimiento de la producción en aquellas fábricas donde se aumentó la inversión medioambiental, si la tecnología era preventiva, sino (es decir, al final del ciclo productivo para evitar las emisiones ya producidas) el rendimiento de la producción era significativamente más bajo.

Otros investigadores también han estudiado la relación entre las inversiones para lograr algún tipo de mejora medioambiental y el resultado, pero en lugar de medir el resultado a través del beneficio de la empresa, han utilizado el valor de las acciones de una empresa para estudiar como el comportamiento medioambiental de la empresa influye sobre los resultados de esta. Feldman, Soyka y Ammer (1996) detectaron como las inversiones que conducen a una reducción del riesgo percibido de una empresa producen unos efectos positivos sobre el valor de las acciones, en concreto, un aumento del uno al cinco por ciento, aproximadamente.

---

<sup>20</sup> Timing.

<sup>21</sup> Nehrt (1996: 538) define la intensidad de una inversión como el porcentaje que supone una determinada inversión — en este caso, la inversión en tecnología que reduce el impacto medioambiental— sobre la inversión total realiza por la empresa.

Otra variable que parece influir en esta relación es la percepción del mercado sobre el desempeño medioambiental de la empresa. Klassen y McLaughlin (1996) documentaron que cuando la empresa alcanzaba algún mérito medioambiental (eg. premios a su desempeño medioambiental) tenía un efecto positivo sobre la cotización de las acciones de esta empresa. Sin embargo, usando una metodología similar, Gilley, Worrell y El-Jelly (2000) no pudieron confirmar su hipótesis que indicaba que las iniciativas medioambientales tienen un efecto sobre la percepción del mercado y sobre el futuro rendimiento económico de la empresa. Esta contrariedad les hizo profundizar más destacando que la respuesta a las iniciativas de mejora medioambiental cambiaba dependiendo de si ésta estaba orientada al producto o al proceso.

Estos autores (Gilley, Worrell y El-Jelly, 2000) descubrieron que había una respuesta positiva de los inversores hacia una iniciativa medioambiental en el producto, pero no existía dicha respuesta positiva hacia una iniciativa orientada al proceso de producción. Este hecho puede ser explicado porque una mejora medioambiental en el proceso de producción no influye, o lo hace de una manera marginal, en la reputación de la empresa y al contrario, productos más 'ecológicos' cambian con más probabilidad la reputación de la empresa (2000: 1210). Lo que sí corroboran ambos trabajos (Klassen y McLaughlin, 1996; Gilley, Worrell y El-Jelly, 2000) es que se producían bajadas en la cotización de las acciones de la empresa cuando esta sufría alguna crisis medioambiental (como un vertido u otro accidente medioambiental). Lo que ratifica el trabajo de Hamilton (1995) que conecta una significativa reducción en los resultados de una empresa cuando la prensa ha hecho público los altos niveles de emisiones tóxicas de esta organización.

Tras examinar estos trabajos parece claro que la investigación existente ha demostrado la existencia de una relación positiva entre la mejora en el rendimiento medioambiental de la empresa y la mejora del rendimiento, medido a través del valor de sus acciones, de la tasa de retorno sobre el inmovilizado o sobre las ventas o sobre el rendimiento de sus inversiones, etc. Lo que queda por terminar de dilucidar

empíricamente (teóricamente hay trabajos sobre este tema, como el de Hart y Milstein, 1999) es cómo se llega a esta mejora de rendimiento (Dowell, Hart y Yeung, 2000: 1071). Esto es qué instrumentos y herramientas podemos utilizar para conseguir mejores resultados para la empresa a través de la mejora medioambiental.

### **3.4. Internacionalización de la empresa y la gestión medioambiental**

La internacionalización de las empresas ha tenido un desarrollo amplio en los últimos años. Esto puede ser debido a la reducción de las barreras comerciales impuestas por estados, el aumento de la capacidad de compra y el desarrollo económico de los países en vías de desarrollo y, los continuos avances en la tecnología, entre otros motivos que hacen que la globalización del mercado mundial sea cada vez mayor. Pero estos motivos macroeconómicos no son los únicos, según Lu y Beamish (2001), la expansión geográfica de la empresa supone una forma de crecimiento un tanto especial. Su entrada en un nuevo mercado le da la posibilidad de aumentar sus ventas y su volumen de producción, capitalizar las imperfecciones del mercado y aprovechar nuevas oportunidades aplicando sus competencias en un marco más amplio de mercado (Zahra, Ireland y Hitt, 2000). La literatura se hace eco de este fenómeno de globalización e internacionalización de la empresa. En los últimos años se han publicado dos números monográficos uno en *Academy of Management Journal* en el año 2000 y otro en *Entrepreneurship Theory and Practice* en el año 1996. Además de la proliferación de trabajos en los últimos años dedicados a este campo (eg. Christophe y Lee, 2005; Fernandez y Nieto, 2005; George, Wiklund y Zahra, 2005; Oviatt y McDougall, 2005)

Podemos distinguir dos vertientes o tipo de internacionalización, por un lado, la que realizan las empresas que se encuentran localizadas en diferentes países, las denominadas multinacionales. Y por otro, podemos agrupar a las empresas que teniendo



la fabricación en su país de origen realizan parte de sus operaciones fuera de esta frontera, normalmente operando como empresas exportadoras.

Es lógico pensar que las empresas que sirven a mercados exteriores se vean influidas en su gestión por factores propios de estos mercados exteriores. La gestión medioambiental, como otros aspectos funcionales, no sólo no es ajena a esto sino más bien es una de las que se ven más influidas por esta contingencia.

La literatura sobre el tema evidencia la existencia de una relación entre el desempeño medioambiental y los procesos de internacionalización de la empresa (Bansal, 2005) pero tenemos que destacar que la práctica totalidad de la evidencia empírica disponible sobre el tema se centra en el análisis de las empresas multinacionales. Las razones para que dichas empresas hayan merecido casi completa atención frente a las de cualquier otro tipo, como aquellas que no disponen de sedes en el extranjero realizando sólo operaciones de venta (pero que son, por otro lado, notoriamente más abundantes en número), pueden estar relacionadas con distintos factores. Así, muchos de estos trabajos quieren estudiar la influencia de las diferentes regulaciones o legislaciones en el comportamiento medioambiental de las empresas y, son fundamentalmente las empresas multinacionales las que se tienen que enfrentar en todas sus funciones con una normativa tan variada. Otra razón puede ser que las empresas multinacionales pertenecen normalmente a sectores con alto riesgo de contaminar, como el químico, petrolífero y demás industrias pesadas (Rugman y Verbeke, 1998: 369). Y por último, podemos añadir que es también cierto que predominan estos estudios sobre multinacionales porque es más accesible y fácil conseguir la información necesaria para realizar este tipo de estudios.

Uno de los aspectos más estudiados que vinculan la relación de influencia entre el medio ambiente y la internacionalización, por lo dicho anteriormente, es la presión

ejercida por la regulación legal de los diferentes países en los que la empresa realiza sus operaciones. Porter y Van der Linde (1995a, 1995b) señalan que las empresas asentadas en países con regulaciones medioambientales más estrictas podrán disfrutar de una ventaja competitiva en otros países en los que operen, siempre y cuando en estos otros países no dispongan de una normativa medioambiental tan estricta. Aunque las conclusiones a las que llegan algunos autores (Walley y Whitehead, 1994; Ulph, 1996) contradicen estos postulados. Según Ulph (1996) cuando los gobiernos reducen las exigencias medioambientales, las empresas que operan bajo estos gobiernos aumentan el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D), ya que sus fondos disponibles son mayores y este aumento hace que puedan generar mayores rendimientos.

Rugman y Verbeke (1998) exponen una serie de razones por las cuales los postulados de Porter (1990)<sup>22</sup> no pueden ser generalizables, sin llegar a negar los principios de establecidos por él. También Nehrt (1998) comprendió la necesidad de matizar este tipo de relación, indicando que los factores que ayudan a una empresa a mantener la ventaja competitiva son el tipo de requerimiento medioambiental de los países de origen de cada competidor, la facilidad de escoger la tecnología medioambiental disponible y el grado de competitividad en la industria a la que pertenecen las empresas.

La influencia de la legislación es particularmente evidente en estudios sobre multinacionales. Levy (1995) comprobó que las multinacionales adoptan sus procesos de producción para que cumplan con la regulación más estricta de entre todos los países en los que operan. Los últimos estudios sobre este tema matizan esta relación, como Christmann (2004) quien comprueba que la legislación de los diferentes países influye en el establecimiento de unos mínimos medioambientales a cumplir por los diversos centros

---

<sup>22</sup> Similares a los planteados por Porter y Van der Linde (1995a; 1995b).

que conforman la empresa multinacional. Según King y Shaver (2001), las empresas con sedes en el extranjero operan bajo condiciones poco familiares (culturales, legales y empresariales) y esto hace que tengan dificultad en responder a las demandas medioambientales. Estos mínimos ambientales que menciona Christmann (2004) pueden no resultar suficientes para ser más respetuosos con el medio ambiente que las empresas aborígenes, que es lo que King y Shaver (2001) querían comprobar. Y coinciden con Rugman y Verbeke (1998) en la necesidad de las empresas de realizar determinadas inversiones para responder a las condiciones locales y así conseguir beneficios más sustanciales (King y Shaver, 2001: 1083).

Además del cumplimiento con una variada legislación medioambiental hay otros aspectos que influyen sobre el desempeño medioambiental de las multinacionales, como refleja la expansión de la adhesión de las empresas a sistemas de gestión medioambientales estandarizados de ámbito internacional (Christmann y Taylor, 2002) tales como la certificación ISO<sup>23</sup> o, el sistema europeo EMAS<sup>24</sup> que están relacionados con el desempeño de la empresa (eg. Delmas, 2002; Zeng, Tam, Deng y Tam, 2003).

Según Christmann (2004) este desempeño medioambiental se ve influido por distintas presiones que afectan a diversos ámbitos de las multinacionales. Así las presiones recibidas de otras empresas del sector son las que marcan la estandarización de la operativa productiva de la empresa y las presiones de los clientes conforman la estandarización de la política de comunicación medioambiental de estas entidades multinacionales. Este estudio, además, aporta evidencias que indican que las multinacionales no explotan las diferencias en la normativa medioambiental entre los diferentes países, para instalarse en aquellos menos exigentes o más permisivos con el desempeño medioambiental de las empresas (Christmann, 2004: 757). Otro factor

---

<sup>23</sup> International Organization Standardization.

<sup>24</sup> Eco Management and Audit Scheme.

importante que influye sobre la internacionalización es la complejidad del entorno, según King y Shaver (2001), las empresas que se enfrentan a múltiples jurisdicciones tienen más dificultades en su operatoria, generando una mayor contaminación.

### **3.5. Comentarios Finales**

En este capítulo hemos mostrado una revisión de los principales trabajos que han tratado la problemática medioambiental desde el punto de vista de la dirección estratégica de la empresa. Hemos comenzado con la importancia que tiene la consideración del medio ambiente en las organizaciones, exponiendo algunos motivos de por qué las organizaciones deben considerar el medio ambiente entre las variables que son relevantes para la organización.

Una vez establecida la importancia que tiene el medio ambiente para la organización y para la sociedad, repasamos como ha evolucionado esta consideración. Sólo en los últimos diez años la consideración medioambiental ha sido tratada como un aspecto estratégico para la investigación académica e incorporada como tal a la gestión de las empresas. Por ello, analizamos la literatura sobre el medio ambiente y la empresa enmarcada en dos de las principales bases teóricas utilizadas en este campo, como es la teoría institucional y la perspectiva de recursos y capacidades.

Como era de esperar la amplitud de trabajos sobre el tema que nos ocupa son difíciles de encajar en una de las dos anteriores categorías, por esta razón y, con la intención de cubrir en lo posible los principales trabajos sobre empresa y medio ambiente, abrimos un nuevo epígrafe (fronteras difusas) donde recogemos las dos principales inquietudes que han movido la investigación en este terreno. Por un lado, explicar cuáles son los principales motivadores que hacen que la empresa comience a preocuparse por los impactos medioambientales que su actividad produce, como son la ley, la labor de directivos o líderes medioambientales (que con su trabajo y ahínco

instauran en la empresa una política de concienciación medioambiental) o la presión de los diversos 'stakeholders'. Por otro lado, hemos pasado a realizar el estudio sobre si esta mayor preocupación sobre el daño medioambiental en la empresa le produce mejoras en su desempeño económico. En este último aspecto parece haber cierto consenso ya que varios trabajos han demostrado una relación entre la proactividad medioambiental y el desempeño organizacional (eg. Klassen y McLaughlin, 1996; Russo y Fouts, 1997; Judge y Douglas, 1998; Dowell, Hart y Yeung, 2000; Bansal, 2005).

Por último, hemos realizado una revisión de los trabajos que asocian las dos variables que nos ocupan en un contexto internacional. Hemos de señalar que la gran mayoría de estos trabajos se ocupan exclusivamente sobre multinacionales, existiendo muy pocos que hayan analizado la relación entre la proactividad medioambiental en otros contextos internacionales, tales como los procesos de exportación. Una de las principales intenciones de este estudio es explorar la relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en los procesos de exportación.

Tras realizar este repaso de la literatura sobre medio ambiente y empresa, nos preguntamos si existen otros procesos dentro de la empresa, además de los líderes medioambientales, que faciliten el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva. Una de las principales áreas funcionales que son críticas a la hora de desarrollar el resto de funciones de la empresa es sin duda la gestión de los recursos humanos. Por esta razón, creemos que la gestión de recursos humanos es un aspecto fundamental no sólo en sí mismo y en relación al desempeño de la empresa, sino importante por la influencia que sus prácticas puedan tener en objetivos tales como el logro de una proactividad medioambiental.

Para esclarecer esta relación en los capítulos siguientes ofrecemos un repaso a la gestión de recursos humanos y en particular a los denominados sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

### 3.6. Bibliografía del capítulo

- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). "Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. Business organizations". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 548-570.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, 41, 5, 556-567.
- Aragón-Correa, J. A., Matias-Reche, F., & Senise-Barrio, M. E. (2004). "Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment". *Journal of Business Research*, 57, 9, 964-975.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.
- Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982). "Social responsiveness, corporate structure and economic performance". *Academy of Management Review*, 7, 2, 235-241.
- Banco Mundial (1992). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1992. Desarrollo y Medio Ambiente*. Oxford University Press. Washington D.C.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. Holt, Rinehart & Winston. New York.
- Banerjee, S. B. (2001). "Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations". *Journal of Management Studies*, 38, 4, 489-513.
- Bansal, P. (2003). "From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues". *Organization Science*, 14, 5, 510-527.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, 26, 3, 197-218.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). "Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment" *Academy of Management Journal*, 47, 1, 93-103.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 717-736.

- Barbier, E. B. (1989). *Economics, natural-resource scarcity and development*. Earth-scan. London. UK. .
- Barnett, H., & Morse, C. (1963). *Scarcity and growth*. Johns Hopkins University Press. Baltimore.
- Barney, J. B., Edwards, F. L., & Ringleb, A. H. (1992). "Organizational responses to legal liability - employee exposure to hazardous materials, vertical integration, and small firm production". *Academy of Management Journal*, 35, 2, 328-349.
- Barret, S. (1991). "Environmental regulation for competitive advantage". *Business Strategy Review*, 2, 1, 1-15.
- Barret, S. (1992). "Strategy and the environment". *Columbia Journal of World Business*, 27, 3 & 4, 202-208.
- Berry, J. K., & Gordon, J. C. (1993). *Environmental leadership: Developing effective skills and styles*. Island Press. Washington, DC.
- Bhat, V. N. (1992). "Strategic planning for pollution reduction". *Long Range Planning*, 25, 4, 54-61.
- Branzei, O., Ursacki-Bryant, T. J., Vertinsky, I., & Zhang, W. (2004). "The formation of green strategies in Chinese firms: matching corporate environmental responses and individual principles". *Strategic Management Journal*, 25, 11, 1075-1095.
- Bringer, R. P., & Benforado, D. M. (1994). "Pollution prevention and total quality environmental management". En R. V. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook: A guide to effective policies and practices*, 165-188. McGraw-Hill, New York.
- Brooks, H. (1986). "The typology of surprises in technology, institutions and development". En W. C. Clark & R. E. Munn (eds.): *Sustainable development of the biosphere*. Gistel Druck. Viena.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, 24, 5, 453-470.
- Buzzelli, D. (1991). "Time to structure and environmental policy strategy". *Journal of Business Strategy*, 12, 2, 17-20.
- Céspedes-Lorente, J., de Burgos-Jiménez, J., & Álvarez-Gil, M. J. (2003). "'Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Scandinavian Journal of Management*, 19, 3, 333-358.

- Christmann, P. (2000). "Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 663-680.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, 47, 5, 747-760.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). "Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives". *Academy of Management Executive*, 16, 3, 121-136.
- Christophe, S. E., & Lee, H. (2005). "What matters about internationalization: a market-based assessment". *Journal of Business Research*, 58, 5, 636-643.
- Cole, H. S. D., Freeman, C., Jahoda, M., & Pavitt, K. L. R. (1973). *Thinking about the future: A critique of the limits to growth*. Chatto and Windus for Sussex University Press. London.
- Commoner, B. (1972). *The closing circle*. Jonathan Cape, London
- Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000) "Pollution reduction preferences of US environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 627-643.
- Costanza, R. (1992). *Ecological Economics*. Columbia University Press. New York.
- Crane, A. (2000). "Corporate greening as amoralization" *Organization Studies*, 21, 4, 673-696.
- Daly, H. E., & Cobb, J. (1989). *For the common good: Redirecting the economy toward community*. Beacon Press. Boston.
- Dean, T. J., & Brown, R. L. (1995). "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, 38, 1, 288-303.
- Delmas, M. A. (2002). "The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective". *Policy Sciences*, 35, 1, 91-119.
- Demsetz, H. (1967). "Toward a theory of property rights". *Economic Review*, 57, 2, 347-359.



- DiMaggio, P. J., & Power, W. W. (1983). "The iron cage revised: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 35, 147-160.
- Donalson, T., & Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.
- Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. (2000). "Do corporate global environmental standards create or destroy market value?". *Management Science*, 46, 8, 1059-1074.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 571-604.
- Elkington, J., & Knight, P. (1991). *The green business guide: How to take up - and profit from - the environmental challenge*. Victor Gollancz. London.
- Erdmann, P. B., & Ferguson, J. M. (1992). "The shape of the EC and sustainable development". *Columbia Journal of World Business*, 27, 3/4, 106-112.
- Evan, H. Z. (1986). *Employers and the environmental challenge*. International Labour Organization (ILO). Geneva.
- Feldman, S., Soyka, P., & Ameer, P. (1996). *Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price?*. ICF Kaiser, Washington.
- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors". *Family Business Review*, 18, 1, 77-89.
- Fineman, S., & Clarke, K. (1996). "Green Stakeholders: Industry interpretations and response". *Journal of Management Studies*, 33, 6, 715-730.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (1994). "Prominent factors influencing environmental leadership: Application of a theoretical model in the waste management industry". *Leadership Quarterly*, 5, 201-222.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (2000). "Environmental ethical decision making in the US metal-finishing industry". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 642-662

- Frankena, W. K. (1979). "Ethics and the environment". En K. E. Goodpaster y K. M. Sayre (Eds.), *Ethics and problems for the 21st century*. University of Notre Dame Press. Notre Dame, IN.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston, MA.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). "Developing stakeholder theory". *Journal of Management Studies*, 39, 1, 1-21.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). "Ownership and the internationalization of small firms". *Journal of Management*, 31, 2, 210-233.
- Gilley, K. M., Worrell, D. L., & El-Jelly, A. (2000). "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: The differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives". *Journal of Management*, 26, 6, 1199-1216.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research". *Academy of Management Review*, 20, 4, 874-907.
- Glawin, T. (1993). "The meaning of greening a plea for organizational theory", En K. Fisher & J. Schot (Eds.), *Environmental strategies for industry*. Island Press. Washington, DC.
- Gould, S. J. (1980). *The panda's thumb: More reflections in natural history*. Norton. New York.
- Hamilton, J. (1995). "Pollution as news: Media and stock market reactions to the Toxics Release Inventory data". *Journal of Environmental Economics and Management*, 28, 1, 98-113
- Hansen, P. E., & Jorgensen, S. E. (1991). *Introduction to environmental management. Developments in environmental modelling*. Elsevier Science Publishers B.V. Amsterdam.
- Hardin, G. (1968). "The tragedy of the commons". *Science*, 162, 1243-1248.
- Hardin, G., & Baden, J. (Eds.) (1977). *Managing the commons*. Freeman. San Francisco.
- Hart S., & Ahuja, G. (1996). "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5, 1, 30-37.

- Hart, S. L. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1014.
- Hart, S. L. (1997). "Beyond greening: Strategies for a sustainable world". *Harvard Business Review*, 75, 1, 66-76.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). "Global sustainability and the creative destruction of industries". *Sloan Management Review*, 41, 1, 23-33.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1995). "The determinants of firms that formulate environmental plans", En J. E. Post (Ed.), D. Collins & M. Starik (Vol. Eds.), *Research in corporate social performance and policy: Sustaining the natural environment – Empirical studies on the interface between nature and organizations*, supplement 1, 67-97. JAI Press. Greenwich, CT.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). "The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 3, 381-395.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, 42, 1, 87-99.
- Hirsch, F. (1976). *Social limits to growth*. Routledge and Kegan Paul. London.
- Hoffman, A. J. (1997). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. New Lexington Press. San Francisco, CA.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry". *Academy of Management Journal*, 42, 4, 351-371.
- Holdren, J. P., & Ehrlich, P. R. (1974). Human population and the global environment. *American Scientist*, 62, 3, 282-29.
- Holling, C. S. (Ed.) (1980). *Adaptive environmental assessment and management*. Wiley. New York.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach". *Academy of Management Review*, 20, 4, 1015-1052.
- Johannson, L. (1992). "Environmental leadership: who are the TQEM champions?" *Total Quality Environmental Management*, Autumn, 119-123.
- Judge, W. Q. Jr., & Douglas, T. J. (1998). "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment". *Journal of Management Studies*, 35, 2, 241-262.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). "Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation". *Strategic Management Journal*, 23, 5, 399-415.
- King, A. (1995). "Avoiding ecological surprise: Lessons from long-standing communities". *Academy of Management Review*, 20, 4, 961-965.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 698-716.
- King, A. A., & Shaver, M. (2001). "Are aliens green? Assessing foreign establishments' environmental conduct in the United States". *Strategic Management Journal*, 22, 11, 1069-1085,
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). „The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, 42, 8, 1199-1215.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42, 6, 599-615.
- Kolluru, R. V. (1994). *Environmental strategies handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Lawrence, A. T., & Morrell, D. (1995). "Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources, and processes". En D. Collins & M. Starik (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*, 99-126. JAI Press. Greenwich, CT.
- Lawrence, T. (1999). "Institutional strategy". *Journal of Management*, 25, 2, 161-188.
- Lecomber, R. (1975). *Economic growth versus the environment*. Macmillan. London.
- Levy, D. L. (1995). "The environmental practices and performances of transnational corporations". *Transnational Corporations*, 4, 1, 44-67.

- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs". *Administrative Science Quarterly*, 46, 1, 29-56.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, 565-586.
- Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation" *Academy of Management Journal*, 44, 1, 170-179.
- Malthus, T. R. (1789). *An essay on the principle of population*. Johnson. London.
- Marcus, A. A., & Nichols, M. L. (1999). "On the edge: Heeding the warnings of unusual events". *Organization Science*, 10, 4, 482-499.
- Marcus, A., & Geffen, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1145-1168.
- McCloskey, M. (1990). "Customers as environmentalists" En W. M. Hoffman, R. Frederick & E. S. Petry (Eds.), *Business, ethics, and the environment*. Quorum Books. New York, NY.
- McGuire, J. B., Sungren, A., & Schneeweis, T. (1988). "Corporate social responsibility and firm performance". *Academy of Management Journal*, 31, 4, 854-872.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Miller, N. E., & Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. Yale University Press. New Haven, CT.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (2000). "Sustaining the institutional environment". *Organization Studies*, 21, Special Issue, 71-94.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-886.
- Nash, R. (1989). *The rights of nature*. University of Wisconsin Press. Madison.
- Nehrt, C. (1996). "Timing and intensity effects of environmental investments". *Strategic Management Journal*, 17, 7, 535-547.

- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, 23, 1, 77-97.
- North, K. (1992). *Environmental business management: An introduction*. International Labour Organization (ILO). Geneva
- Oliver, C. (1997). "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18, 9, 697-713.
- Ophuls, W. (1973). "Leviathan or oblivion". En H. E. Daly (Ed.), *Toward a steady-state economy*, 215-230. Freeman. San Francisco.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 5, 537-553.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). "The internationalization of entrepreneurship". *Journal of International Business Studies*, 36, 1, 2-8.
- Parsons, T. (1990). "Prolegomena to a theory of social institutions". *American Sociological Review*, 55, 3, 319-333.
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y Teoría de la Organización*. El Ateneo. Buenos Aires. Traducción de *Organizations and Organization Theory*. 1982. Pitman. Marshfield, MA.
- Plater, Z. J. B., Abram, R. H., & Goldfarb, W. (1992). *Environmental law and policy: Nature, law, and society*. West, St. Paul.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press. New York. NY.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of the firm*. Basil Blackwell, London.
- Porter, M. E. (1991). "Green Competitiveness". *New York Times*, 5 de junio: 168.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995a). "Green and competitive: Ending the stalemate" *Harvard Business Review*, 73, 5, 120-134.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995b). "Toward a new conception of an environmental-competitiveness relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9, 4, 97-118.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). "Perspectives on environmental leadership". *Leadership Quarterly*, 5, 271-276.

- Post, J. E. (1994). "Environmental approaches and strategies: Regulation, markets, and management education". En R. B. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook*, 11-30. McGraw-Hill. New York, NY.
- Purser, R. E., Park, C., & Montuori, A. (1995). "Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organization paradigm?" *Academy of Management Review*, 20, 4, 1053-1089.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy, and taxation*. John Murray. London.
- Roome, N. (1992). "Developing environmental management strategies". *Business Strategy and the Environment*, 1, 1, 11-24.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, 19, 4, 363-375.
- Russo M. V., & Fouts, P. A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-559.
- Russo, M. V. (2001). "Institutions, exchange relationships, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America 1978-1992". *Administrative Science Quarterly*, 46, 1, 57-86.
- Russo, M. V. (2003). "The emergence of sustainable industries: Building on natural capital". *Strategic Management Journal*, 24, 4, 317-331.
- Schmidheiny, S. (1992). *Cambiando de rumbo: Una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*. Fondo de Cultura Económica, SA de CV. México. Traducción de *Changing course: A global perspective on development and the environment*. (1992). MIT Press.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. University of California Press. Berkeley, CA.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper & Row. New York. NY.
- Senise Barrio, M. E. (2001). *Proyecto Docente*. Universidad de Granada. Granada.
- Sethi, S. P. (1979). "A conceptual frame work for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns". *Academy of Management Review*, 4, 1, 63-74.

- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 681-697.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). "Stakeholders influences on sustainability practices in the Canadian forrest products industry". *Strategic Management Journal*, 26, 2, 159-180.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, 19, 8, 729-753.
- Shrivastava, P. (1995a). "Ecocentric management for a risk society". *Academy of Management Review*, 20, 1, 118-137.
- Shrivastava, P. (1995b). "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*, 20, 4, 936-960.
- Shrivastava, P. (1995c). "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 16, (Special Issue), 183-200.
- Simon, H. A. (1957). *Model of man*. Wiley. New York. NY.
- Starik, M. (1995). "Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature". *Journal of Business Ethics*, 14, 3, 207-218.
- Starik, M., & Rands, G. P. (1995). "Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations". *Academy of Management Review*, 20, 4, 908-935.
- Taylor, J. (1994). "The challenge of sustainable development". *Regulation*, 1, 1, 35-50.
- Taylor, S. R. (1992). "Green management: The next competitive weapon". *Futures*, 24, 7, 669-680.
- Teece, D. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy". *Research Policy*, 15, 295-305.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (2000). "Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices". *Academy of Management Journal*, 43, 5, 854-866.
- Timmerman, P. (1986). "Mythology and surprise in the sustainable development of the biosphere". En W. C. Clark & R. E. Munn (Eds.), *Sustainable development of the biosphere* (435-452). Cambridge University Press. Cambridge. UK.



- Ulph, A. (1996). “Environmental policy and international trade when governments and producers act strategically”. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 3, 265-281.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, IUCN (1980). *Estrategia mundial para la conservación: La conservación de los recursos vivos para el logro de un desarrollo sostenido*. Gland.
- Vredenburg, H., & Westley, F. (1993). “Environmental leadership in three contexts: Managing for global competitiveness. *Proceedings of the International Association of Business and Society*, 495-500.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). “It’s not easy being green”. *Harvard Business Review*, 72, 3, 46-52.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford University Press. Oxford.
- Welford, R., & Gouldson, A. (1993). *Environmental management & business strategy*. Pitman Publishing, London.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1997). “Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity. *Organization Science*, 8, 4, 381-403.
- White, M. A. (1995). “The performance of environmental mutual funds in the United States and Germany: Is there economic hope for ‘green’ investors?”. En J. E. Post (Ed.), D. Collins & M. Starik (Vol. Eds.), *Research in corporate social performance and policy: Sustaining the natural environment –Empirical studies on the interface between nature and organizations*. JAI Press. Greenwich, CT
- Whiteman, G., & Cooper, W. H. (2000) “Ecological embeddedness” *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1265-1282.
- Winn, M. (1995). “Corporate leadership and policies for the natural environment”. En D. Collis & M. Starik (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*, supplement 1, 127-161. JAI Pres. Greenwich, CT.
- Winter, G. (1988). *Business and the environment: A handbook of industrial ecology with 22 checklist for practical use and example of the integrated system of concrete environmental business management (the Winter model)*. McGraw-Hill. Hamburgo. (Traducción del original: *Das umwelthewubte Unternehmen, C.H. Beck’sche Verlagsbuchhandlung. Muchen, 1987*).

- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, 43, 5, 925-950.
- Zeng, S. X., Tam, C. M., Deng, Z. M., & Tam, V. W. Y. (2003). "ISO 14000 and the construction industry: Survey in China". *Journal of Management in Engineering*, 19, 3, 107-115.
- Zucker L. G. (1977). "The role of institutionalization in cultural persistence". *American Sociological Review*, 42, 5, 726-743.

**CAPÍTULO 4**  
**LOS SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE**  
**ALTO RENDIMIENTO**





### **4.1. Introducción**

Tras realizar un repaso por las literaturas dedicadas a la perspectiva de recursos y capacidades y a la investigación sobre la relación entre medio ambiente y empresa, proseguimos este estudio con una revisión de la literatura sobre las denominadas ‘prácticas de alto rendimiento’. Recogemos en primer lugar, sus antecedentes y los principales enfoques utilizados en el estudio de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional. En esta literatura, dedicada al estudio de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, no existe aún un acuerdo sobre su concepto ni sobre las prácticas de recursos humanos que se pueden combinar para conformar este tipo de sistemas, hemos intentado buscar los puntos comunes en la literatura sobre el tema para tratar de perfilar cuáles son las prácticas que se pueden considerar como ‘prácticas de alto desempeño’. Por último, repasamos los trabajos de naturaleza empírica que asocian de alguna forma la utilización de estos sistemas de prácticas de recursos humanos con algún tipo de desempeño organizacional.

### **4.2. Breve revisión a la evolución de la dirección de recursos humanos**

En primer lugar y antes de realizar una revisión sobre la literatura de prácticas de recursos humanos que se engloban bajo la denominación de sistemas de prácticas de alto rendimiento, estimamos oportuno realizar un breve repaso a las principales líneas que han marcado la trayectoria de la dirección de recursos humanos, enmarcando la

trayectoria histórica en la que se ha derivado el tópico que verdaderamente nos ocupa que son los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS<sup>1</sup>).

La primera vez que la función de gestión de recursos humanos se inició formalmente o como departamento de recursos humanos, fue en los años 20 y, por tanto, esta área de estudio tiene unos 80 años de antigüedad (Ferris, Hochwarter, Buckley Harrell-Cook y Frink, 1999). Pero en realidad, no se puede llamar función o gestión de recursos humanos, ya que se encargaba de tareas puramente administrativas como la de crear y mantener datos sobre los empleados de la empresa.

En los años 40 y 50 la literatura sobre el tema estaba copada por los psicólogos industriales, centrándose principalmente en aspectos individuales, como la motivación de los trabajadores o las pruebas para evaluar la personalidad de los trabajadores (eg. Harrel, 1953) y, sólo algunos trabajos estudiaban las diferencias de las prácticas de recursos humanos en diferentes países (eg. Farmer, 1958; Ferguson, 1961).

Ya en los sesenta, Miles (1965) es el primero en declarar que el directivo moderno debería apoyar los métodos de participación de recursos humanos. Quizá se puede considerar a este autor como el precursor de las escuelas que marcarían el nuevo concepto de gestión de recursos humanos. En opinión de Hendry y Pettigrew (1990) el término de gestión de recursos humanos emergió con fuerza en los años 80 en Norteamérica como un programa alternativo a la gestión de personal, reforzado por las ideas de las escuelas de Harvard y Michigan. Estas escuelas establecieron las bases conceptuales de la moderna disciplina de la gestión de recursos humanos (Poole, 1999). El modelo de Harvard, cuyo principal exponente es Walton (1985), que sigue la línea establecida por Miles (1965). Para este modelo los aspectos fundamentales de la HRM<sup>2</sup> son: la influencia del trabajador y los sistemas de trabajo. Por su parte, la escuela de

---

<sup>1</sup> Son las siglas en inglés de 'High performance work systems' que se puede traducir como 'Sistemas de prácticas de trabajo de alto rendimiento'.

<sup>2</sup> Se refiere a las siglas en inglés de Human Resource Management, que significa Dirección de recursos humanos.

Michigan (eg. Devanna, Fobrum y Tichy, 1984) articuló particularmente bien los vínculos con la estrategia y estableció las relaciones conceptuales entre la misión y la estrategia de la empresa, su estructura organizacional y su sistema de gestión de recursos humanos.

Por lo tanto, podemos afirmar que la dirección o gestión de recursos humanos, tal y como se contempla hoy día, se habría desarrollado por completo en los años 80. Utilizando la definición propuesta por Koch y McGrath (1996: 336) podemos entender como dirección de recursos humanos «aquella gestión que tiene como objetivo central potenciar o aumentar la posición competitiva de ésta, creando unos recursos humanos o capital humano que sea superior, en paralelo a la estrategia de producto/mercado que la empresa adopte en un momento dado».

Una de las líneas de investigación de la HRM es la gestión estratégica de recursos humanos, que intenta alinear la función y actividades de recursos humanos con el resto de objetivos estratégicos de la organización (Ferris y Judge, 1991).

El nacimiento de la parte estratégica de la HRM se produjo hace apenas 20 años (Wright, 1998), con trabajos como los de Dyer (1984). Por lo tanto, es un campo de estudio joven que ha tenido una rápida evolución, desde sus raíces iniciales como una función relacionada con los aspectos administrativos de contratación-despido, contratación y retribución, hasta la más reciente orientada a demostrar los impactos de la gestión de recursos humanos sobre el resultado de la empresa (Rogers y Wright, 1998: 311-312).

La dirección estratégica de recursos humanos (SHRM<sup>3</sup>) integra las teorías a nivel macro y los conceptos para explorar el impacto de las configuraciones o sistemas de las actividades de recursos humanos sobre el desempeño a nivel organizacional de la empresa (Arthur, 1994: 670).

---

<sup>3</sup> Corresponde a las siglas de: Strategic Human Resource Management, en español: Dirección estratégica de recursos humanos.

Wright y McMahan definen la dirección estratégica de recursos humanos como «el modelo que configura o recoge la estructura de recursos humanos y las actividades encaminadas a conseguir que la empresa consiga sus objetivos» (1992: 298). De manera similar, Delery (1998: 289), la define «como la investigación que estudia el impacto que tienen los métodos usados por una organización para dirigir a sus recursos humanos sobre los resultados organizacionales más relevantes».

La SHRM busca principalmente contribuir a lograr los objetivos establecidos por la empresa, ya que la mayoría de organizaciones tiene como objetivo fundamental la mejora de sus resultados o desempeño, también la mayor parte de las investigaciones en el campo de la dirección estratégica de los recursos humanos está encaminada a entender la relación entre las prácticas de recursos humanos y el resultado de la empresa.

Todas estas definiciones nos indican que los recursos humanos tienen una incidencia importante en los resultados de la empresa, siendo además, uno de los recursos que puede ser considerado como un factor estratégico por su potencial de ser o convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Incluso, hay trabajos que van más allá (eg. Kogut y Zander, 1992; Cappelli y Singh, 1993; Pfeffer, 1994) al afirmar que los recursos humanos pueden ser la principal fuente de ventaja competitiva para una empresa. El trabajo empírico realizado por Patterson, West, Lawthom y Nickell (1997) viene a demostrar esta idea, a través de un estudio longitudinal de diez años en el cual se comprueba que entre los muchos factores (como la investigación y desarrollo I+D, estrategias competitivas, tecnología, orientación hacia la calidad) que pueden influir en el desempeño de una compañía, el factor que tuvo mayor influencia sobre el desempeño fue el conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos.

Esta idea básica se ha visto respaldada y auspiciada en particular por el marco teórico de la perspectiva de recursos y capacidades de la empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Lado y Wilson, 1994) y quizá por este motivo se ha



convertido sin lugar a dudas es el marco teórico más utilizado por los estudios sobre aspectos de dirección estratégica de recursos humanos cuando se estudia la relación entre los recursos humanos y el desempeño organizacional.

Al principio los estudios de SHRM buscaron la relación e impacto sobre el resultado de las prácticas de recursos humanos que se habían estudiado más extensamente, como la formación (eg. Russel, Terborg y Powers, 1985), la selección de personal (eg. Terpstra y Rozell, 1993), evaluación (eg. Borman, 1991) y compensación (eg. Milkovich, 1992). Pero los investigadores en SHRM han establecido una perspectiva más amplia que está orientada hacia la gestión de la fuerza laboral como un todo, en lugar de centrarse en cada una de las prácticas de recursos humanos en particular o contemplarlas de manera aislada.

En los últimos años, en el campo de SHRM se considera que se debe estudiar el conjunto o grupo de prácticas de recursos humanos, cuya influencia sobre el resultado depende fundamentalmente de cómo se combinen (Lepak y Snell, 2002: 517). Por ello, en la última etapa de la dirección estratégica de recursos humanos se ha buscado el impacto que causa la gestión de recursos humanos en su conjunto sobre los resultados de la empresa.

La importancia del estudio de la relación entre los recursos humanos y el desempeño o resultado de la empresa está evidenciada por el hecho de que en los últimos años tres publicaciones destacadas en el campo de la dirección, como *Academy of Management Journal*, en el 1996, *Industrial Relations*, en el 1996, e *International Journal of Human Resource Management*, en el 1997, se han ocupado de esta área en números especiales dedicados por completo al estudio de esta importante relación.

La mayor parte de la literatura de SHRM se basa en la idea de que la empresa debe alinear sus prácticas recursos humanos para conseguir sus objetivos, esta alineación se ha venido en llamar ajuste. Los investigadores han estudiado dos formas de ajuste: el

vertical y el horizontal. El ajuste horizontal hace referencia a la alineación entre las prácticas de recursos humanos de tal manera que formen un sistema coherente en el que una apoye a la otra. Y el ajuste vertical, se refiere a la alineación entre las prácticas de recursos humanos y el contexto específico de la organización. Algunos autores afirman que la SHRM lleva consigo la integración o ajuste entre los recursos humanos y la estrategia de la empresa (Dyer y Reeves, 1995) y la comprobación del impacto de los recursos humanos sobre el resultado de la empresa (Delery y Shaw, 2001).

Por otra parte y respecto al estudio de la relación entre la gestión de los recursos humanos y el resultado de la empresa y los diferentes tipos de ajuste, ha sido analizada por la literatura principalmente a través de tres enfoques : Universalista, Contingencial y Configuracional.

#### a) Enfoque Universal

El enfoque universalista o universal, asume que hay ciertas prácticas de gestión de recursos humanos 'mejores' que contribuyen a aumentar el resultado financiero de la empresa (e.g. Delaney, Lewin y Ichniowski, 1989; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994). Sean cuales sean los factores contingentes a los que se enfrenta la empresa. Las 16 prácticas para conseguir la ventaja competitiva a través de los recursos humanos ideadas por Pfeffer (1994; 1998) son el ejemplo perfecto de lo que significa este enfoque.

#### b) Enfoque Contingencial

Argumenta que se producirá una mejora en el rendimiento si las prácticas que conforman la gestión de recursos humanos están asociadas o emparejadas con ciertas estrategias organizacionales, postulando la necesidad de complementariedad entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional (e.g., Arthur, 1994; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996). Por esto, el impacto de las prácticas de recursos humanos

sobre el resultado desempeño de la empresa está condicionado por la posición estratégica de esta organización (Youndt, Snell, Dean y, Lepak, 1996: 841).

Los trabajos que se han interesado por este enfoque han tomado diversas tipologías para distinguir la posición estratégica de la empresa, desde las tipologías de Miles y Snow (1978) hasta la propuesta por Porter (1980).

Miles y Snow (1978) distinguieron entre empresas prospectivas<sup>4</sup> (innovadoras), defensivas (conservadoras, no innovadoras) y analizadoras (a medio camino entre las dos anteriores). Los propios Miles y Snow (1984) asociaron a cada tipo de estrategia las prácticas de recursos humanos que mejor se ajustaban a cada uno de estos tipos de estrategias generales.

La tipología más conocida es la elaborada por Porter (1980; 1985) que distingue entre la estrategia basada en costes (reducir al mínimo el coste en el que incurre la empresa), la estrategia de diferenciación (ofrecer productos o servicios concebidos como únicos o diferentes por los consumidores) y la estrategia de segmentación (especialización en atender a un segmento del mercado específico). Posteriormente, Schuler y Jackson (1987) y, Jackson, Schuler y Rivero (1989) elaboraron una correspondencia entre la tipología estratégica marcada por Porter (1985) y las políticas o prácticas de personal, ya que, según estos autores las prácticas de recursos humanos deben ser diseñadas para reforzar las implicaciones estratégicas de la estrategia genérica de la empresa.

Además de la distinción entre las tipologías de Porter (1980) y Miles y Snow (1978), existen otro tipo de tipologías a las que se ha asociado diferentes prácticas de recursos humanos. En la industria manufacturera los investigadores han distinguido entre estrategias de ‘carretera baja’, basadas en la reducción de costes, y las estrategias de ‘carretera alta’, que tienden a conseguir calidad, variedad o servicio, llegando a distinguir

---

<sup>4</sup> En inglés: Prospectors, aunque algunas traducciones al español han traducido este término como: ‘exploradoras’ (eg. Gómez-Mejía, Balkin y Cardin, 2001).

entre tres estrategias: Coste, Calidad y Flexibilidad (e.g. Skinner, 1969; Wheelwright, 1981; Schroeder, Anderson y Cleveland, 1986; Leong, Synder y Ward, 1990; Garvin, 1993; Upton, 1995).

No obstante, los resultados empíricos que obtienen Bae y Lawler (2000) y, Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) no apoyan los supuestos contingenciales que algunos autores afirman que son los válidos para estudiar la relación SHRM y los resultados de la empresa.

Esto puede ser debido a que existen otras variables o factores que son más relevantes en esta relación. Como por ejemplo: el ajuste entre el entre las prácticas de recursos humanos y el puesto de trabajo. Según Lepak y Snell (2002: 537-538) el uso de una serie de prácticas que ellos denominan configuración de recursos humanos basada en el compromiso está limitada a los trabajadores o puestos de trabajo cuyo centrados en el en el conocimiento. Sanz-Valle, Sabater-Sánchez y Aragón-Sánchez (1999) tras analizar los resultados de su estudio empírico, que contrasta el modelo teórico de Schuler y Jackson (1987), afirman que algunas prácticas de dirección de recursos humanos no varían sea cual sea la estrategia utilizada por la empresa, cuando esto ocurre parece que el tipo de puesto de trabajo tiene mayor influencia.

### c) Enfoque Configuracional

Defiende la existencia de un modelo de prácticas de gestión de recursos humanos que son coherentes o congruentes entre sí (ajuste horizontal o interno) y además, este sistema o conjunto de prácticas es complementario a una determinada estrategia organizacional (ajuste vertical o externo), es decir, este enfoque postula la necesidad de cumplir con ambos ajustes, vertical y horizontal. Hay autores que tienen un concepto aún más restrictivo de este modelo, como Boxall y Purcell, quienes señalan que el enfoque configuracional sostiene que la estrategia de recursos humanos llega a ser más efectiva

cuando está diseñada para ajustarse a ciertas contingencias críticas del contexto específico de la empresa (2003: 60).

Entre los estudios basados en este tipo más restrictivo se encuentra el ensayo realizado por Sheppeck y Militello (2000). Aunque en este trabajo no se ocupan del ajuste interno entre las propias prácticas, sí apoya el principio configuracional para que la empresa consiga un mejor desempeño, indicando en su modelo la necesidad de un ajuste entre el entorno, la estrategia de la empresa, las prácticas de recursos humanos y el apoyo que da la dirección a la gestión de recursos humanos como condicionante para la efectividad organizacional.

Estos enfoques han tenido una gran repercusión en la literatura sobre SHRM, tanto que en la mayoría de los estudios que exploran la relación entre la dirección de recursos humanos y el desempeño de la empresa, se plantean algún tipo de los tres enfoques anteriores o ajustes. Estos enfoques no sustituyen a ningún marco teórico, como puede ser el de recursos y capacidades, ya que sólo se ocupan de la necesidad o no de diferentes tipos de ajustes entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia general de la empresa.

Es tal esta preocupación sobre la existencia o no de ajuste vertical y/u horizontal que hay estudios dedicados exclusivamente a determinar cuál de los tres enfoques expuestos es el más correcto para investigar el impacto sobre de los resultados de la empresa de la gestión de recursos humanos (eg. Delery y Doty 1996; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

Delery y Doty examinan la validez de los postulados universalistas, contingenciales y configuracionales de las prácticas de recursos humanos, aceptando la hipótesis universalista, concluyendo que algunas prácticas de recursos humanos tienen siempre un efecto positivo en el desempeño organizacional (1996: 828). Aunque los postulados

contingenciales y configuracional también son aceptados, sus efectos sobre el resultado son menos importantes, según los autores debido a la selección de una sola industria y puesto de trabajo para la muestra. Además, subrayan que las prácticas de recursos humanos pueden tener aún más importancia de la que se ha sospechado hasta ahora.

En otro de los estudios realizados sobre los enfoques universalista y contingencial por Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) no encuentran que estas perspectivas sean incompatibles, su estudio apoya los dos postulados, pero encuentra que el rendimiento operativo es mayor cuando la organización utiliza un sistema potenciador del capital humano<sup>5</sup> o sistemas de recursos humanos de alto rendimiento, con una estrategia de fabricación encaminada a obtener calidad. Así mismo, Camelo, Martin, Romero y Valle (2004) encuentran que ciertos procesos particulares son comunes a las empresas, evidenciando la existencia de prácticas universales.

Puede que la discrepancia en la efectividad de los tres enfoques sea debida a que ciertas prácticas de recursos humanos (como las señaladas por Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) pueden estar alineadas o ajustadas –vertical y horizontalmente- con respecto a su filosofía, pero no con respecto a su naturaleza, ya que pueden ser específicas de la empresa e idiosincrásicas y, de ahí se deriva su no-imitabilidad. Utilizando el ejemplo propuesto por Becker y Gerhart (1996: 786): las políticas que premian y desarrollan empleados de alto rendimiento son parte de la arquitectura de un sistema de prácticas de alto rendimiento y se incluye dentro de las ‘mejores prácticas’, pero la práctica de la paga apropiada dependerá de los comportamientos requeridos para desarrollar una estrategia específica de la empresa (Becker y Huselid, 1998: 59).

Otro de los motivos de la existencia de discrepancia sobre los efectos universales, configuracionales o contingentes, según Becker y Gerhart (1996: 789) se produce por intentar medir este efecto y, consiste en que los modelos estadísticos (análisis de

---

<sup>5</sup> Human-capital-enhancing human resources.

factores y componentes principales) basados en modelos lineales no son los adecuados para explicar unas configuraciones que pueden contener variables que seguramente no están relacionadas de forma lineal, de tal manera que no resultada fácil asignar cuál de los tres enfoques resulta más correcto, sino más bien, se trataría de un problema de elección del nivel de aplicación.

Dada la importancia que han adquirido estos sistemas de prácticas de alto rendimiento y siendo nuestro objetivo principal establecer qué tipo de prácticas de recursos humanos es más adecuada para alcanzar la proactividad medioambiental, procedemos a revisar la literatura sobre este tipo de prácticas de recursos humanos.

### **4.3. Sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS)**

Dejando a un lado estos tres enfoques teóricos que se utilizan para el estudio de la dirección estratégica de recursos humanos, una idea principal subyace bajo ellos: la empresa articula una serie de prácticas de recursos humanos y con ellas implanta su estrategia de recursos humanos, por lo tanto, una parte fundamental del estudio sobre la gestión estratégica de recursos humanos, debe ocuparse de estudiar qué incidencia tiene para el desempeño de la empresa la puesta en marcha de determinadas prácticas de recursos humanos o determinados sistemas de recursos humanos.

Llegados a este punto, debemos aclarar que nosotros consideramos a los recursos humanos como el capital humano que está bajo el control de la empresa a través de una relación laboral contractual (Wright, McMahan y McWilliams, 1994), siendo las prácticas de recursos humanos, para nosotros, las actividades organizacionales encaminadas a dirigir el capital humano y asegurarse de que este capital humano se está utilizando

correctamente para lograr las metas organizacionales planteadas, siguiendo la definición extraída de Wright, McCormick, Sherman y McMahan (1999: 552), basada a su vez en la literatura existente (eg. Schuler y MacMillan, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Wright y Snell, 1991).

Como hemos visto anteriormente el estudio de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la empresa ocupa gran parte de la investigación de dirección de recursos humanos, siendo para algunos autores la idea básica de SHRM (Wright y McMahan, 1992; Delery, 1998). En particular, han centrado la atención de la literatura los denominados sistemas de trabajo de alto rendimiento. Estos HPWS han tenido y tienen muchas y diferentes denominaciones con el prefijo de prácticas o de sistemas o, con el sufijo de trabajo o de recursos humanos, tales como prácticas o sistemas de alta implicación (Lawler, 1992) o compromiso (Arthur, 1992), sistemas o prácticas innovadoras o, sistemas o prácticas sofisticadas (Koch y McGrath, 1996), pero pese a ello se centran en prácticamente los mismos conceptos básicos, aunque no hay una univocidad en el término que se utiliza. Por esta razón vamos a hacer un repaso a estos términos y a sus antecedentes y orígenes para establecer una definición de HPWS basándonos en la literatura sobre el tema.

#### **4.3.1. Definición de HPWS**

Uno de los primeros trabajos que utilizó una terminología específica para estos tipos de prácticas de recursos humanos fue el informe del U.S. Department of Labor<sup>6</sup> de 1993, para el cual los sistemas de prácticas de alto rendimiento están orientados a conseguir trabajadores que tengan las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones orientadas a aumentar el desempeño de la empresa y facilitar su innovación. Los sistemas están formados por prácticas que se

---

<sup>6</sup> Ministerio de Trabajo de EEUU.



refuerzan entre sí, creando múltiples vías para desarrollar las habilidades de los trabajadores, alinear los objetivos individuales con los organizacionales y compartir información crucial para resolver problemas (U.S. Department of Labor, 1993).

Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg enfatizan que los HPWS son un sistema «en el que el trabajo está organizado de tal manera que permite a los trabajadores de línea<sup>7</sup> participar en decisiones que alteran las rutinas organizacionales» (2000: 7). Bajo este sistema los trabajadores, según estos autores, experimentan una mayor autonomía en su trabajo y comparten información con otros trabajadores, directivos y expertos y, en algunos casos, con vendedores y clientes.

Para que este sistema se pueda llevar a cabo se necesita dar a los trabajadores la posibilidad de adquirir estas habilidades que, en muchos casos, son específicas de la empresa en cuestión. También se tendrán que articular incentivos para que se comprometan y motiven en la adquisición y puesta en práctica de estas habilidades, fundamentalmente la resolución de problemas y, por tanto, en la participación de la toma de decisiones. Los instrumentos para conseguir esto: son la seguridad en el empleo, la compensación relacionada con el desempeño, los puestos de trabajo amplios, los equipos de producción y la formación (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000: 8).

Por lo tanto, según estos autores los HPWS requieren tres componentes básicos:

a) Los trabajadores deben tener oportunidades efectivas de participar en la toma de decisiones. Esto conlleva un grado de autonomía y control sobre las decisiones que afectan a su trabajo y la existencia de comunicación entre estos trabajadores y el personal externo a sus grupos de trabajo (como otros directivos, expertos, u otros trabajadores).

b) Los trabajadores deben de tener una serie de cualidades y habilidades propias del trabajo que van a realizar, además de aquellas que les faciliten la

---

<sup>7</sup> Front-line workers.

resolución de problemas, coordinación y comunicación con otros trabajadores, habilidad para el trabajo en grupo e, incluso, para realizar actividades como controles de calidad, procesos estadísticos, etc. Esto se consigue a través de la formación y el proceso de selección de personal.

c) Articular unos incentivos para que adquieran y apliquen estas 'nuevas' habilidades. Estos incentivos no son sólo dinerarios, como una mayor base salarial, más coberturas medico-sociales, sino también están enfocados a aumentar la confianza y el compromiso, a facilitar el acceso a la formación y el establecimiento de programas para compaginar vida familiar y trabajo y dar oportunidades de promoción.

La definición a nuestro parecer más completa y que sin duda puede ser más representativa es la dada por Becker y Huselid (1998: 55) según los cuales las HPWS son sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados (con la estrategia de la empresa) que están pensados para incluir un reclutamiento y proceso de selección riguroso, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, un desarrollo de la dirección<sup>8</sup> y actividades de formación unidas a las necesidades del negocio y al compromiso significativo del empleado. Aclaran además, que un sistema de gestión de recursos humanos consistente y coherente que está enfocado hacia la resolución de problemas y la implementación de la estrategia competitiva de la empresa es la base para la adquisición, motivación y desarrollo de unos activos intelectuales fundamentales que pueden ser una fuente de ventaja competitiva continua.

---

<sup>8</sup> Management development.

### **4.3.2. Antecedentes y orígenes de los HPWS**

En este sentido, Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000) sitúan los antecedentes de los HPWS en los esfuerzos por conseguir la cooperación, reparto de beneficios y participación de los empleados que aparecieron el siglo XIX citando el trabajo de Ramsay (1977), aunque puntualizan, que estos sistemas comenzaron a ser objeto de investigaciones con los experimentos llevados a cabo en Hawthorne en los últimos años de la década de los veinte.

Estos autores dividen en tres etapas la evolución de la investigación sobre la reforma del trabajo y la participación de los trabajadores en la empresa:

1. Desde la década de los treinta, el movimiento de las relaciones humanas, estudia los problemas percibidos por los trabajadores, sobre todo con respecto a necesidades de pertenencia a un grupo. Trabajos destacados pertenecientes a este periodo son los de Mayo (1945) y los de Roethlisberger y Dickson (1939).

2. Desde la década de los cincuenta, el movimiento de las relaciones sociales o sistemas socio-técnicos estudia los problemas en el diseño del trabajo en sí más que los problemas de los trabajadores y, viene marcado por la necesidad de compaginar las necesidades de los trabajadores con las disposiciones técnicas de los procesos de producción. Trabajos representativos de este periodo son los patrocinados por el Instituto Tavistock desde Reino Unido, como los de Trist y Bamforth (1951), Emery y Trist (1969) y desde Estados Unidos, como los de McGregor (1960), Argyris (1957; 1964) y Maslow (1954).

3. Desde la década de los ochenta hasta los noventa, en la que se refleja la necesidad de desarrollar sistemas coherentes de prácticas organizacionales y de recursos humanos, movimiento denominado por los autores como el enfoque de

sistemas<sup>9</sup>. En los que ya se establece la denominación de HPWS o sistemas de trabajo de alto rendimiento. Estos sistemas pueden producir efectos sinérgicos sobre los resultados de la empresa, debido a que las interacciones entre las prácticas de un sistema son complejas y no lineales.

Parece que existe acuerdo significativo o coincidencia en los orígenes de las prácticas de alto rendimiento. Tanto Whitfield y Poole (1997) como MacDuffie (1995) sitúan los orígenes en los sistemas socio-técnicos (STS<sup>10</sup>), que están conformados por los trabajos de Trist y sus colegas del Instituto Tavistock sobre un cambio en el modo de trabajo basado en el trabajo en equipo, la regulación interna y la discrecionalidad de los puestos de trabajo (eg. Trist y Bamforth, 1951; Emery y Thorsrud, 1976). Además de la consideración de los anteriores trabajos como claves, los estudios sobre el tema incorporan otros que en su opinión también han colaborado al concepto actual de HPWS. Así, Whitfield y Poole (1997) añaden además, como base de los HPWS, el trabajo realizado por Hackman y Oldham (1980) sobre los sistemas de trabajo de alto compromiso<sup>11</sup>, en el que defienden la necesidad de variedad de habilidades, existencia de una identidad y valoración de la tarea, así como de autonomía y retroalimentación. Y por su parte MacDuffie (1995) destaca estar inspirado por los trabajos sobre la producción flexible realizados por Womack, Jones y Roos (1990).

Siguiendo esta línea, estas prácticas de gestión de recursos humanos son vistas como un cambio a lo establecido tradicionalmente en las relaciones industriales. Según Ichniowski, Kochan, Levine, Olson y Strauss (1996) todas las prácticas de recursos humanos, incluidas bajo alguna de las varias denominaciones de 'alto compromiso', 'alto rendimiento' o, 'alta implicación', etc., tienen en común que se separan de los sistemas de trabajo tradicionales y evolucionan, al menos en Estados Unidos, en el denominado

---

<sup>9</sup> Systems approach.

<sup>10</sup> Socio-technical systems.

<sup>11</sup> High-commitment work systems.

“nuevo sistema de negociación para las relaciones industriales” de Kochan, Katz y McKersie (1986), en el que tienen lugar innovaciones que buscan un mayor grado de flexibilidad en la organización, la cooperación entre la dirección y los trabajadores, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los progresos financieros que tenga la empresa. Brown, Reich y Stern (1993) y, posteriormente Godard y Delaney (2000), se refieren también al trabajo de Kochan, Katz y McKersie (1986) como uno de los pioneros en el estudio de este tipo de prácticas, añadiendo otros trabajos, como los realizados por Osterman (1988) y, Brown, Reich y Stern (1991).

Godard y Delaney (2000) profundizan más y se remontan a los años cincuenta y sesenta para señalar a los primeros trabajos seminales los realizados por Bendix (1956), Landsberger (1958) y Baritz (1960) supusieron la ruptura con los principios tradicionales, postulando que empleados y empresarios pueden tener intereses comunes.

La existencia de una ruptura en la concepción tradicional de la gestión de recursos humanos parece la clave de esta nueva consideración hacia los sistemas de prácticas de recursos humanos, pero considerando otros puntos de vista, estos matizan la incorporación del estudio sobre la implicación y empowerment del trabajador, realizado por los trabajos de Lawler (1986; 1988) y de Dyer y Holder (1988) que, según algunos autores (McMahan, Bell y Virick, 1998), ha sido el principal contribuyente a la evolución de la gestión estratégica. Dentro de esta visión, Wood (1999) haciendo hincapié en la idea de ruptura o abandono de los supuestos Tayloristas, sitúa como creadores de estas prácticas por un lado a Walton (1985), que popularizó el modelo del compromiso<sup>12</sup> y por otro, a Lawler (1986) quién hizo lo propio con la gestión de alta implicación<sup>13</sup>. Anteriormente, Wood y Menezes (1998: 486) ya habían afirmado que este tipo de prácticas fue popularizado por Walton (1985). Este autor (Walton, 1985: 77) confronta los modelos de gestión de recursos humanos basados en el ‘compromiso’ con respecto

---

<sup>12</sup> Commitment model.

<sup>13</sup> High-involvement management.

a los basados en el control y, su conclusión es que los trabajadores responden mejor cuando no son controlados de manera estrecha, con puestos de trabajo estrechos o tratados como algo necesario pero indeseado.

Otros sitúan los inicios como algo más reciente y como causa de su aparición la popularidad de los determinados sistemas de producción. Así, Cappelli y Neumark (2001) sitúan como trabajos seminales sobre HPWS, los estudios sobre la calidad de vida en el trabajo y productividad desarrollados a mediados de los setenta (eg. O'Toole, 1974; Cummings y Malloy, 1977) y argumentan que las empresas estadounidenses se interesaron por este tipo de prácticas relacionadas (eg. TQM) a raíz del éxito de empresas japonesas en sus mercados.

En lo que parecen coincidir todos es en el cambio producido en la consideración de los recursos humanos desde un factor a controlar para realizar su trabajo, hacia el de un factor comprometido en la realización del trabajo, al menos, así ha ocurrido en Estados Unidos (Godard y Delaney, 2000)

Estos cambios o innovaciones en el aspecto organizativo ha venido dadas según Whitfield y Poole (1997) por la necesidad de las empresas de obtener y/o retener una ventaja competitiva en mercados cada vez más complejos, dejando atrás las ya, al parecer, antiguas fuentes de ventaja competitiva basadas en las economías de escala, pasando a considerar al recurso humano como único factor productivo con potencial para ofrecer una ventaja competitiva que no puede ser copiada y como medio para dotar a sus productos de mayor calidad, adoptar una mayor flexibilidad para adaptarse a los frecuentes cambios en la demanda y, además disminuir los costes de producción.

El intensivo aumento de la competencia mundial y la correspondiente búsqueda de fuentes de ventaja competitiva que se mantengan en el tiempo ha hecho que se pase de una competencia basada en el precio, pasando por un cambio hacia la calidad, hasta una competición mundial en precios y en calidad, que necesita o se basa en una adecuación

o personalización del producto, mayor servicio al cliente, velocidad e innovación (Kochan y Useem, 1992; Dyer y Reeves, 1995; Wood y Menezes, 1998). Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000) defienden el uso de los HPWS frente a los múltiples cambios en los estándares de la competición empresarial: múltiples productos, mayor necesidad de innovación, reducción de inventarios con el sistema 'just in time', cero defectos, etc., ya que estas nuevas exigencias hacen que se necesite una fuerza laboral motivada y con mayores capacidades.

Este cambio en la evolución en el papel de los recursos humanos sigue directamente los rápidos cambios del mercado y por ello se produce el decaimiento de las estructuras organizacionales basadas en el control exhaustivo (Becker y Huselid, 1998: 54).

Desde Mayo (1945), pasando por McGregor (1960), hasta Pfeffer (1994), se argumenta que bajo las adecuadas circunstancias, las políticas de participación de los trabajadores son más efectivas que las prácticas autoritarias tradicionales (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000: 25). Los imperativos del nuevo mercado requieren una fuerza laboral capacitada y motivada que dote a la empresa la velocidad y flexibilidad que necesita, por esta razón ha aumentado la importancia estratégica de los recursos humanos para conseguir una ventaja competitiva.

Quizá por esta razón, la puesta en práctica de estos sistemas influye en el resultado de la empresa a través de la mejora del desempeño de los trabajadores, porque consiguen desarrollar una fuerza de trabajo motivada y capacitada (Wright, McCormick, Sherman y McMahan, 1999: 552).

### **4.3.3. Tipología de prácticas de recursos humanos**

Una vez vistos los trabajos más influyentes en la creación de la idea de que un sistema de prácticas puede producir una mejora en el desempeño de la empresa, es

interesante observar que la literatura sobre el tema ha clasificado a las empresas según el tipo de prácticas de recursos humanos que utilizan, en su afán para contrastar la hipótesis de que ciertos sistemas o prácticas de recursos humanos pueden aportar ventaja competitiva a la empresa.

Básicamente podemos distinguir dos tipos de clasificaciones, en primer lugar expondremos aquellos autores que tipifican básicamente dos tipos de sistemas de prácticas de recursos humanos que conforman dos extremos opuestos conformando un 'continuum' donde debido al grado de utilización y el tipo de prácticas utilizadas se puede encontrar cualquier sistema de prácticas de recursos humanos utilizadas en una empresa. Y en segundo, expondremos aquellos trabajos que no establecen esta relación de 'continuum' en su clasificación.

Dentro de los que pertenecen a los trabajos que tipifican los sistemas de prácticas como un continuum y uno de los primeros autores en hacerlo así fue Walton (1985) que distinguió entre sistemas de control y los sistemas de compromiso.

Bae y Lawler (2000: 503) junto con Dyer y Reeves (1995) coinciden con Walton al establecer que las tipologías sobre los sistemas y las estrategias de gestión de recursos humanos, que se han fijado hasta entonces, son 'continuum' con dos extremos. Por un lado, lo que ellos denominan 'estrategias recursos humanos de alta implicación'<sup>14</sup> caracterizadas por una participación alta del personal, extensos programas de entrenamiento y un diseño amplio del puesto de trabajo, frente a las estrategias tradicionales de recursos humanos que recogen prácticas como la escasa participación, una reducida formación y definición de puestos de trabajo muy estrechos y especializados.

Esta tendencia sigue vigente pues en la clasificación realizada por Guthrie (2001). Este se basa en la tipología propuesta por Arthur (1992 y 1994) y otros trabajos que

---

<sup>14</sup> High-involvement HRM strategy.



pueden estar inspirados en la idea de Walton (1985) sobre un continuum. Esta establece la existencia de dos tipos de organizaciones, dependiendo de la consideración hacia los recursos humanos y del tipo de prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la organización:

a) Organización de alta implicación<sup>15</sup>: Centrada en sus empleados, donde la información y la toma de decisiones está repartida por toda la organización, cuyos empleados, en cualquier nivel, comparten la responsabilidad de las operaciones y también el éxito. Para ello, este tipo de organización usa prácticas de recursos humanos que desarrollan y apoyan a los trabajadores en su ‘auto-gestión’ y ‘auto-programación’. Este tipo de empresa se basa el conocimiento y habilidades de sus empleados.

b) Organización basada en el control: donde la dirección y gestión está separada del resto de personal que pone en práctica las instrucciones dadas por la dirección. Este tipo de organización define los puestos de trabajo de manera estrecha, con pocas tareas y bien definidas, donde las decisiones están centralizadas, y no hay necesidad de formación o independencia, ya que sólo hay que seguir las instrucciones dadas. Se considera a los trabajadores como un recurso económico que es fácilmente reemplazable.

Una clasificación similar es la que realiza MacDuffie (1995), aunque más orientada al área funcional de operaciones o producción, distingue entre prácticas denominadas de ‘producción en masa’ caracterizadas con una definición estrecha del puesto de trabajo, poca formación a los trabajadores, cuyo trabajo es supervisado y controlado por supervisores y donde se espera que el trabajador no piense y, por lo tanto, no tome ninguna decisión. Y los sistemas de ‘producción flexibles’ donde los trabajadores son formados y orientados para que decidan, resuelvan los problemas que se puedan

---

<sup>15</sup> High-involvement organization.

plantear y expongan ideas de mejora, por ello, la formación, la rotación de puestos, la utilización de inspección o sistemas de calidad y la descentralización de las decisiones son esenciales.

Igualmente, siguiendo esta idea del continuum Ichniowski, Shaw y Prenushi (1997: 296-297) analizando los resultados empíricos de su estudio, clasificaron los sistemas de recursos humanos de las empresas objeto de su investigación en cuatro grupos:

Grupo 1: Se identifica a través de una alta utilización de prácticas de alto rendimiento, concretamente mediante la utilización de un sistema retributivo basado en los atributos, conocimientos y habilidades del trabajador, tutorización extensa de los nuevos trabajadores, formación técnica y de resolución de problemas, toma de decisiones en equipo, rotación de puestos de trabajo, sistemas para facilitar la transmisión de información y seguridad en el trabajo.

Grupo 2: Sistemas para compartir información, equipos de trabajo y una formación intensa para conseguir las habilidades necesarias.

Grupo 3: Equipos que buscan mayor implicación en el trabajo, prácticas para la mejora del proceso de comunicación, como facilitar información financiera y reuniones regulares sobre la marcha de la empresa.

Grupo 4: Cuyas prácticas son las más 'opuestas' a las de alto rendimiento, así utilizan el control y supervisión estrecha, estrictas normas en el trabajo, responsabilidades estrechas o nulas para los trabajadores, sistemas de incentivos basados en la cantidad y no en la calidad, no existen equipos de trabajo, ni se comparte información, ni existe un programa de formación para empleados.

Dentro del segundo grupo podemos enmarcar a Delery y Doty (1996) que elaboraron una tipología de los sistemas de recursos humanos haciendo una revisión de la literatura hasta ese momento, en particular los trabajos de Kerr y Slocum (1987),

Osterman (1987), Sonnenfeld y Peiperl (1988), realizando la misma distinción entre sistemas de tipo mercado y los sistemas internos de Miles y Snow (1984):

a) El sistema de tipo mercado está caracterizado por no impartir formación ni promueve la promoción, sino evaluar al trabajador a través de medidas de los resultados y utiliza sistemas de compensación individuales y basados en los resultados obtenidos, con descripciones del puesto de trabajo amplias o poco claras, sin participación en la toma de decisiones y con poca seguridad en el empleo.

b) El sistema interno, por el contrario, está basado en la promoción interna y planes de desarrollo profesional, suministra una gran formación al trabajador, posee un sistema de socialización, la compensación salarial se realiza en base al comportamiento y la evaluación del trabajador se realiza para un mayor desarrollo del mismo, ya que el personal es visto como una fuente importante de información en la empresa y se le da posibilidad de participar, además el nivel de seguridad en el trabajo es grande y a menudo la descripción es estrecha.

En conclusión, la mayoría de las tipologías clasifican a los sistemas de prácticas de recursos humanos en un continuum con dos extremos que se pueden identificar como 'tradicional', basado en el control y 'de producción en masa', frente al extremo opuesto en el que se situarían los sistemas 'innovadores', 'de compromiso' o 'de producción flexible', que podríamos identificar como los sistemas denominados como prácticas de alto rendimiento. Aunque coincidimos con Dyer y Reeves (1995: 658) cuando expone la existencia de cierta incongruencia entre las diferentes clasificaciones ya que algunas prácticas de recursos humanos están clasificadas en tipologías totalmente opuestas, como por ejemplo Arthur (1994) que incluye los planes de incentivos dentro de un sistema de control, mientras que MacDuffie (1995) introduce la práctica opuesta

(retribución no contingente) dentro de la tipología de producción en masa que es la equivalente al sistema de control de Arthur (1994).

#### **4.3.4. Prácticas que integran un HPWS**

Las definiciones concretas y establecidas de HPWS no son muy comunes en la literatura. Casi todos los estudiosos del tema se han centrado en recoger cuáles son las prácticas de recursos humanos que deben de formar parte de este sistema o conjunto de prácticas, cuáles son, en definitiva, las que son susceptibles de afectar al desempeño de la empresa, al menos bajo determinadas contingencias. Por ello a continuación haremos un repaso de los trabajos más destacados para comprobar qué prácticas normalmente han considerado pertenecientes a un sistema de prácticas de alto rendimiento por la literatura.

Por una parte tenemos (a) aquellos que contemplan las prácticas de alto rendimiento como aquellas orientadas a dotar al personal de la discreción y participación en la toma de decisiones necesarias para conseguir una fuerza laboral más comprometida e implicada con la empresa, lo que puede conducir a conseguir una ventaja competitiva:

«Las prácticas que representan una estrategia de alto compromiso<sup>16</sup> incluyen un conjunto de políticas y procedimientos a todo lo ancho de la organización que afectan al compromiso y motivación del trabajador. Estas incluyen: selección de personal, evaluación del desarrollo, compensación competitiva y equitativa, formación comprensiva y actividades de desarrollo» (Whitener, 2001: 517).

---

<sup>16</sup> High commitment strategy.

Según Guthrie (2001: 181) los sistemas de gestión de prácticas son los que dan a los empleados las capacidades, información, motivación y libertad de acción, obteniendo como resultado una fuerza laboral que es fuente de ventaja competitiva.

Way (2002: 765) es más concreto definiendo los HPWS como un conjunto interrelacionado de prácticas de gestión de recursos humanos que juntas seleccionan, desarrollan y motivan a los trabajadores que poseen habilidades superiores y además, estos aplican estas habilidades al trabajo, dando lugar a una mejora de los resultados, gracias a esta mejora del rendimiento de la fuerza laboral de la empresa.

Otros (b) describen los elementos o requisitos que deben cumplir las prácticas de recursos humanos para ser consideradas como de alto rendimiento:

Como, Brown, Reich y Stern (1993) quienes describen este tipo de prácticas de 'alto rendimiento', bajo el apelativo de sistema SET<sup>17</sup>, como aquellas que disponen de los siguientes elementos principales: un alto grado de seguridad en el empleo basado en una asignación flexible del trabajo, alta implicación de los trabajadores en la resolución de problemas y la mejora continua, formación continua a todos los empleados y adicionalmente, el sistema de compensación puede incluir incentivos asociados al desempeño de la empresa, del equipo o a la adquisición de habilidades.

Para Edwards y Wright las HIWS<sup>18</sup> llevan consigo una combinación de al menos uno de los siguientes elementos (2001: 570):

- Estructuras para promocionar discreción y autonomía a los empleados, tales como los designados formalmente: equipos de trabajo, círculos de calidad, grupos de resolución de problemas<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> System of Security, Employee involvement and Training.

<sup>18</sup> High involvement work systems.

<sup>19</sup> Problem-solving groups.

- Sistemas de comunicación que permitan una comunicación hacia arriba, para las sugerencias de los empleados y hacia abajo partiendo de la dirección.
- Una atención seria para desarrollar las habilidades de los trabajadores.

Y para Handel y Gittleman (2004: 69) estas prácticas tienen que cumplir las siguientes condiciones:

- Los puestos de trabajo son más amplios y normalmente existe un sistema formal de rotación de personal, además de cierto grado de delegación.
- Los trabajadores participan en la resolución de problemas y en la toma de decisiones, especialmente a través de equipos de trabajo.
- Inversiones en formación de personal.
- Se utilizan sistemas de compensación no-tradicionales: según la habilidad o pericia, bonificaciones asociadas al desempeño, participación en las ganancias de productividad o participación en beneficios.

Podemos deducir que los HPWS exigen que los trabajadores participen en algún modo y nivel en la toma de decisiones, que exista cierta flexibilidad en la asignación de las tareas, una compensación unida al desempeño y una formación intensa del personal de la empresa. Pero gran parte de la literatura en esta área se ha dedicado a la búsqueda y comprobación de cuáles son realmente las prácticas de recursos humanos que pueden conseguir tener una mayor influencia en el resultado de la empresa y, en lugar de definir el concepto, nos explican y justifican las prácticas a considerar.

Así, en opinión de Boxall y Purcell (2003: 62) las mejores prácticas propuestas por Pfeffer (1994) cumplen los requisitos anteriores y por lo tanto en su opinión se pueden incluir dentro de un sistema de prácticas de trabajo de alto rendimiento o HPWS. Las

siguientes dieciséis son las prácticas las que Pfeffer (1994) califica bajo el apelativo de ‘mejores prácticas’:

- Seguridad en el trabajo.
- Reclutamiento muy selectivo.
- Niveles salariales altos.
- Sistemas de propiedad a disposición del trabajador<sup>20</sup>.
- Sistemas para difundir y compartir información.
- Empowerment y participación de los trabajadores.
- Equipos y rediseño del puesto de trabajo.
- Formación y desarrollo de habilidades.
- Rotación de puestos y formación en varios puestos o trabajos.
- Paridad e igualdad.
- Máxima reducción de las diferencias de jerarquía en la compensación.
- Promoción interna.
- Perspectiva a largo plazo.
- Medición de las prácticas.
- Filosofía o visión amplia<sup>21</sup>.

En un trabajo posterior, Pfeffer (1998), condensa en siete:

1. Seguridad en el empleo.
2. Contratación selectiva.
3. Uso de equipos para la toma decisiones y descentralización.
4. Compensación e incentivos contingentes de acuerdo al desempeño.
5. Amplia formación.
6. Reducción o eliminación de las diferencias de estatus.
7. Procesos para compartir información.

---

<sup>20</sup> Employee ownership.

<sup>21</sup> Overarching philisophy.

Uno de las investigaciones con mayor repercusión en el estudio de los HPWS, el trabajo Huselid (1995) tomó con referencia el cuestionario sobre la 'sofisticación de los recursos humanos' de Delaney, Lewin y Ichniowski (1989) añadiéndole tres prácticas más (las tres últimas enumeradas):

- Selección de personal.
- Evaluación del desempeño del trabajador.
- Existencia de incentivos en la retribución.
- Diseño del puesto de trabajo.
- Procedimientos para evitar conflictos en el trabajo.
- Valoración de la actitud de los empleados.
- Participación en los procesos de dirección y supervisión.
- Procesos para compartir información.
- Intensidad del esfuerzo de reclutamiento.
- Número medio de horas de formación.
- Promoción basada en el mérito.

Wood y Menezes incluyen las prácticas de diseminación de la información, grupos de resolución de problemas, mínimas diferencias de estatus, flexibilidad en el trabajo y grupos de trabajo, enfatizando que lo más importante es el uso en conjunto de estas prácticas (1998: 486). Estos autores enmarcan específicamente las siguientes (1998: 488):

- Desarrollo de planes de carrera o promoción del trabajador.
- Seguridad en el trabajo. No siguiendo una política de despidos masivos.
- Énfasis en la formación y compromiso del trabajador.
- Flexibilidad funcional, caracterizada por el abandono de descripciones rígidas del puesto de trabajo.
- Rediseño del puesto de trabajo para conseguir una mayor satisfacción en el trabajo.



- Reducción de jerarquías y diferenciaciones de estatus operativas.
- Estructuras de grupo en el trabajo.
- Incentivos salariales basados en el mérito y reparto de beneficios.
- Suministrar información sobre los objetivos y metas de la empresa.
- E incluso suministrar beneficios sociales adicionales<sup>22</sup>.

MacDuffie (1995) tomó como prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (denominadas por él como prácticas innovadoras de recursos humanos) basándose en las prácticas utilizadas por la literatura anterior para distinguir entre los sistemas de producción en masa y los flexibles y, por esta razón los divide en dos tipos de prácticas:

a) Sistemas de trabajo: aquellas que afectan a la organización del trabajo:

- Equipos de trabajo.
- Grupos de resolución de problemas.
- Aceptación y puesta en práctica de las sugerencias de los trabajadores.
- Rotación de puestos de trabajo.
- Descentralización de las tareas relacionadas con la calidad.

b) Políticas de recursos humanos: aquellas que reflejan las políticas de recursos humanos que afectan a los trabajadores de cualquier nivel en la empresa:

- Reclutamiento y contratación.
- Compensación contingente.
- Estatus de diferenciación.
- Formación para los nuevos empleados.
- Formación para los empleados con experiencia.

Otros autores también han distinguido o tipificado los HPWS (eg. Whitefield y Poole, 1997; Berg, 1999) aunque basándose en diferentes aspectos. Berg (1999) concibe el HPWS como un intento de incrementar el rendimiento organizacional. Este autor divide a las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en dos niveles:

---

<sup>22</sup> Extra-welfare facilities.

a) Proceso que incluiría prácticas formales, como equipos de trabajo<sup>23</sup>, grupo de resolución de problemas<sup>24</sup> y prácticas informales, como la comunicación a través de departamentos y, entre trabajadores y directivos.

b) Lugar del trabajo entre las que estarían las buenas relaciones entre directivos y empleados, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones compartida<sup>25</sup>, paga basada en el desempeño o el compartir información.

Igualmente, Whitfield y Poole (1997: 748) apuntan a que las HPWS se pueden deslindar en dos elementos:

a) Sistemas de producción: que se centran en cómo el trabajo está organizado y que buscan conseguir mayor flexibilidad, grupos de trabajo y la participación en la toma de decisiones.

b) Estructuras de trabajo: con las cuales se da el entorno necesario para que funcionen las anteriores, normalmente asegurando el puesto de trabajo, utilizando un amplio rango de mecanismos enfocados a aumentar y mejorar la comunicación en la empresa e incrementar las habilidades de los trabajadores, así como una retribución basada en el grupo de trabajo.

Por último, podemos señalar que Bae y Lawler (2000) recogen bajo el apelativo de 'estrategias de recursos humanos de alta implicación' (HIWS) prácticas que se basan en equipos de trabajo, empowerment, evaluaciones de personal, salario y desarrollo del personal basados en el desempeño. También apuntan a que estas HIWS o HPWS comienzan con una filosofía y valores directivos que enfatizan el significado del personal como fuente de ventaja competitiva.

---

<sup>23</sup> Work teams.

<sup>24</sup> Problem-solving groups.

<sup>25</sup> Joint-decision making.

Batt (2002) declara que pese a que los sistemas de ‘alto desempeño’<sup>26</sup> han sido definidos de muchas formas, estas «definiciones generalmente incluyen la incorporación de personal con gran capacidad, definición de puestos o trabajos que permiten al empleado decidir y usar sus capacidades en colaboración con otros, una estructura o sistema de incentivos orientado a aumentar la motivación y el compromiso» (2002: 587). Siguiendo con los postulados de Batt (2002) consideramos que sea cual sea la definición y las prácticas que recoge ésta, la idea que subyace en todas las definiciones de HPWS es que este tipo de prácticas están interrelacionadas y se influyen mutuamente, constituyendo un todo cuyos efectos son mayores que la suma de los efectos individuales de cada una de las prácticas.

Este efecto sinérgico de las denominadas prácticas de alto rendimiento o HPWS coincide con el concepto de ajuste horizontal o interno: las prácticas de recursos humanos de una organización deben conformar un sistema o ramo coherente que aumente y apoyen la efectividad de cada una de las prácticas (Delery, 1998: 291). Aunque tenemos que añadir que este efecto sinérgico de las prácticas de recursos humanos sobre el resultado de la empresa no es nuevo ni reciente ya había sido puesto de manifiesto por Taylor y Russell (1939) tal y como señalan Delery y Shaw (2001, 166).

En nuestro intento de esclarecer esta aparente incoherencia y unificar criterios sobre lo que se puede o no considerar como prácticas del alto rendimiento exponemos en la tabla 5.1 una recopilación de las prácticas de recursos humanos consideradas como prácticas de ‘alto rendimiento’ por los principales artículos que han tratado este tema.

---

<sup>26</sup> Esta autora los denomina sistemas de ‘alta implicación’.

Tabla 4.1. Resumen de las prácticas de HR que se incluyen como HPWS

Funciones RH	Prácticas	Denominaciones Utilizadas	Estudios
Relaciones laborales	Calidad de vida en el trabajo	Quality of work life committees; Company helps work-family	Lawler (1992); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000)
	Organización de eventos sociales	Social event organized by management	Arthur (1994)
	Mayor comunicación	Information sharing; Communication (information sharing, meet workers, meet union); Sharing information (communication of strategy and feedback on performance).	Huselid (1995); Ichniowski, Shaw y Prennushi (1997); Pfeffer (1998); Wood y Menezes (1998); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); Guthrie (2001);
	Retroalimentación informativa	Frequency of feedback; Company shares information	Cutcher-Gershenfeld (1991); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000)
	Procedimientos de resolución de conflictos	Grievance procedures; Formal Grievance procedures; Labor-relation (unionized, low grievance)	Cutcher-Gershenfeld (1991); Arthur (1994); Huselid (1995); Delaney y Huselid (1996); Ichniowski, Shaw y Prennushi (1997)
	Seguridad en el trabajo	Employment security	Ichniowski, Shaw y Prennushi (1997); Pfeffer (1998); Wood y Menezes (1998); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000)
Promoción	Promoción basada en el mérito	Promotion systems based on merit	Huselid (1995);
	Promoción interna	Internal promotions; Internal labor markets that provide an opportunity for employees to advance within the firm (Internal Promotion); Promotion opportunities	Delaney y Huselid (1996); Wood y Menezes (1998); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); Guthrie (2001)

Funciones RH	Prácticas	Denominaciones Utilizadas	Estudios
Diseño del trabajo	Amplitud del puesto de trabajo	Job enrichment Broad job design	Lawler (1992); Bae y Lawler (2000)
	Diseño formal del puesto de trabajo	Job design	Bartel (1994); Huselid (1995); Wood y Menezes (1998)
	Estructura más plana (menos niveles jerárquicos)	Reduction of management layers; Status differentiation; Number of production workers per supervisor; Vertical hierarchy (levels); Reduction of hierarchies	Bassi (1993); Arthur (1994); MacDuffie (1995); Delaney y Huselid (1996); Pfeffer (1998); Wood y Menezes (1998)
	Rotación de puestos de trabajo	Job rotation; Flexible job assignments (job rotation)	Osterman (1994); MacDuffie y Krafcik (1992); MacDuffie (1995); Ichniowski, Shaw y Prensushi (1997); Way (2002)
Equipos		Teams; Work teams; Participation groups; Self-management work teams; Work teams; Problem-solving groups; Team work (participation); Utilization of teams in new product development; Self-managed team in the main tasks; Team structure; Self-directed team membership; Off-line team membership	Lawler (1992); MacDuffie y Krafcik (1992); Bassi (1993); Osterman (1994); MacDuffie (1995); Ichniowski, Shaw y Prensushi (1997); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); Guthrie (2001); Way (2002)
Participación en la toma de decisiones	Descentralización de las decisiones	Employee participatory programs; Use of teams and decentralization; Decentralization; Increase in the worker's responsibility; Decentralized decision making; Autonomy in decision making; Participation Empowerment	Arthur (1994); Delaney y Huselid (1996); Pfeffer (1998); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); Guthrie (2001)
	Grupos de resolución de problemas	Problem-solving groups	Arthur (1994); Bae y Lawler (2000) MacDuffie y Krafcik (1992)

Funciones RH	Prácticas	Denominaciones Utilizadas	Estudios
Compensación	Compensación adicional Compensación basada en el grupo	Employee benefits	Arthur (1994)
	Compensación contingente	Group-based (gain-sharing, profit sharing) pay Contingent compensation; Performance based pay; Skill-based pay; Incentive contingent on performance; Developmental appraisal; Incentive pay (profit sharing and line incentives); Merit pay or incentive compensation systems (that provide rewards to employees for meeting specific goals); Group-based performance pay; Externally equitable reward systems (measured the extent to which the organizations' pay levels were competitive with similar organizations) Internally equitable reward systems (measured the extent to which the organization's pay structure was equitably construed.); Pay is fair	Guthrie (2001)
	Equidad externa	Contingent compensation; Performance based pay; Skill-based pay; Incentive contingent on performance; Developmental appraisal; Incentive pay (profit sharing and line incentives); Merit pay or incentive compensation systems (that provide rewards to employees for meeting specific goals); Group-based performance pay; Externally equitable reward systems (measured the extent to which the organizations' pay levels were competitive with similar organizations) Internally equitable reward systems (measured the extent to which the organization's pay structure was equitably construed.); Pay is fair	MacDuffie y Krafcik (1992); MacDuffie (1995); Delaney y Huselid (1996); Ichniowski, Shaw y Premeushi (1997); Pfeffer (1998); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); Bae y Lawler (2000); Guthrie (2001); Whitener (2001); Way (2002)
	Equidad interna	Externally equitable reward systems (measured the extent to which the organizations' pay levels were competitive with similar organizations)	Whitener (2001)
	Incentivos o Bonos	Bonus or incentive payments.	Arthur (1994)
	Participación en los beneficios de la empresa	Profit sharing; Profit-pay	Bassi (1993); Wood y Menezes (1998)
	Promoción basada en el mérito	Performance (versus seniority) based promotions	Guthrie (2001)
	Propiedad de acciones de la empresa	Employee stock ownership	Guthrie (2001)
	Sistema de incentivos	Incentive compensation	Huselid (1995)
	Performance appraisal system	Performance appraisal system	Bartel (1994); Huselid (1995)

Funciones RH	Prácticas	Denominaciones Utilizadas	Estudios
Evaluación	<p>Valoración del desempeño</p> <p>Valoración de las actitudes de los trabajadores</p>	<p>Attitude assessment; Attitude surveys</p> <p>Increased responsibility of work; Suggestion made and implemented; Decentralization of quality control; Level of worker autonomy; Frequency of worker-initiated changes in work design; Labor-management participation; Employee suggestions made and implemented; Decentralization of quality-related tasks; Involvement in meetings discussing work-related issues</p>	<p>Huselid (1995); Guthrie (2001)</p> <p>Cutcher-Gershenfeld (1991); MacDuffie y Krafcik (1992); Bassi (1993); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Way (2002)</p>
Selección y reclutamiento	<p>Reclutamiento sofisticado</p> <p>Selección de personal en base a su potencial</p>	<p>Intensity of the firm recruiting efforts; Extensiveness of staffing</p> <p>Selection bases on interpersonal skills and willingness to learn; Personnel selection; Recruitment and hiring; Highly selective staffing; Selective hiring; Selective staffing; Recruitment and selection (hiring screening); Sophisticated selection procedures (designed to screen out all but the very best potential employees)</p>	<p>Huselid (1995); Way (2002)</p> <p>MacDuffie y Krafcik (1992); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Delaney y Huselid (1996); Ichniowski, Shaw y Prensushi (1997); Pfeffer (1998); Bae y Lawler (2000); Whitener (2001)</p>
Capacitación	<p>Formación</p> <p>Formación basada en el potencial</p> <p>Formación en varios puestos o tareas</p>	<p>Formal training; Informal training; Average number of hours of training per employee per year; Training of new employees; Training of experienced employees; Extensive training; Training expensive; General training; Comprehensive training;</p> <p>Training focused on future skill requirements; Skill training (High training)</p> <p>High levels of functional flexibility; Cross-training or cross-utilization</p>	<p>MacDuffie y Krafcik (1992); Bassi (1993); Arthur (1994); Bartel (1994); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Delaney y Huselid (1996); Pfeffer (1998); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); Bae y Lawler (2000); Guthrie (2001); Whitener (2001); Way (2002)</p> <p>Ichniowski, Shaw y Prensushi (1997); Guthrie (2001)</p> <p>Wood y Menezes (1998); Guthrie (2001)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Analizando esta información podemos decir que las prácticas que se suelen considerar como de 'alto rendimiento' son las siguientes:

- Gestión de la calidad o aplicación de algún tipo de programa para conseguir la calidad total.
- Programas de mejora de la comunicación en la empresa.
- Procedimientos de resolución de conflictos (efectivos y rápidos).
- Garantía de seguridad en el trabajo (contratos indefinidos versus temporales).
- Sistema de promoción interna (basado en el mérito o/y en el potencial del trabajador).
- Amplitud del puesto de trabajo (además de mayor rotación en los puestos).
- Estructuras organizacionales más planas (menos niveles directivos).
- Equipos de trabajo.
- Compensación contingente (basada en el desempeño) y la participación de beneficios de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Selección y reclutamiento de personal en base a su potencial.
- Formación del personal (extensiva, basada en el potencial).

Una vez hecha una revisión sobre las distintas prácticas que han formado parte de un sistema de alto rendimiento en la literatura sobre el tema, estamos en disposición de estudiar su recorrido empírico resumiendo sus principales conclusiones y aportaciones.

#### **4.4. Relación entre los HPWS y el desempeño organizacional**

En la literatura sobre gestión de recursos humanos se ha hecho especial hincapié en el estudio de la relación entre determinadas prácticas de recursos humanos y los



resultados de la organización, como la selección de personal (eg. Boudreau, 1983; Terpstra y Rozell, 1993), la formación de personal (eg. MacDuffie y Krafcik, 1992; Holzer, Block, Cheatham y Knott, 1993), la evaluación del desempeño (eg. Delery y Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996), los sistemas de incentivos (Frost, Wakely y Ruh, 1974; Gerhart y Milkovich, 1990; Welbourne y Gomez-Mejia, 1995).

Basándose en estos trabajos seminales sobre la relación entre determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa y, la confluencia de los estudios estratégicos de gestión de recursos humanos usando los enfoques universal, contingente y configuracional se fraguó el estudio empírico de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. Comenzaremos señalando los trabajos que se han basado en casos de estudio, que es tradicionalmente el método utilizado en el campo empresarial para sondear la existencia de un nuevo fenómeno o relación. Siguiendo luego, hacia un repaso por el resto de trabajos empíricos que investigan la relación entre HPWS y cualquier desempeño de la empresa.

#### **4.4.1. Casos de estudio**

A comienzos de los 90, muchas de las empresas o plantas industriales que habían realizado cambios o implantado algún tipo de prácticas de recursos humanos innovadoras fueron objeto de estudio, sobre todo para ver la diferencia entre antes de la introducción de estas prácticas y después.

Macy y Izumi (1993) realizan un meta-análisis de los casos de estudio realizados en norte América, desde 1961 hasta 1991, en total 131, encontrando que tres cuartos de estos estudios arrojan consecuencias positivas por la implantación de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Por su parte, Ichniowski (1992) analiza la transformación llevada a cabo en una empresa papelera desde el uso de prácticas, tildadas por este autor de tradicionales (eg.

la definición estrecha de los puestos de trabajo, retribución asociada al puesto de trabajo, inexistencia de canales de comunicación entre los trabajadores y directivos la resolución de conflictos) hacia otras que pueden enmarcarse dentro del concepto de prácticas de 'alto rendimiento' que han conducido a la empresa a obtener mayores beneficios (el triple en dos años) -pese a que los costes salariales aumentaron considerablemente-. También se consiguió mayor productividad, reducción de conflictos y del número de accidentes y, una disminución del ratio de absentismo.

En otro caso de estudio publicado en el 1996, Berg, Appelbaun, Bailey y Kalleberg compararon dos empresas de la industria de los accesorios, similares en todo salvo en los métodos de organización del trabajo. Comprobaron que la empresa que utilizaba prácticas de alto rendimiento disfrutaba del un 30% de reducción en el coste e producción.

Los efectos de los cambios que se implantaron en 1981 en algunas de las plantas de Xerox, estudiados por Cutcher-Gershenfeld (1991), fueron principalmente un aumento de la participación de los trabajadores y su flexibilidad, descentralización en la toma de decisiones, creación de equipos de trabajo autogestionados, reducción de las diferencias entre diferentes niveles o estatus y, además, se articularon métodos de resolución de conflictos informales. Las plantas en las que se realizaron estos cambios mostraron un aumento en la productividad, menor número de fallos y disminución de los costes.

Pero quizás la empresa más estudiada haya sido NUMMI (The New United Motors Manufacturing). Creada en 1982 de una 'joint venture' o asociación empresarial entre General Motors (GM) y Toyota, comenzó a introducir prácticas de recursos humanos de 'alto rendimiento' en su re-apertura (ya que fue cerrada porque no era rentable). Esta empresa reabierta ha sido estudiada por numerosos investigadores como Shimada y MacDuffie, (1987), Krafcik, (1988), Womack, Jones y Roos, (1990), Adler, (1993), Appelbaum y Batt (1994), Adler, Goldoftas y Levine (1995) y Wilms (1995). En estos

estudios se ha comprobado, estudiado y registrado el dramático cambio y la evolución de esta planta: partiendo del peor rendimiento en GM, pasó en sólo dos años a obtener el mejor ratio de productividad y menor número de defectos.

#### **4.4.2. Consolidación en la relación HPWS y el desempeño organizacional**

Tras esta primera etapa, cuyas investigaciones se basaban en el estudio del caso, se desarrolla un nuevo y floreciente campo de investigación que estudia las relaciones entre el uso de HPWS y la mejora del resultado de empresa.

Según Ichniowski, Kochan, Levine, Olson y Strauss (1996) los primeros trabajos sobre la incorporación de las nuevas prácticas en las empresas y su impacto en los resultados son los auspiciados por los gobiernos de Gran Bretaña (Millward, Stevens, Smart y Hawes, 1992), de Australia (Callus, Morehead, Culley y Buchanan, 1991) y de Estados Unidos (US Department of Labor, 1993) a comienzos de los noventa.

Quizás por esta razón y como parte de ella, en el comienzo de la década de los noventa aparecen los primeros trabajos que consideraron las prácticas de recursos humanos de “alto rendimiento” como un sistema, como un todo que ejerce una influencia positiva en el resultado de la empresa (eg. Arthur, 1992; Arthur, 1994; Osterman, 1994; Huselid; 1995; McDuffie, 1995; Ichniowski, Kochan, Levine, Olson y Strauss, 1996).

Según estos trabajos, las principales ventajas que tiene la implantación de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS) tiene una doble vertiente: por un lado, aumenta la producción y la eficiencia del trabajador, reduce el absentismo, los niveles directivos y el número de conflictos. En general por tanto, aumenta la productividad y mejora de la calidad del producto (Ichniowski, Kochan, Levine, Olson y Strauss, 1996: 301) constituyéndose en un nuevo paradigma que ha sustituido la negociación colectiva y sindical como la fuerza innovadora de la relaciones industriales

(Godard y Delaney, 2000: 482). Por el otro, se consiguen, además, una mejora en los resultados financieros a corto y largo plazo (Huselid, 1995).

Aunque existen trabajos que reivindican lo contrario, como Lowe, Delbridge y Oliver (1997), la gran mayoría anuncia una estrecha relación entre el uso de HPWS y mejores resultados operativos por parte de la empresa.

El macro estudio en los sectores del accesorio, acero y sanitario, realizado por Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000) apoya esta doble vertiente de ventajas que aporta la puesta en marcha de HPWS. Estos autores argumentan que la puesta en prácticas de los HPWS puede ofrecer diferentes tipos de ganancias económicas: 1. Puede reducir el número de trabajadores, ya que no se necesitan tantos supervisores ni trabajadores de apoyo; 2. Reducción en el nivel de inventario, reduciendo por tanto, los costes de almacenaje; 3. Reducción en los fallos o interrupciones en el proceso de producción; 4. Aumento de los resultados y creando rentas de información<sup>27</sup> (2000: 45).

Utilizando esta doble vertiente en las ventajas que los HPWS parecen arrojar, vamos a clasificar a continuación los principales trabajos empíricos sobre el uso de HPWS. En primer lugar realizaremos un repaso de las investigaciones más destacadas en el estudio de la relación entre el uso de HPWS y el aumento de productividad o desempeño productivo de la empresa (A), en segundo lugar, revisaremos los trabajos que han reflejado la relación entre la puesta en práctica de HPWS y una mejora en los resultados económicos y financieros de la empresa o desempeño financiero (B), en tercer lugar, mostraremos los trabajos empíricos que muestran la relación entre HPWS y ambos tipos de desempeños, tanto económicos como productivos (C) y, por último, expondremos los trabajos que relacionan los HPWS con una mejora en el compromiso, implicación, motivación y/o mejora de actitud de los trabajadores de la empresa (D), que

---

<sup>27</sup> Una planta puede ganar rentas de información siempre que el incremento en las ganancias asociadas a HPWS sea mayor que el coste incurrido por el tiempo invertido por los trabajadores en procesar la información y gestionar la producción.

según algunos estudiosos en el tema (eg. Guthrie, 2001; Batt, 2002; Admad y Schoeder, 2003), este aumento en la motivación y satisfacción de los trabajadores sirve de vehículo o medio para conseguir una mejora en los resultados de la empresa.

A. Trabajos que estudian la relación entre los HPWS y el desempeño productivo de la empresa:

En este apartado comentamos, como hemos mencionado anteriormente, los principales trabajos que han encontrado evidencias de la existencia de una relación positiva y significativa entre el uso de los HPWS y la productividad de la empresa.

Ichniowski y Shaw (1999) estudian como afecta el uso de prácticas innovadoras<sup>28</sup> de gestión de recursos humanos en diferentes líneas de producción con la misma tecnología. Las líneas de producción en las que este tipo de prácticas fue introducido ofrecieron mayor productividad y calidad en su producción. Además, estos autores valoran las ganancias y los costes producidos por implantar HPWS en las líneas de producción en 30.000\$ al mes frente a unos costes de 2.100\$ al mes.

Apoyan los hallazgos de Ichniowski y Shaw (1999), el trabajo longitudinal realizado por Patterson, West, Lawthom y Nickell (1997) con 67 empresas británicas, en el que afirman que el 17% de la variación en el resultado de estas empresas se explica gracias a las prácticas de recursos humanos, sólo el 8% se debe a la investigación y el desarrollo y un 1% procede de la calidad y aplicación de la tecnología.

En un estudio longitudinal en un sector de servicios como es el bancario, Bartel (2004) examina las relaciones entre la puesta en marcha de HPWS —usando las dimensiones propuestas por Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000)— y el desempeño de las oficinas bancarias en un banco canadiense. La conclusión a la que

---

<sup>28</sup> Estos autores denominan prácticas innovadoras a las denominadas prácticas de recursos humanos alto rendimiento.

llega Bartel (2004) es que las percepciones de los trabajadores sobre el uso de HPWS en la oficina están positivamente relacionadas con la productividad de la oficina bancaria (medido a través del volumen de préstamos).

La relación entre la productividad y los HPWS, se produce también en ámbitos geográficos muy diferentes. Tal y como muestra el estudio de Ichniowski y Shaw (1999) donde comparan las productividades de fundiciones de acero de Estados Unidos y Japón, encontrando que las líneas de producción japonesas son más productivas en general, pero las estadounidenses igualan a las japonesas cuando usan prácticas de alto rendimiento, lo cual sugiere que la principal fuente de la mejor productividad japonesa, se debe a la adopción de prácticas de alto rendimiento.

En la investigación llevada a cabo por Guthrie (2001) sobre la relación de HPWS y la productividad en Nueva Zelanda, deja clara la relación entre el uso de los HPWS y el aumento de productividad de la empresa: «manteniendo el resto de variables en sus valores medios el modelo estima que un incremento en el uso de HPWS desde una desviación estándar por debajo de la media a una desviación por encima de la media la productividad aumenta de 96.000 a 166.400 dólares estadounidenses» (2001: 185).

También ha habido estudios que analizaron la existencia de esta relación en pequeñas y medianas empresas. Way (2002) investigaron la relación entre el uso de HPWS y el grado de retención de trabajadores y también con la productividad de los mismos, en 446 empresas estadounidenses de menos de 100 trabajadores (que pueden considerarse PYMEs). Aunque sus resultados muestran que existe una relación positiva entre estas prácticas y la productividad laboral percibida, no existe esta relación con la productividad de los trabajadores. Esto se puede deber, según el autor, a que los HPWS no producen ingresos por encima de los costes laborales que están asociados con su puesta en marcha.

A similares conclusiones llega Cappelli y Neumark (2001) analizando los datos de su estudio longitudinal sobre los efectos de HPWS sobre el desempeño productivo de las empresas. Según estos autores, estas prácticas aumentan la productividad del trabajador en la misma magnitud que aumentan los costes de personal, afirmando con ello que la posible mejora en el rendimiento se utiliza para mejorar la compensación de los empleados. Este estudio longitudinal se centra en la comparación del resultado obtenido por la empresa en el año 1977 con respecto al 1993 y al 1996, basándose en la idea de que en 1977 no había ninguna empresa que utilizara este tipo de prácticas. Pero hay que puntualizar que pueden existir empresas que hayan implantado este sistema en el 1977, aún cuando estos sistemas no eran populares ni estudiados por la literatura. Además, la popularización se produce en la segunda mitad de los 90 y, se comienzan a implantar a principios de los años noventa (afirmación hecha también por Cappelli y Neumark, 2001: 753) por lo tanto, el tomar el resultado-desempeño de la empresa en el 93 y el 96, quizás no recoja los efectos reales de HPWS sobre los resultados, ya que la implantación de este tipo de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento necesita un periodo de tiempo superior para manifestar su efecto real sobre el desempeño, es decir, sus efectos son a más a largo plazo. En este estudio no se estima cuando se inicia la puesta en marcha de HPWS en cada empresa, luego es difícil llegar a una conclusión clara sobre la efectividad de los HWPS, sin este dato.

A este respecto, el trabajo de Huselid y Becker (1996) puede ser especialmente revelador. Estos autores comprobaron que los efectos del uso de sistema de gestión de recursos humanos tienen un efecto diferido en el resultado de la empresa, en concreto, declaran que los HPWS comienzan a generar valor para la empresa en un año o dos después de su puesta en marcha. Para ello, midieron el sistema de recursos humanos en 1991 y comprobaron que afectaba al resultado, tanto contable como con respecto al valor de mercado de los títulos de la empresa, durante los años 1992, 1993, 1994. Esto arroja mayor confianza acerca de la relación positiva entre los HPWS y el resultado de la

empresa no se produce por una causalidad inversa (en el sentido de que las empresas con buenos resultados opten por poner en marcha un HPWS).

Ichniowski, Shaw y Prenushi (1997) además apuntan la necesidad de congruencia o ajuste entre las prácticas que componen un HPWS. Los resultados del estudio de estos autores apoyan la conclusión de que los grupos o conjuntos de prácticas de recursos humanos complementarias (HPWS) tienen un gran impacto sobre la productividad (una mejora de un 8%, debida simplemente al cambio en las prácticas de recursos humanos hacia los HPWS), mientras que los cambios en prácticas individuales tienen un efecto pequeño o no existente. En concreto, no encontraron incrementos significativos en la productividad cuando comparan líneas de producción y determinadas prácticas individualmente. Esto nos muestra que los efectos de una práctica individual son inexistentes o muy pequeños, salvo que formen parte de un conjunto o grupo de prácticas que se complementan.

Estas conclusiones podrían entenderse contrarias a las mantenidas por Lowe, Delbridge y Oliver (1997) sobre las prácticas de alto rendimiento<sup>29</sup> en plantas industriales de componentes automovilísticos, quienes muestran que los factores claves para la consecución de un alto desempeño siguen siendo principalmente algún tipo de combinación entre la economías de escala, capacidad de utilización y automatización. Pero en realidad deben ser entendidas como complementarias. Lowe, Delbridge y Oliver (1997) no niegan en ningún momento que estas prácticas no puedan marcar la diferencia en la consecución de ventaja competitiva entre dos empresas con similares economías de escalas, automatización o capacidad de utilización, sino que estas prácticas no son claves para la consecución de una ventaja competitiva, como ellos mismos declaran las prácticas de recursos humanos «pueden aumentar el resultado de la empresa pero no son características claves para conseguir un alto rendimiento manufacturero en todo tipo de plantas industriales» (1997: 795).

---

<sup>29</sup> Lean production practices.



Además de esta crítica al respecto de que hay otras variables más influyentes en la productividad de la empresa, otros muestran la existencia de una relación positiva entre la puesta en marcha de prácticas ‘más tradicionales’ u orientadas al control y el resultado de la empresa (eg. Wood y Menezes, 1998) que entran en contradicción con estudios como el de Ichniowski, Shaw y Prennushi (1997) y la investigación llevada a cabo por Koch y McGrath (1996) en la que encuentran que hay una relación positiva y significativa entre la mejora de la productividad laboral de las empresas y el uso y sofisticación<sup>30</sup> de la planificación de recursos humanos, el incremento en la inversión de los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de la fuerza laboral, sobre todo cuando son organizaciones con gran intensidad de capital o de alta tecnología.

Estas aparentes contradicciones se pueden producir por el hecho de la existencia de otras variables que influyen en la relación. Muchos de los estudios (Arthur 1994; Koch y McGrath, 1996; Ichniowski, Shaw y Prenushi, 1997; Black y Lynch, 2001; Guthrie 2001) muestran la existencia de variables que moderan o median en esta relación, particularmente la inversión en procesos relacionados con los recursos humanos y la tecnología parecen potenciar esta relación, entre otras variables, que repasamos a continuación comentando las peculiaridades de cada uno.

En el estudio longitudinal llevado a cabo por Black y Lynch (2001) estudian los efectos de aplicación de HPWS y de nuevas tecnologías en la empresa, llegando a la misma conclusión que Koch y McGrath (1996), pero matizando que lo que más afecta a la productividad es no es la simple puesta en marcha de este tipo de prácticas de recursos humanos, sino la forma en como se implementan. Según estos autores, establecer un sistema de reparto de beneficios entre los trabajadores aumenta la productividad, pero sólo si este se realiza a trabajadores no directivos, igualmente una

---

<sup>30</sup> Esta sofisticación es similar al uso de HPWS.

mayor participación en la toma de decisiones es lo que más impacta en la productividad (Black y Lynch, 2001: 444). Como también apuntan Lepak y Snell en su investigación cuando los directivos no dan la responsabilidad, ni la libertad que se necesitaría para desempeñar puestos de trabajo basados en el conocimiento (2002: 537). La sindicación parece ser otro factor relevante para conseguir una mayor productividad, ya que los establecimientos con mayor ratio de sindicación que han adoptado HPWS tienen una productividad mayor que aquellos con menor ratio de sindicación, pero de nuevo, todo depende de si adaptan o no HPWS, ya que en aquellos que mantienen unas prácticas de gestión más tradicionales consiguen menos productividad. Esto también es apoyado por los resultados obtenidos por Guest y Conway (1999) que destacan que son los HPWS más que el grado de sindicación lo que tiene mayor impacto sobre las actitudes y experiencias de los trabajadores.

Por su parte, Arthur (1994) encuentra una relación positiva entre las empresas que desarrollan un HPWS y el desempeño productivo de la empresa (menor número de fallos en los productos finales) y la efectividad de los empleados (en empresas intensas en tecnología y relativamente integradas en procesos de producción continua). Además, encontró una relación negativa entre la rotación del personal y la productividad sólo en empresas que aplicaban un HPWS.

A similar descubrimiento llega Guthrie al encontrar un efecto interacción cuando introduce en la relación que nos ocupa la variable retención de personal. La retención de los empleados (menor rotación o grado de abandono del personal) está asociada a una alta productividad cuando el uso de los HPWS es alto, sin embargo, está asociada a una reducción en la productividad cuando el uso de estas prácticas es bajo (2001: 186). Por lo tanto, en aquellas empresas que no utilizan HPWS, que Guthrie (2001) denomina organizaciones basadas en el control, un aumento en la retención del personal está asociada a una disminución de la productividad, por el contrario, un aumento de la

retención del personal en las empresas que hacen un uso mayor de los HPWS está asociado a una mayor productividad.

Luego las empresas que se sitúan en el extremo opuesto al HPWS en lo que a prácticas de recursos humanos se refiere, también consiguen mejora en la productividad con un aumento de la rotación de personal. Esto encaja con la investigación llevada a cabo por Wood y Menezes (1998) quienes utilizando el análisis de variable latente muestran la existencia de una relación positiva entre la implantación de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y una mejora en el resultado operativo por parte de la empresa, pero también hay una mejora del resultado operativo en las empresas que han seguido una gestión opuesta a HPWS, lo que viene a evidenciar que las posiciones intermedias con respecto a la gestión de este tipo de prácticas no ofrece ninguna ventaja a efectos operacionales.

Esto contrasta con los resultados de Ichniowski, Shaw y Prenushi (1997). Como ya hemos mencionado anteriormente estos autores clasificaron los sistemas de recursos humanos de las empresas objeto de su estudio en cuatro grupos que forman un continuum desde el grupo 1 que se identifica como una alta utilización de prácticas de alto rendimiento, hasta el grupo 4, cuyas prácticas son las más 'opuestas' a las de alto rendimiento. El grupo de empresas con mayor productividad fueron aquellas que utilizaban el sistema de prácticas de alto rendimiento. La productividad de las empresas disminuye progresivamente (aunque no exactamente de forma proporcional) cuando estas empresas usan menos estas prácticas, siendo inferior la productividad en aquellas que usan un sistema de prácticas 'opuesto' a las prácticas de alto rendimiento.

En conclusión, la literatura muestra la existencia de una relación positiva entre la aplicación de HPWS y la productividad de la empresa, incluso en diferentes contextos geográficos y sectores, ya que en sectores de servicios se han obtenidos resultados similares (eg. Bartel, 2004). Esta relación positiva parece influida por otras variables

contingenciales, como la inversión en tecnología (Koch y McGrath, 1996) y la retención del personal entre otras.

B. Trabajos que estudian la relación entre los HPWS y el desempeño económico-financiero de la empresa:

Huselid (1995)<sup>31</sup> realiza un estudio sobre la relación entre los HPWS y los resultados económicos e intermedios de la empresa, como el grado de rotación por parte de los trabajadores y la productividad. El autor (1995: 636) considera su estudio como innovador porque, en ese momento, era uno de los primeros en esta línea de investigación a nivel de empresa, considerando el impacto de las prácticas de recursos humanos como un sistema, resolviendo problemas metodológicos propios de una encuesta (simultaneidad y causalidad inversa) y ofreciendo un test para predecir el impacto de los HPWS sobre el resultado, siendo contingente con respecto a la complementariedad de las prácticas y con respecto al grado de alineamiento de estas con la estrategia de la empresa.

Del estudio de Huselid (1995) se puede destacar la demostración empírica de que el uso de HPWS reportará a la mayoría de las empresas mejores resultados económicos (tanto contables como en incremento del valor de sus acciones). Además, se puede aplicar un criterio de generalidad en sus conclusiones ya que la muestra está compuesta por cerca de 1000 empresas (en concreto, 968) de más de 100 empleados, perteneciente a las principales industrias. Pero no pudo demostrar que un mayor ajuste tanto interno como externo conduzca a obtener mejores resultados, otro de los principales postulados que intentaba testar este autor.

---

<sup>31</sup> Podemos considerar que este estudio es el que ha tenido mayor impacto sobre la literatura posterior en el vínculo de los HPWS y el resultado de la empresa.

Después de este artículo de Huselid, ha habido muchos trabajos que han estudiado la relación entre los HPWS y el resultado financiero de la empresa. En algunos casos como D’Arcimoles (1997), no se consideraron estas prácticas de recursos humanos como componentes de un sistema, sino que se limitó, siguiendo un enfoque de mejores prácticas, a comprobar las relaciones directas entre ciertas prácticas de gestión de recursos humanos (compensación, formación, reclutamiento, ratio de despidos y condiciones de trabajo) y el resultado económico de 85 empresas francesas durante la década de los 80. Aunque este encontró que sólo la formación (de forma positiva) y el ratio de despidos (de forma negativa) estaban relacionados con el resultado.

Pero la línea principal que toma la literatura es considera a este grupo de prácticas de recursos humanos como un sistema. Así Delaney y Huselid (1996) estudian 727 organizaciones de diversas industrias y servicios, tanto con fines de lucro como sin fines de lucro, demostrando la existencia de una relación positiva, en cualquier tipo de empresa para cualquier tipo de industria-servicio, entre la puesta en práctica de prácticas de ‘alto desempeño’ con la percepción de mejora de resultados en la empresa por parte de los directivos.

El estudio realizado por Bae y Lawler (2000) con empresas coreanas, además de investigar la relación que nos ocupa, intenta encontrar los motivos o contingencias en esta relación. En él se muestra como existe una relación clara entre el uso de prácticas de alto desempeño y los resultados de la empresa. Con respecto a las causas que proporcionan esta relación, estos autores sólo pudieron demostrar la relación positiva entre el uso de prácticas de alto rendimiento y la importancia concedida a los recursos humanos por parte de los directivos de las empresas. No encontraron ninguna asociación entre el uso de una estrategia de diferenciación y la implantación de HPWS por parte de la empresa. Posteriormente, Bae, Chen, Wan, Lawler y Walumbwa (2003) usando una muestra de 700 empresas subsidiarias y locales de Corea del Sur, Tailandia,

Taiwan y Singapur, demostraron que los HPWS son efectivas bajo las más diversas condiciones, estando relacionadas con el desempeño financiero percibido.

El trabajo de Collins y Clark (2003) viene a reforzar los hallazgos encontrados por Bae y Lawler (2000). Estos autores se centran también en el nivel directivo, en concreto el equipo de alta dirección, encontrando una relación positiva y significativa entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño (medido en crecimiento de las ventas e incremento del valor de las acciones) y descubren que esta relación es mediada por las relaciones o redes sociales entre los directivos.

En resumen, la literatura empírica nos muestra que existen una asociación entre el uso de HPWS y el resultado financiero-económico de la empresa, sea cual sea la estrategia de la empresa o el ámbito geográfico que se encuentre la empresa, aunque se evidencia el papel crítico que pueden jugar algunas variables, como también ocurría con la relación entre la implantación de un HPWS y la productividad de la empresa.

C. Trabajos empíricos que muestran la relación entre HPWS y ambos tipos de desempeños, tanto económicos como productivos.

Existen también estudios que asocian el uso de HPWS tanto con una mejora en el desempeño productivo como con una mejora en los resultados económico-financieros de la empresa.

MacDuffie (1995) comprueba la relación entre las prácticas de recursos humanos y el resultado económico de la empresa, en 62 plantas ensambladoras de automóviles de 16 países<sup>32</sup>. Lo que muestran los resultados de su investigación es que las plantas de ensamblaje que usaron unos sistemas de producción flexibles –que incluyen un sistema de prácticas de recursos humanos coherentes y alineadas con la estrategia general y con

---

<sup>32</sup> Los países son: Japón, Estados Unidos, Corea, Taiwan, Méjico, Brasil, Australia. Aunque también, hay plantas localizadas en países europeos, pero el autor no indica cuáles son estos países.

producción de la empresa- consiguen mejores resultados, mayor productividad y calidad de los productos resultantes, que las plantas que siguen sistemas de producción en masa. Aprovechando que la muestra estaba compuesta por plantas japonesas y americanas, MacDuffie comprobó que no existía ninguna mejora con respecto a la calidad de los productos y muy ligera o débil en cuanto a la productividad, siendo la utilización de HPWS la principal variable en explicar los cambios positivos en el desempeño de las empresas, tengan estas la nacionalidad que tengan y estén o no regidas por centrales o sedes japonesas.

Ahmad y Schroeder (2003) investigan los efectos de las prácticas de alto rendimiento, propuestas por Pfeffer (1998), sobre el compromiso de los trabajadores y el desempeño productivo de la empresa (costes, calidad, flexibilidad, rapidez de producción y de introducción de nuevos productos), explorando este vínculo en varias industrias (automóvil, maquinaria y electrónica) y en varios países (Estados Unidos, Japón, Alemania y Italia). En los resultados de este estudio, en todos los casos las HPWS están relacionadas con mejoras en el desempeño operacional de las plantas, salvo algunas de las prácticas que conforman dicho sistema como la seguridad del empleo y una reducida distinción del estatus, pero los autores encuentran que casi todas las prácticas influyen en el desempeño de las plantas de producción a través del compromiso organizacional, lo que refleja la importancia de conseguir un mejor y mayor grado de compromiso de los empleados con la empresa.

En el estudio realizado por Batt (2002) en el sector servicios, se muestra como el ratio de abandono de los trabajadores es más bajo y el crecimiento en las ventas es mayor en los establecimientos que utilizan un HPWS. Profundizando en esta relación, la autora, encuentra que el ratio de abandono media la relación entre el uso de HPWS y el incremento en las ventas. Esta conclusión es consistente con la idea de que los HPWS tienen un efecto directo sobre el desempeño de los trabajadores y un efecto indirecto sobre el resultado de la empresa a través de la reducción de abandonos.

Podemos concluir diciendo que al igual que en los apartados anteriores los trabajos que se han ocupado de esta relación muestran una asociación en sentido positivo.

D. Trabajos que relacionan los HPWS con una mejora en el compromiso, implicación, motivación y/o mejora de actitud de los trabajadores de la empresa.

Nos planteamos a continuación por qué los HPWS tienen un efecto directo sobre el desempeño de los trabajadores e indirecto sobre el resultado de la empresa, tal y como indica Batt (2002). En algunos estudios que se ocupan primordialmente de investigar la relación entre HPWS y el desempeño, mostrados anteriormente, se basan en lo señalado por Locke y Latham (1990) sobre que los comportamientos de los trabajadores dependen de la motivación individual y de la posesión de adecuadas habilidades o capacidades lo cual explica el por qué de estas relaciones. Fuera del radio de acción de los estudios sobre HPWS y el desempeño de la empresa también encontramos conclusiones similares. Es de destacar el reciente estudio realizado por Liao y Chung (2004) que investiga a nivel macro y micro los factores que influyen sobre el desempeño organizacional, basándose en una encuesta a 44 directivos, 247 empleados y 1993 clientes de 25 restaurantes situados en el medio oeste americano. Sus conclusiones muestran que uno de los factores influyentes en el desempeño de estos restaurantes es el grado de implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.

MacDuffie (1995) aclara que las metas organizacionales se alcanzan con mayor probabilidad cuando las prácticas de recursos humanos adoptadas por la empresa conducen a tener una mano de obra capacitada y motivada que se plasma en el trabajo que realiza, en particular, cuando se permite a esta mano de obra usar su talento y motivación para conseguir los objetivos de la empresa. Al igual que MacDuffie (1995), Arthur (1994) declara que un sistema de gestión de recursos humanos de alto rendimiento conducirá a una mayor productividad, sólo a través del desarrollo de una



fuerza laboral altamente motivada y con los recursos necesarios para tomar decisiones sobre su trabajo. debido a que un HPWS conforma los comportamientos y actitudes gracias al desarrollo de vínculos psicológicos entre los objetivos del trabajador y la empresa (Gould-Williams, 2003: 30). Otros estudios, como los realizados por Delaney y Huselid (1996) y Becker y Huselid (1998) concluyen que las prácticas de recursos humanos afectan tanto a la habilidad de la mano de obra para realizar su trabajo, como a su motivación y a la estructura en el trabajo y, a través de esta influencia, genera un mayor resultado en la empresa. El trabajo de Tsui, Pearce, Porter y Trípoli (1997) avalan estas afirmaciones al demostrar empíricamente que los empleados desempeñan mejor sus tareas, muestran un comportamiento más respetuoso para con la organización<sup>33</sup> y un mayor grado de compromiso hacia su empresa cuando existe una relación de reciprocidad mutua<sup>34</sup> que, según los propios autores, se corresponden con los sistemas de alto rendimiento expuestos por Lawler (1986, 1988), la estrategia de compromiso de Walton (1985) y los sistemas de compromiso de Arthur (1992) y, por lo tanto, con la utilización de HPWS.

Existe un conjunto de investigaciones que estudian empíricamente estas relaciones entre el uso de HPWS y la consecución de un mayor compromiso e involucración de los trabajadores con la empresa. Yeung y Berman (1997) tras demostrar que las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados de la empresa, nos indican que, esta relación es más pronunciada en aquellos casos en los que las prácticas de recursos humanos consiguen un mayor compromiso de los empleados. A su vez, Hiltrop y Depres (1994) afirman que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto positivo en el compromiso organizacional.

En este sentido, Lee y Miller (1999) estudiaron la relación entre el compromiso organizacional de los empleados y el resultado en empresas coreanas. Esta relación es

---

<sup>33</sup> Citizenship behavior.

<sup>34</sup> Mutual investment relationship.

más fuerte cuando las empresas están más comprometidas y dedicadas a su posición competitiva.

Quizá el estudio donde se refleja este hecho con más claridad es el estudio sobre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos realizado por Fulmer, Gerhart y Scott (2003) donde comprueban que estas organizaciones disfrutan no sólo de una fuerza laboral estable y con una actitud positiva ante la empresa, sino también, lo que puede ser más importante, logran unos resultados mejores que otras empresas en el mercado general y mejores resultados -en algunos años a partir del año 1997- con respecto a empresas con características similares (tamaño e industria).

Por su parte, Rogg, Schmidt, Shull y Schmitt (2001) utilizando una muestra compuesta por las empresas concesionarias de un determinado fabricante de automóviles comprueban que las prácticas de recursos humanos, que pueden ser denominadas de alto rendimiento, influyen sobre el clima organizacional y, este a su vez y debido a estas prácticas, redundan en unos índices de satisfacción de los consumidores mayores, demostrando que las prácticas de recursos humanos producen un efecto indirecto en la satisfacción de los clientes.

En muchos casos los investigadores han estudiado el impacto del uso de HPWS en los trabajadores, concretamente Guest (1999) aclara que el uso de determinadas prácticas de recursos humanos, que pueden considerarse de alto desempeño, tienen un efecto significativo y positivo sobre el contrato psicológico que perciben los trabajadores, provocando un grado mayor de satisfacción y motivación por parte de los trabajadores.

El estudio realizado por Wright, McCormick, Sherman y McMahan (1999) apoya la idea de que determinadas prácticas de recursos humanos tengan influencia sobre las habilidades y comportamientos de los trabajadores de la empresa y que estas prácticas sean plenamente efectivas cuando están emparejadas con sistemas que permiten la participación de los trabajadores en el día a día de la empresa.

Esta misma idea es apoyada por los resultados del estudio de Gallie, Felstead y Green (2001) sobre el compromiso de los trabajadores británicos. Estos encontraron que no se había producido ningún cambio en el grado de compromiso percibido por los trabajadores hacia la empresa en la que trabajaban pese a que las organizaciones habían utilizado prácticas que supuestamente deberían haber aumentado este compromiso, debido a la reducción de la capacidad o discrecionalidad de los trabajadores en la toma de decisiones, es decir, la reducción de la discrecionalidad evitaba o frenaba los efectos de los HPWS.

El análisis realizado a nivel individual a 1.689 trabajadores pertenecientes a la pequeña banca<sup>35</sup> por Whitener (2001) muestra que las prácticas de recursos humanos influyen en la relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional o la confianza en la dirección<sup>36</sup>. Los resultados indican la existencia de un sentimiento de reciprocidad por parte de los trabajadores: «la confianza y el compromiso de los trabajadores hacia la empresa es mayor cuando ellos perciben que la organización está comprometida con ellos y que los apoya» (2001: 530). Esto es debido a que los trabajadores interpretan ciertas prácticas de recursos humanos y la confianza de la dirección como un indicador del compromiso organizacional hacia ellos (2001: 516). Estos resultados no son inconsistentes con los encontrados por Ostroff y Bowen (2000) que sugieren que las prácticas de recursos humanos (especialmente aquellas orientadas a motivar a los empleados, como retribuciones equitativas externamente<sup>37</sup> o valoraciones del desempeño) están asociadas positiva y significativamente con las percepciones y actitudes de los trabajadores.

Conclusiones similares a estos trabajos sobre organizaciones privadas se dan en el estudio realizado sobre organizaciones públicas como el desarrollado por Gould-Williams

---

<sup>35</sup> Credit Unions se pueden considerar similares a las cajas de ahorros españolas.

<sup>36</sup> Trust-in-management.

<sup>37</sup> Similares o competitivas con las del mercado laboral u otras empresas similares.

(2003), en donde los HPWS conducen a un rendimiento organizacional superior, pero también a una mejora en los sistema de confianza<sup>38</sup> que influyen a su vez en la satisfacción de los trabajadores, en el compromiso de los trabajadores hacia la organización y en el propio desempeño organizacional.

Como conclusión podemos decir parafraseando a MacDuffie que los HPWS contribuyen a «aumentar el desempeño económico y productivo de la empresa a través de la dotación a los trabajadores del conocimiento y las habilidades de las que carecen sus directivos, la motivación para utilizar estos conocimientos y habilidades y la discreción para ponerlas en práctica cuando son necesarias» (1995: 199). Aunque los resultados del trabajo de Ramsey, Scholarios y Harley (2000) indican que el compromiso del trabajador no media en la relación existente entre HPWS y el desempeño percibido de la empresa.

Esto puede estar en consonancia con los resultados de la investigación de Berg (1999) en la que si bien afirma que ciertas prácticas de 'alto rendimiento' tienen un efecto positivo sobre la satisfacción, otras como la compensación unida al desempeño, comunicación a través de la organización, seguridad en el trabajo o la participación en grupos de trabajo no afectan a la satisfacción del trabajador.

Sin embargo, otros estudios (Fey, Björkmany Pavlovskaya, 2000; Björkman y Fan, 2002; Park, Mitsuhashi, Fey y Björkman, 2003) demuestran empíricamente la existencia de un efecto mediador de la capacidad, desarrollo y, en especial, de la motivación de los recursos humanos en la relación entre HPWS y el resultado de la empresa. Centrándonos en el realizado por Park, Mitsuhashi, Fey y Björkman (2003) entre 52 multinacionales japonesas con sedes en Rusia y Estados Unidos, nos indica la existencia de un efecto sinérgico de las prácticas de recursos humanos (calificadas como HPWS) en la relación con el desempeño organizacional, pero además, confirma que esta relación está

---

<sup>38</sup> Systems trust.

intermediada por las habilidades, actitudes y motivación de los empleados de la empresa.

Esta aparente contradicción entre el trabajo de Ramsey, Scholarios y Harley (2000) y el resto puede ser explicado por las conclusiones del trabajo de Godard (2001) que sugiere que la relación entre el uso de HPWS y grado de implicación, auto-estima, satisfacción en el trabajo, comportamiento ‘ciudadano’<sup>39</sup> de los trabajadores en la empresa no es lineal, cuando se ha llegado a un determinado nivel de HPWS, sus efectos sobre el resultado disminuyen e incluso influyen en la disminución de los niveles de las variables anteriores, pero no con respecto a la motivación y el grado de compromiso del trabajador.

En cualquier caso, estas contradicciones tienen que ser estudiadas más profundamente, es necesaria más investigación para encontrar este punto de inflexión que indica Godard (2001) y sobre todo, para descubrir los efectos sinérgicos de los HPWS bajo diferentes aspectos contextuales, como pueden ser, la industria, el estado del entorno, el papel de los supervisores en la implementación de estas prácticas, etc.

## **4. 5. Conclusión**

Analizando la revisión de la literatura vista en este capítulo podemos llegar a una serie de conclusiones que exponemos a continuación.

La base teórica en la que se basan la gran mayoría de los estudios sobre los HPWS es la perspectiva de recursos y capacidades (Barney, 1991) (Delery y Shaw, 2001: 168) ya que el recurso humano es uno de los recursos que más claramente cumple con los requisitos establecidos por esta perspectiva sobre todo por su ambigüedad (Pfeffer, 1994; Barney y Wright, 1998) y por su complejidad (Arthur, 1992) y por ello, sirve de

---

<sup>39</sup> Organizacional citizenship behavior.

marco perfecto para justificar que a través de los recursos humanos la empresa puede conseguir ventajas competitivas.

La mayoría de los trabajos empíricos encuentran una relación positiva entre la utilización de los HPWS y el desempeño organizacional (mejora de la productividad y del resultado económico y financiero), aunque no se ha estudiado lo suficiente la existencia de un nivel óptimo en el grado o intensificación en el uso de HPWS sobre el resultado.

Pese a que el enfoque contingencial encaja mejor en los planteamientos de la ciencia organizacional (Dyer y Reeves, 1995: 665) en los trabajos empíricos sobre HPWS no se ha demostrado claramente la existencia de los postulados de este enfoque contingencial en los estudios empíricos realizados que han estudiado la relación de estos sistemas con algún tipo de desempeño organizacional. Si han existido trabajos que recogen aspectos contingentes, aunque sean las propias características de los recursos humanos sin analizar la asociación con el desempeño, como el de Lepak y Snell (2002) en su estudio de relaciones y correspondencias entre los diferentes modos de empleo y configuraciones de recursos humanos.

Las contradicciones entre las conclusiones de alguno de los estudios nos sugieren que existen factores contingenciales que pueden afectar a la relación entre los HPWS y distintos tipos de desempeño organizacional que la literatura sobre el tema necesita resolver.

Centrándonos en los trabajos que han estudiado la relación entre HPWS y el desempeño de la empresa, el grueso de los estudios se ha basado en muestras de empresas pertenecientes y localizadas en EE.UU. y Canadá. Aunque existe un creciente número de trabajos que han comparado los efectos país y localización de las empresas, como el realizado por MacDuffie (1995) —que ha sido un auténtico precursor en la comparación del uso y efecto sobre el desempeño de HPWS en diversos países— al que le han seguido otros como Ichniowski y Shaw (1999) cuyas muestras están compuestas

por empresas japonesas y estadounidenses. Algunos trabajos incluso han ido más lejos tomando muestras aún más diversas, contando con empresas japonesas, estadounidenses, alemanas e italianas (eg. Ahmad y Schroeder, 2003), localizadas en el Reino Unido (eg. Wood y Menezes, 1998), Nueva Zelanda (eg. Guthrie, 2001), Rusia (eg. Fey, Björkman, Pavlovskaya, 2000), Corea (eg. Bae y Lawler, 2000, Lee y Johnson, 1998), China (eg. Björkman y Fan, 2002), Japón (eg. Park, Mitsuhashi, Fey y Björkman, 2003) o, Tailandia, Taiwan y Singapur (eg. Bae, Chen, Wan, Lawler y Walumbwa, 2003). Por lo tanto, se han realizado estudios en distintos países y en diversos sectores industriales (aunque aún la mayor parte utiliza el sector del automóvil y el de los accesorios) y de servicios (eg. Bartel, 2004) y con empresas multinacionales y nacionales de diferente nacionalidad (MacDuffie, 1995; Ichniowski y Shaw, 1999; Bae, Chen, Wan, Lawler y Walumbwa, 2003) y no no han detectado efectos diferentes debido a toda estas variables como el efecto país<sup>40</sup>, nacionalidad, sede o sector.

También se ha comprobado que la influencia del grado de sindicación en la empresa es un factor determinante en la relación entre los HPWS y el resultado de la empresa (eg. Guest y Conway, 1999; Black y Lynch, 2001), pero el tamaño de la empresa es indiferente para obtener los beneficios propuestos por los HPWS (Way, 2000). Se han comprobado, en cierta medida, que las empresas de alta tecnología o que utilizan una tecnología más sofisticada se benefician en mayor medida de la utilización de HPWS (Godard y Delaney, 2000; Boxall y Purcell, 2003).

Podemos concluir que las prácticas de recursos humanos conducen a una mejora del desempeño organizacional a través del desarrollo y reforzamiento de habilidades y motivación de los trabajadores en aspectos que son valiosos para el entorno competitivo particular de la empresa, tal y como Wright, Dunford y Snell (2001) sugieren.

---

<sup>40</sup> Budhwara y Sparrow (2002) tratan este tema de manera más profunda.

Entre las debilidades del planteamiento de HPWS encontramos principalmente que no existe una unión y, por lo tanto, coherencia en cuáles son las prácticas que se consideran de alto rendimiento y que consiguen un efecto sinérgico sobre el resultado de la empresa. Existe, pues, en este campo, como en el resto de estudios sobre gestión estratégica, pocas investigaciones dedicadas a replicar los hallazgos de otros estudios y por lo tanto, se nos pueden plantear dudas razonables sobre la solidez de estos hallazgos (Hubbart, Vetter y Little, 1998). Aquí puede radicar el por qué no se ha podido demostrar certeramente el enfoque contingencial, ya que puede que la configuración o sistema de prácticas tenga que diferir según la estrategia, el entorno, cultura de empresa, aspectos contingenciales que sólo han investigado de manera somera. Esto unido a que estamos hablando de una relación extremadamente compleja y que ha empezado a ser estudiada concienzudamente a mediados de los noventa, hace que sea normal la necesidad de profundizar en la existencia de los aspectos y variables que pueden influir (mediar o moderar) en esta relación.

En este sentido nuestro estudio, tiene entre sus objetivos contrastar los efectos contingenciales en la relación entre los HPWS y el desempeño organizacional de la empresa, En particular estamos especialmente interesados en establecer qué papel juegan el entorno, en particular la incertidumbre percibida en la utilización de unas o otras prácticas en su relación con el desempeño. Pero además, consideramos que estos sistemas de prácticas de recursos humanos pueden tener efectos en la realización de otras funciones dentro de la empresa, como la gestión medioambiental, ya que pensamos los HPWS pueden dotar al personal de la empresa de la discrecionalidad, conocimientos, habilidades y motivación necesarias para que se ponga en práctica de manera efectiva una gestión medioambiental proactiva.

En el repaso a la literatura sobre los HPWS hemos deducido que la relación entre estos y el general desempeño de la empresa, como la productividad o el resultado financiero y la valoración de sus acciones, está demostrada, pero no podemos decir lo



mismo de otro tipo de desempeño, como es el caso del desempeño internacional de la empresa. Así que en este estudio, nos planteamos si las HPWS pueden facilitar a la empresa el éxito en la internacionalización, dado la actual globalización de la economía y la influencia que esta globalización produce las economías de cada país, consideramos que es una relación que debe ser investigada más en profundidad.

#### 4.6. Bibliografía del capítulo

- Adler, P. (1993). "The 'Learning Bureaucracy': New United Motors Manufacturing, Inc." En B. Staw y L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 111-194. JAI Press. Greenwich, CT.
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1995). "The Toyota production system, ergonomics, and employee involvement. NUMMI's 1993 model introduction". IMIO Working Paper. Haas School of Business, University of California. Berkely, CA.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences". *Journal of Operations Management*, 21, 1, 19-43.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace*. ILR Press, Cornell University, Ithaca, NY.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Cornell University Press. Ithaca, NY.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. Harper and Row. New York.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Willey. New York.
- Arthur, J. B. (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills". *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in a emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43, 3, 502-517.

- Bae, J., Chen, S. J., Wan, T. W. D., Lawler, J. J., & Walumbwa, F. O. (2003). "Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 8, 1308-1332.
- Baritz, L. (1960). *Servants of power: A history of the use of social science in American industry*. Wesleyan University Press. Middletown, Conn.
- Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining a competitive advantage". *Human Resource Management*, 37, 1, 31-46.
- Bartel, A. P. (1994). "Productivity gains from the implementation of employee training-programs". *Industrial Relations*, 33, 4, 411-425.
- Bartel, A. P. (2004). "Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking". *Industrial & Labor Relations Review*, 57, 2, 181-203.
- Bassi, L. (1993). *Getting to work*. Mimeograph. Georgetown University.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth". *Academy of Management Journal*, 45, 3, 587-597.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications". En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 16, 53-101. JAI Press. Greenwich, CT.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). "The impact of HRM on organizational performance. Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779-801.
- Bendix, R. (1956) *Work and authority in industry*. Wiley. New York.

- Berg, P. (1999). "The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry". *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54, 1, 111-135.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T., & Kallegerg, A. L. (1996). "The performance effects of modular production in the apparel industry". *Industrial Relations*, 35, 3, 356-373.
- Björkman, I., & Fan, X. (2002). "Human resource management and the performance of Western firms in China". *International Journal of Human Resource Management*, 13, 6, 853-864.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). "How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity". *Review of Economics and Statistics*, 83, 3, 434-445.
- Borman, W. C. (1991). "Job behavior, performance, and effectiveness." En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), 271-326.
- Boudreau, J. (1983). "Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs". *Personnel Psychology*, 36, 3, 551-76.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan. Houndmills, UK.
- Brown, C., Reich, M., & Stern, D. (1991). *Innovative labor-management practices: The roles of security. Employee involvement and training*. Report to the Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs. U.S. Department of Labor.
- Brown, C., Reich, M., & Stern, D. (1993). "Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training". *International Journal of Human Resource Management*, 4, 2, 247-275.

- Budhwara, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). “An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices”. *Human Resource Management Review*, 12, 3, 377–403.
- Callus, R., Morehead, A., Culley, M., & Buchanan, J. (1991). *Industrial relations at work: The Australian workplace industrial relations survey*. Australian Government Publishing Service. Canberra.
- Camelo, C., Martin, F., Romero, P. M., & Valle, R. (2004). “Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?”. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 6, 935-958.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). “Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?”. *Industrial & Labor Relations Review*, 54, 4, 737-775.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1993). “Integrating strategic human resources and strategic management”. En P. Sherer, D. Lewin y O. Mitchell (Eds.), *Research frontiers in industrial relation*, 165-192. Industrial Relations Research Association series. Madison, WI.
- Collins, J. C., & Clark, K. D. (2003). “Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage”. *Academy of Management Journal*, 46, 6, 740-751.
- Cummings, T. G., & Malloy, E. S. (1977). *Improving productivity and the quality of worklife*. Praeger. New York.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). “The impact of economic performance of a transformation in workplace relations”. *Industrial & Labor Relations Review*, 44, 2, 241-260.

- D'Arcimoles, C. H. (1997). "Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data". *Organization Studies*, 18, 5, 857-874.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 949-969.
- Delaney, J., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. U.S. Government Printing Office. Washington.
- Delery, J. E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8, 3, 289-309.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension" En G.R. Ferris (Ed.): *Research in personnel and human resource management*, 20, 167-197. JAI Press. Greenwich, CT.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- Devanna, M. A., Fobrum, C. J., & Tichy, N. M. (1984). "A framework for strategic human resource management". En C. J. Fobrum, N. Tichy y M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, 33-51. Wiley. New York.
- Dyer, L. (1984). "Studying human resource strategy: An approach and an agenda". *Industrial Relations*, 23, 2, 156-169.
- Dyer, L., & Holder, J. (1988). "A strategic perspective of Human Resource Management". En L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, 1-35. American Society for Personnel Administration/Bureau of National Affairs. Washington, DC.

- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?". *International Journal of Human Resource Management*, 6, 3, 656-670.
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). "High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships". *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 568-585.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1969). "Socio-technical systems". En F. E. Emery (Ed.), *Systems thinking*, 281-296. Penguin Books. London.
- Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work*. Martinus Nijhoff. Leiden, Netherlands.
- Farmer, E. (1958). "Early days in industrial psychology: An autobiographical note". *Occupational Psychology*, 32, 4, 264-267.
- Ferguson, L. W. (1961). "The development of industrial psychology". En B. V. H. Gilmer (Ed.), *Industrial Psychology*, 18-37. McGraw-Hill.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). "Personnel/human resources management: A political influence perspective". *Journal of Management*, 17, 2, 447-488.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). "Human resources management: Some new directions". *Journal of Management*, 25, 3, 385-415.
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1, 1-18.
- Frost, C., Wakely, J., & Ruh, R. (1974). *The Scanlon plan for organization development: identity, participation, and equity*. Michigan State Press. East Lansing, MI.

- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance" *Personnel Psychology*, 56, 4, 965-993.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). "Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97". *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1081-1101.
- Garvin, D. A. (1993). "Manufacturing strategic planning". *California Management Review*, 35, 4, 85-106.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *Academy of Management Journal*, 33, 4, 663-691.
- Godard, J. (2001). "High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work". *Industrial & Labor Relations Review*, 54, 4, 776-805.
- Godard, J., & Delaney, J. (2000). "Reflections on the 'high performance' paradigm's implications for industrial relations as a field". *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 3, 482-502.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardin, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos humanos*. 3ª Ed. Pearson Educación. Madrid.
- Gould-Williams, J. (2003). "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1, 28-54.
- Guest, D. E. & Conway, N. (1999). "Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK". *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 367-389.
- Guest, D. E. (1999). "Human resource management- the workers' verdict". *Human Resource Management Journal*, 9, 3, 5-25.



- Guthrie, J. P. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44, 1, 180-190.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison Wesley. Reading, MA.
- Handel, M. J., & Gittleman, M. (2004). "Is there a wage payoff to innovative work practices?". *Industrial Relations*, 43, 1, 67-97.
- Harrel, T. W. (1953). "Industrial psychology". En C. P. Stone & D. W. Taylor (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 4, 215-238.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). "Human Resource management: An agenda for the 1990s". *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, 17-43.
- Hiltrop, J. M., & Depres, C. (1994). "Benchmarking the performance of HRM". *Long Range Planning*, 27, 6, 43-57.
- Holzer, J., Block, R., Cheatham, M., & Knott, J. (1993). "Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience". *Industrial and Labor Relations Review*, 46, 4, 625-636.
- Hubbard, R., Vetter, D. E., & Little, E. L. (1998). "Replication in strategic management: scientific testing for validity, generalizability, and usefulness". *Strategic Management Journal*, 19, 3, 243-254.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance". *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link". *Industrial Relations*, 35, 3, 400-422.
- Ichniowski, C. (1992). "Human resource practices and productive labor-management relations". En D. Lewin, O. Mitchell y P. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 239-271. Industrial Relations Research Association. Madison, WI.

- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). "The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants". *Management Science*, 45, 5, 704-721.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. (1996). "What works at work: Overview and assessment". *Industrial Relations*, 35, 3, 299-333.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prenushi, G. (1997). "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *American Economic Review*, 87, 3, 291-314.
- Jackson S. E., Schuler R. S., & Rivero, J. C. (1989). "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42, 4, 727-786.
- Kerr, J. L., & Slocum, J. W. (1987). "Linking reward systems and corporate cultures". *Academy of Management Executive*, 1, 2, 99-108.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter". *Strategic Management Journal*, 17, 5, 335-354.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Basic Books. New York.,
- Kochan, T., & Useem, M. (1992). "Achieving systemic organizational change". En T. Kochan y M. Useem (Eds.), *Transforming Organizations*, 3-15. Oxford University Press, New York, 1992.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 3, 1, 383-397.
- Krafcik, J. (1988). "Triumph of the lean production system". *Sloan Management Review*, 30, 1, 41-52.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). "HR systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19, 4, 699-727.

- Landsberger, H. (1958). *Hawthorne revisited*. Cornell Studies in Industrial and Labor Relations, vol. 9. Ithaca, NY.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Lawler, E. E. (1988). "Choosing an involvement strategy". *Academy of Management Executive*, 2, 3, 197-204.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Lee, J., & Miller D. (1999). "People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms". *Strategic Management Journal*, 20, 6, 579-593.
- Lee, M. B., & Johnson, N. B. (1998). "Business environment, high-involvement management, and firm performance in Korea". *Advances in Industrial and Labor Relations*, 8, 67-87.
- Leong, G. K., Synder, D., & Ward, P. (1990). "Research in the process and content of manufacturing strategy". *Omega*, 18, 2, 109-122.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations" *Journal of Management*, 28, 4, 517-543.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes". *Academy of Management Journal*, 47, 1, 41-58.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Lowe, J., Delbridge, R., & Oliver, N. (1997). "High-performance manufacturing: Evidence from the automotive components industry". *Organization Studies*, 18, 5, 783-798.

- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 197-221.
- MacDuffie, J. P., & Krafcik, J. (1992). "Integrating technology and Human Resources for High Performance Manufacturing", En T. Kochan y M. Useem (Eds.), *Transforming Organization*, 210-226. Oxford University Press. New York.
- Macy, B., & Izumi, H. (1993). "Organizational change, design, and work innovation. A meta-analysis of 131 North American Field Studies, 1961-1991". En W. A. Passmore y R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, 235-313. JAI Press. Greenwich, CT.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper. New York.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Division of Research, Harvard Business School. Boston.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. New York.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). "Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues". *Human Resource Management Review*, 8, 3, 193-214.
- Miles, R. E. (1965). "Human relations or human resources". *Harvard Business Review*, 43, 4, 148-163.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984) "Designing Strategic Human Resource Systems". *Organizational Dynamics*, 31, 1, 36-52.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. New York.
- Milkovich, G. (1992). "Strengthening the pay performance relationship: The research." *Compensation and Benefits Review*, 24, 6, 53-62.

- Millward, N., Stevens, M., Smart, D., & Hawes, W. R. (1992). *Workplace industrial relations in transition*. Aldershot. Dartmouth, UK.
- O'Toole, J. (1974). *Work and the quality of life: Research papers for work in America*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Osterman, P. (1987). "Choice of employment systems in internal labor markets". *Industrial Relations*, 26, 1,46-67.
- Osterman, P. (1988). *Employment futures*. Oxford University Press. New York.
- Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness". En K. J. Klein & S. W. J. Koslowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, 211-266. Jossey-Bass. San Francisco.
- Park H. J., Mitsunashi, H., Fey, C. F., & Björkman, I. (2003). "The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 8, 1391-1406.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance. Institute of Personnel and Development*. London.
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press. Boston.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Poole, M. (1999). "Introduction". En M. Poole (Ed.), *Human Resource Management: Critical perspectives on business and management*, x-xlii. Routledge. New York.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free press, New York.
- Ramsay, H. (1977). "Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective". *Sociology*, 11, 3, 481-506.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). "Employees and high-performance work Systems: Testing inside the black box". *British Journal of Industrial Relations*, 38, 4, 501-531.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press. Cambridge.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets". *Human Resource Management*, 8, 3, 311-331.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction". *Journal of Management*, 27, 4, 431-449.
- Russel, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). "Organizational performance and organizational level training and support." *Personnel Psychology*, 38, 4, 849-863.
- Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., & Aragon-Sanchez, A. (1999). "Human resource management and business strategy links: an empirical study". *International Journal of Human Resource Management*, 10, 4, 655-671.
- Schroeder, R. G., Anderson, J. C., & Cleveland, G. (1986). "The content of manufacturing strategy: An empirical study". *Journal of Manufacturing*, 6, 4, 405-415.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). "Gaining competitive advantage through human resource management practices". *Human Resource Management*, 23, 3, 241-255.

- Schuler, R., & Jackson, S. (1987) "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of Management Executive*, 1, 3, 207–219.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). "Strategic HR configurations and organizational performance". *Human Resource Management*, 39, 1, 5-16.
- Shimada, H., & MacDuffie, J. P. (1987). "Industrial relations and humanware". Working paper MIT Sloan School of Management.
- Skinner, W. (1969). "Manufacturing – Missing link in corporate strategy". *Harvard Business Review*, 47, 3, 136-145.
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems". *Academy of Management Review*, 13, 4, 588-600.
- Taylor, H. C., & Russell, J. T. (1939). "The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection". *Journal of Applied Psychology*, 23, 565-578.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance." *Personnel Psychology*, 46, 1, 27-48.
- Trist E., & Bamforth, K. (1951). "Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting". *Human Relations*, 4, 6-38.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). "Alternatives approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?". *Academy of Management Journal*, 40, 5, 1089-1121.
- U. S. Department of Labor (1993). *High Performance Work Practices and firm performance*. US Department of Labor. Washington, DC.
- Upton, D. (1995). "What really makes factories flexible?". *Harvard Business Review*, 73, 2, 74-84.

- Walton, R. E. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, 63, 2, 77-84.
- Way, S. A. (2002). "High performance work systems and intermediate indicator of firm performance within the US small business sector". *Journal of Management*, 28, 6, 765-785.
- Welbourne, T., & Gomez-Mejia, L. (1995). "Gainsharing: A Critical Review and Future Research Agenda". *Journal of Management*, 21, 3, 559-609..
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Wheelwright, S. C. (1981). "Japan, where operations really are strategic". *Harvard Business Review*, 59, 4, 67-74.
- Whitener, E. M. (2001). "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling". *Journal of Management*, 27, 5, 515-535.
- Whitfield, K., & Poole, M. (1997). "Organizing employment for high performance: Theories, evidence and policy". *Organization Studies*, 18, 5, 745-764.
- Wilms, W. (1995). *NUMMI: An ethnographic study*. Free Press. New York.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawsan-MacMillan. New York.
- Wood, S. (1999). "Getting the measure of the transformed high-performance organization". *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 391-417.
- Wood, S., & Menezes, L. (1998). "High commitment management in the UK: evidence from the Workplace Industrial Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey". *Human Relations*, 51, 4, 485-515.
- Wright, P M., & McMahan G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management." *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.



- Wright, P. M. (1998). "HR fit: Does it really matter?" *Human Resource Planning*, 21, 4, 56-57.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1, 3, 203-226.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27, 6, 701-721.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W., & McMahan, G. C. (1999). "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance" *International Journal of Human Resource Management*, 10, 4, 551-571.
- Wright, P. M., McMahan, C. G., & McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based view perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 201-326.
- Yeung, P. L., & Berman K. (1997). "Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance". *Human Resource Management*, 36, 3, 321-335.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 836-866.



**CAPITULO 5**  
**LA RELACIÓN ENTRE LOS HPWS Y LA**  
**ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL EN**  
**EMPRESAS EXPORTADORAS:**  
**HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA**





## 5.1. Introducción

En los capítulos anteriores se comenzó llevando a cabo una revisión teórica de la perspectiva de recursos y capacidades, pasando luego a la revisión de los desarrollos analizando la relación entre entorno natural y empresa, haciendo entonces especial énfasis en cómo el enfoque de recursos y capacidades explica que una posición medioambientalmente proactiva puede ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Posteriormente, hemos analizado la gestión de recursos humanos y tras hacer una revisión exhaustiva de la literatura sobre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS), nos planteamos si estas prácticas son las adecuadas para desarrollar una gestión medioambiental proactiva.

En este capítulo desarrollaremos las hipótesis de nuestra investigación y expondremos la metodología que hemos utilizado para testarlas. En primer lugar, analizaremos la relación entre los HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora, considerando una relación de interacción entre los HPWS y el entorno. En segundo lugar, analizaremos también la influencia de la gestión medioambiental proactiva en el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora, considerando igualmente el posible papel moderador del entorno general en esta relación. Y finalmente, comprobaremos si los HPWS ayudan a alcanzar una gestión medioambientalmente proactiva.

La relación del rendimiento financiero con las HPWS y con la gestión medioambiental proactiva respectivamente, ya ha sido analizada de forma separada en distintos trabajos que han mostrado, por lo general, la evidencia de una relación positiva entre el rendimiento y la gestión medioambiental proactiva (eg. Russo y Fouts, 1997; Klassen y Whybark, 1999) y con los HPWS (eg. Huselid, 1995; Way, 2002). Sin embargo, nuestro trabajo contribuye a esa literatura previa a través de al menos dos factores. En primer lugar, es importante señalar la importancia que en nuestro trabajo vamos a

prestar a la moderación del entorno en las distintas relaciones que iremos analizando. La falta de atención a las variables del entorno, es cómo se comentó en capítulos anteriores, uno de los aspectos más criticados sobre la literatura de recursos y capacidades y, con nuestro trabajo, queremos apoyar la importancia de prestar atención a esos aspectos externos. En segundo lugar, las empresas que se internacionalizan han sido en menos ocasiones objeto de estudio específico y, especialmente, resulta interesante comprobar que la variable financiera puede no reflejar correctamente su adecuado desempeño en el marco internacional (sobre todo si el negocio en el extranjero se desarrolla bajo una forma jurídica independiente de la que delimita a la casa matriz o si supone una parte porcentualmente pequeña del volumen de negocio de la empresa). En este aspecto, coincidimos con Ray, Barney y Muhanna (2004) cuando señalan como más adecuado el uso del desempeño de un proceso empresarial como variable dependiente en lugar del desempeño financiero general o conjunto, ya que un proceso empresarial (en nuestro caso la exportación) puede ser un medio a través del cual se pone en práctica el potencial competitivo de determinados recursos de la empresa, como la proactividad medioambiental o las prácticas de recursos humanos.

A este respecto, Russo y Harrison (2005) también argumentan que es necesario estudiar los diseños organizacionales más adecuados para conseguir una mejora en los desempeños de procesos que componen el desempeño financiero conjunto de la empresa (como el desempeño medioambiental, innovador o productivo, por poner algunos ejemplos) ya que estos pueden solicitar diferentes diseños organizacionales. A nuestro parecer esto podría ocurrir también con el desempeño internacional de las empresas exportadoras.

Nosotros estamos especialmente interesados en comprobar si los HPWS y la gestión medioambiental proactiva ayudan a la empresa en ese proceso de internacionalización exportador y, por tanto, contrastamos la relación de las variables mencionadas anteriormente con el éxito en ese proceso de internacionalización de

empresas exportadoras. La importancia que en la actualidad tiene la internacionalización para cualquier empresa que pretende mantenerse competitiva acentúa el interés de las relaciones analizadas que, sin embargo, han sido tratadas escasamente en la literatura como luego se detallará.

A continuación, hacemos un breve repaso de la consideración de la literatura organizativa sobre la internacionalización de la empresa exportadora, después planteamos las hipótesis, para posteriormente justificar la población elegida (empresas españolas exportadoras pertenecientes al sector de la alimentación) y la muestra compuesta por 156 empresas. Seguidamente, realizaremos los análisis de fiabilidad y validez de las distintas escalas de medida que hemos utilizado para la medición de las variables que intervienen en el modelo que proponemos y por último, expondremos el método empírico utilizado para la comprobación empírica del modelo, que nos permitirá comprobar las hipótesis que hemos planteado.

## **5.2. Breve introducción a la internacionalización de la empresa exportadora**

El desempeño exportador de la empresa es de vital interés, por una parte para los gobiernos, que ven en las exportaciones una manera de paliar el déficit exterior (Zou, Taylor y Osland, 1998: 37), incrementar el nivel de empleo, productividad y producción nacional (Czinkota, 1994), y por otro, para los directivos y accionistas de las empresas, para los que es un medio de reforzar el crecimiento de la empresa y su competitividad, aumentar su capacidad y/o resultados financieros, productividad (eg. Hansson y Lundin, 2004) e incluso, asegurar la supervivencia de la empresa (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000: 493).

En particular, si analizamos a 'grosso modo' la situación en España, podemos decir que las exportaciones tienen una gran importancia. Usando los datos del primer cuatrimestre del 2005, el importe total de exportaciones supone un 5,11% del PIB (Instituto Nacional de Estadística INE, 2005).

Las empresas se enfrentan actualmente a una economía cada vez más globalizada, con tratados internacionales de comercio que tienden a eliminar barreras protectoras tradicionales, aumentando la competencia por la entrada de empresas extranjeras y/o el aumento de los productos importados, pero también aumentan las posibilidades de expandirse y aumentar su volumen de ventas a través de la exportación, que puede ser una manera de diversificar el riesgo y por tanto, otra vía de mejora de su ventaja competitiva.

Por ello, la importancia del éxito en la internacionalización de las empresas no es sólo vital para la economía nacional, sino también para la propia empresa, como una forma de aumentar su volumen de ventas y de diversificar el riesgo, que han sido considerados dos fuentes de ventaja competitiva tradicionales (economías de escala y diversificación del riesgo). Una parte de la literatura (eg. Roth, 1995) sostiene que este esfuerzo de transformarse en una empresa internacional o en su caso, exportadora, también puede generar la creación o desarrollo de ciertas competencias y capacidades en la empresa que pueden ser fuente de ventaja competitiva, por ello, provocar una mejora de su desempeño organizacional (eg. Blalock y Gertler, 2004; Greenway y Yu, 2004; Salomon y Shaver, 2005). Por otra, la literatura también refleja que son unos determinados recursos, capacidades o conocimientos los que hacen posible que la empresa se introduzca en mercados exteriores (eg. Wernerfelt, 1984).

Cada vez más investigaciones de la literatura organizacional se ocupan de estudiar las relaciones entre diversas variables y el éxito en los procesos de internacionalización de la empresa, considerando aspectos tan diversos como la tecnología y el cambio (Montobbio y Rampa, 2005), la negociación (Shankarmahesh, Ford, LaTour, 2004) en



relación con el desempeño exportador, pero el estudio sobre qué aspectos, recursos o capacidades hacen a la empresa tener más éxito en el exterior, fuera de sus fronteras, es bastante fragmentado sobre todo en el caso de las empresas exportadoras.

La literatura sobre internacionalización se centra básicamente en el estudio de las empresas multinacionales, como ilustra la revisión de la literatura que realiza Peng (2001) sobre los negocios internacionales que usan el marco teórico de la perspectiva de recursos y capacidades. Este autor divide los estudios que tienen estos dos aspectos en común en cinco grupos: Multinacionales, alianzas estratégicas, introducción en nuevos mercados, emprendedores internacionales y, por último, estrategias en los mercados emergentes. En alguno de estos grupos se citan trabajos sobre empresas exportadoras pero es meramente anecdótico (eg. Peng, Hill y Wang, 2000; Peng y York, 2001).

Esta escasez de investigaciones sobre el proceso de exportación es especialmente pobre con respecto al estudio de cómo determinados aspectos de la dirección y organización de las empresas exportadoras influyen en el desempeño exportador de estas. Tal y como puede verse de manera más evidente consultando la literatura sobre empresas exportadoras. Las revisiones de trabajos que tienen como objeto de estudio del desempeño las empresas exportadoras (eg. Wheeler y Ibeh, 2002) muestran claramente el liderazgo de las investigaciones en el campo del marketing, en los que existen multitud de trabajos (eg. Crick, Jones y Hart, 1994; Styles y Ambler, 1994; Hart y Tzokas, 1999) frente a las que estudian la relación del desempeño exportador con aspectos gerenciales u organizativos, centrados en su mayor parte en las características, actitudes y compromiso de la alta dirección de la empresa con el proceso exportador (eg. Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1994; Westhead, 1995; Bennett, 1998). Otros aspectos, que aunque relacionados con el marketing, han sido estudiados desde un punto de vista más general o directivo en relación con las empresas exportadoras, han sido la tecnología (eg. Bennett, 1997) y ciertos recursos y capacidades en posesión de la empresa (eg. Lowe y Doole, 1997; Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998). Incluso en estos

últimos casos los recursos y capacidades están muy relacionados con prácticas de marketing, por cita un ejemplo, en el trabajo de Piercy, Kaleka y Katsiketas (1998) las capacidades estudiadas son la información sobre el mercado, la relación con los clientes, el desarrollo del producto y la cadena de distribución.

Existe un vacío investigador sobre como afectan determinadas funciones organizativas en el desempeño internacional de las empresas exportadoras, en particular en el campo de los recursos humanos y en el de la gestión medioambiental.

Como hemos señalado anteriormente, las literaturas sobre medio ambiente y empresa, por un lado y, sobre dirección de los recursos humanos por otro, ambas son muy escasas estudiando la relación de estos dos sistemas de prácticas (de recursos humanos y medioambientales) con respecto al desempeño internacional. Y aunque pensamos que las investigaciones centradas en establecer qué prácticas de gestión, en definitiva qué recursos y capacidades llevan al incremento del desempeño económico son vitales en el campo empresarial (dado que una organización sin los recursos financieros suficientes para hacer frente a todos sus gastos no podrá sobrevivir) creemos que se deben estudiar la relación de estos recursos y capacidades con otros desempeños ya que también se necesita entender las relaciones intermedias que se producen dentro de la empresa hasta que repercuten en el desempeño económico. Existen varios motivos de por qué es necesaria la consideración de otras variables dependientes además del desempeño económico-financiero de la empresa:

1. Pese a esta evidencia lógica, de la que somos plenamente conscientes, se debe añadir que las variaciones del desempeño económico-financiero de una empresa se pueden medir a corto plazo, de mes a mes, trimestre a trimestre o año a año. Pero las causas que provocan estas variaciones en el desempeño financiero seguramente no actúan tan a corto plazo, teniendo efectos tan inmediatos como lo es la realidad en su variación.

2. Coincidimos, como ya hemos señalado<sup>1</sup>, con los planteamientos expuestos por Ray, Barney y Muhanna (2004) en lo adecuado de utilizar, otro tipo de variable dependiente diferente al desempeño económico, como puede ser la efectividad en determinados procesos empresariales, bajo la perspectiva de recursos y capacidades.

Por estas razones, pensamos que la consideración de otro tipo de desempeño organizacional, como el internacional, puede aportar datos relevantes para comprender más profundamente las mejoras en el resultado de la empresa.

Tenemos que señalar además, que la internacionalización como variable dependiente ha sido estudiada en menos ocasiones y, es importante destacar que la variable financiera puede no reflejar correctamente el desempeño en el marco internacional (sobre todo si la empresa se localiza en el extranjero con otra denominación, constituyéndose en otra empresa o cuando el volumen de exportaciones supone un porcentaje relativamente pequeño en comparación con el volumen de negocio de la empresa).

Debido a la escasez de literatura sobre los aspectos que hemos planteado, creemos que resulta de interés explorar si determinadas prácticas de la empresa como son los HPWS y la gestión medioambiental proactiva ayudan a la organización en ese proceso de internacionalización, dada la importancia, antes resaltada, que tiene en la actualidad la internacionalización para cualquier empresa. Para ello, testamos la existencia de relación entre estas variables objeto de nuestra investigación y el éxito en ese proceso de internacionalización de empresas exportadoras en el marco del enfoque de recursos y capacidades.

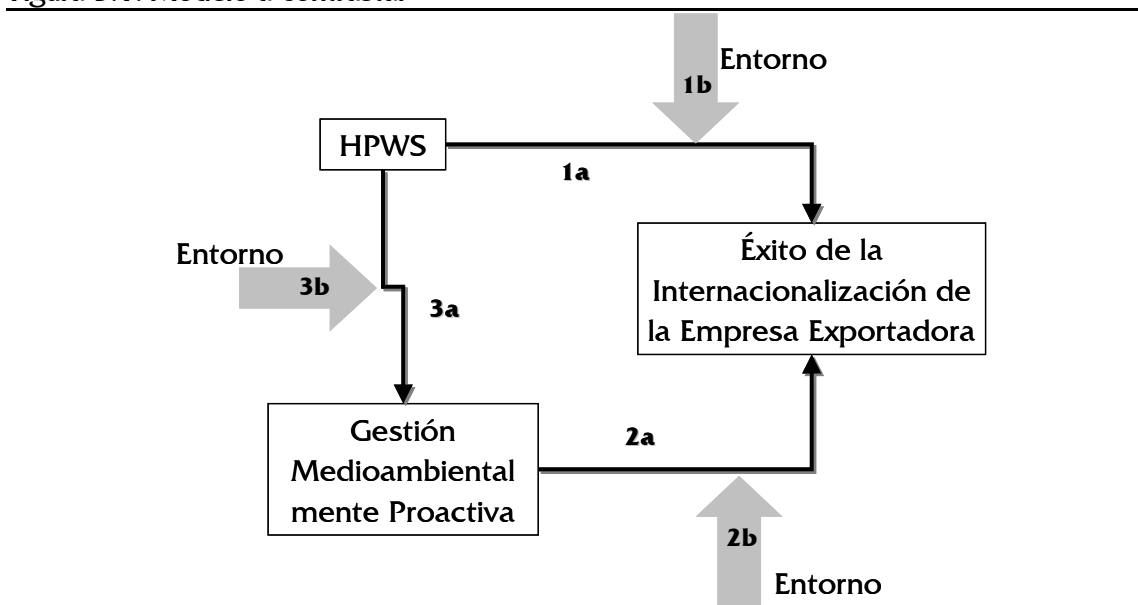
---

<sup>1</sup> Hemos comentado este trabajo más extensamente en el capítulo de revisión de la literatura sobre perspectiva de recursos y capacidades.

### 5.3. Planteamiento de hipótesis

La figura 5.1 muestra de forma esquemática las relaciones que pretendemos analizar en este trabajo. Nuestro análisis utilizará datos obtenidos mediante entrevistas personales con directores generales de una muestra de 150 empresas españolas que desarrollan actividad exportadora en la industria de la alimentación para tratar así de contribuir a la literatura existente, al menos, de cuatro formas. En primer lugar, desde una perspectiva general, refuerza la literatura sobre la perspectiva de recursos y capacidades demostrando la importancia de los desarrollos basados en los recursos humanos de la empresa y prestando una perspectiva contingente a este enfoque. En segundo lugar, contribuye notablemente a la literatura sobre medio ambiente y organizaciones, discutiendo y mostrando las prácticas concretas de recursos humanos que contribuyen a reforzar las estrategias medioambientales proactivas. En tercer lugar, ayudamos a entender el potencial de las prácticas avanzadas en gestión de recursos humanos y gestión medioambiental proactiva sobre las empresas que desarrollan planteamientos internacionales. Finalmente, el trabajo permite comprender mejor la posible influencia del entorno externo en las relaciones analizadas.

Figura 5.1. Modelo a contrastar



### **5.3.1. Relación entre los HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora**

La perspectiva de recursos y capacidades afirma que ciertos recursos y capacidades que son valiosos y raros pueden ser fuente de ventaja competitiva y además, se podrá disfrutar en el tiempo de esta ventaja si estos recursos y capacidades son difíciles de imitar y sustituir (Barney, 1991). Siguiendo los postulados de la perspectiva de recursos y capacidades podemos pensar que la empresa que posee determinadas capacidades y recursos que cumplen estas especificaciones puede conseguir una mejora en su desempeño, no sólo financiero, sino que estos recursos y capacidades pueden llevar a la empresa a una mejora en los procesos de exportación.

Desde los primeros trabajos teóricos de esta perspectiva se consideró que el personal de la empresa era una pieza clave de la organización (eg. Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991). Muchos de los argumentos basados en los recursos hunden sus raíces en los recursos humanos, —como habilidades, conocimiento, comportamiento de los empleados— o en recursos organizacionales —como sistemas de control, rutinas, mecanismos de aprendizaje— que son generados mediante complejas estructuras a través del tiempo (Colbert, 2004: 343).

Dando un pequeño repaso a la literatura de recursos humanos que se basa en la perspectiva de recursos y capacidades, podemos decir que los recursos humanos pueden cumplir bien los cuatro requisitos que plantea este enfoque:

#### 1. Valioso

Un recurso valioso debe potenciar la habilidad de la empresa para explotar las oportunidades del mercado y ayudar a neutralizar las amenazas del entorno (Barney, 1991), de tal manera, que aumenta la eficiencia y eficacia organizacional (Swiercz y

Spencer, 1992). Esta condición requiere que haya una demanda heterogénea en el mercado de trabajo (que las empresas tengan puestos de trabajo que requieran diferentes habilidades), así como, una oferta heterogénea (que haya trabajadores con habilidades diferentes y distintos niveles de habilidad) (Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

Los sistemas de gestión de recursos humanos centrados en construir y fomentar la creatividad y adaptabilidad en la organización (Colbert, 2004) a través de las funciones de la gestión de recursos humanos (sobre todo a través de la selección, formación y participación) pueden hacer que este recurso sea valioso para la empresa.

## 2. Raro:

Wright, McMahan y McWilliams (1994) examinan si los recursos humanos cumplen los requisitos establecidos por Barney (1991) bajo la presunción de que la habilidad individual se distribuye normalmente. Por ello, afirman que debido a la distribución normal de la habilidad, los recursos humanos con niveles de habilidad altos son, por definición, raros.

El objetivo de todos los procesos de selección debe ser, según estos autores, asegurarse de que la organización contrata sólo a los individuos que poseen estos niveles de habilidad altos y que es capaz de retener a estos individuos mediante un sistema de recompensas atractivo.

## 3. No fácilmente imitable:

Un recurso puede no ser perfectamente imitable si reúne alguna o una combinación de las siguientes características: condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social (Barney, 1991). Las condiciones históricas o trayectoria histórica se refiere a la serie de eventos que han moldeado las prácticas, políticas y cultura de la empresa. La ambigüedad causal describe una situación donde la fuente causal exacta de la ventaja competitiva no puede ser fácilmente identificada (Lippman y

Rumelt, 1982). Esta incertidumbre sólo podría ser entendida retrospectivamente (Mosakowski, 1997).

La complejidad social se deriva de relaciones sociales únicas que no pueden ser duplicadas (Wright y McMahan, 1992). Esta complejidad social como fuente de ambigüedad causal y, por tanto, de ventaja competitiva, es un tema estudiado en multitud de trabajos de perspectiva de recursos y capacidades (eg. Nelson y Winter, 1982; Barney, 1986; Reed y DeFillippi, 1990; Schoemaker, 1990; Grant, 1991).

Como señalan Becker y Gerhart (1996: 787) para imitar se necesita un completo entendimiento de cómo funcionan de manera precisa cada uno de los mecanismos intervinientes en un proceso. En el caso de los sistemas recursos humanos, no es suficiente contratar a algunos altos ejecutivos para ponerlo en marcha. Por lo tanto, la imitación de la gestión de los sistemas de recursos humanos no es fácilmente imitable.

#### 4. Ausencia de sustitutos:

Wright, McMahan y McWilliams (1994) afirman que el trabajo de los individuos con algún grado de habilidad es difícil de sustituir, comparándolo con cualquier otro recurso que se pueda conseguir en el mercado, como la tecnología.

Los sistemas de recursos humanos son complejos, esta complejidad no sólo hace que sean difícilmente imitables, sino que también hace de ellos prácticamente insustituibles. Por todo lo anterior parece que la gestión de los recursos humanos puede ser fuente de ventaja competitiva.

Tal y como se comentó en el capítulo anterior, recientes estudios han mostrado que las prácticas de recursos humanos, denominadas HPWS influyen en los resultados de diversa naturaleza de la empresa, como el incremento en el compromiso organizacional (Whitener, 2001; Agarwala, 2003), la satisfacción (Berg, 1999) y la motivación de los trabajadores en el trabajo (Guest, 1999), la productividad (Arthur, 1994; Ichniowski y Shaw, 1999), el desempeño operativo-productivo (Ahmad y

Schroeder, 2003), la satisfacción de la clientela (Rogg, Schmidt, Shull y Schmitt, 2001), la percepción del desempeño organizacional (Delaney y Huselid, 1996) y en el resultado de la empresa (Huselid, 1995). En el contexto español, aunque muchas de las empresas siguen aplicando prácticas de recursos humanos 'tradicionales' (Valle, Martín y Romero, 2001), algunos trabajos han reflejado la relación entre el uso de HPWS o similares y el resultado de la empresa tanto de servicios (De Saá-Pérez y García-Falcón, 2002; Déniz-Déniz y De Saá-Pérez, 2003) como industrial (Rodríguez y Ventura, 2003).

La relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño exportador de la empresa, como hemos señalado anteriormente, ha sido estudiada en muy pocas ocasiones, no conformando, por ello, un cuerpo de investigación sólido en el que podamos apoyarnos. Sin embargo, las pocas y dispersas investigaciones que tratan esta relación parecen apuntar a una relación positiva entre prácticas de recursos humanos cercanas o muy similares a las que conforman los HPWS y el desempeño exportador.

Los estudios sobre las empresas exportadoras destacan que los procesos de exportación son más complicados para la empresa que vender en su mercado doméstico (Christensen, Rocha y Gertner, 1987). Con frecuencia, la fuente de dificultad principal no está en la necesidad de recursos tecnológicos o financieros extraordinarios (que en muchas ocasiones son importantes), sino en el requerimiento de una habilidad, sensibilidad y conocimientos extras por parte de los directivos y empleados de la empresa para hacer frente a un mercado ajeno a los procedimientos, preferencias y regulaciones habituales de la organización (Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998). Por tanto, en muchos casos, se requieren empleados con habilidades específicas e idóneas para hacer frente exitosamente a estos procesos de exportación (Cavusgil y Naor, 1987; Deng, Menguc y Benson, 2003).



El contar con esas habilidades y conocimientos depende en primera instancia del apropiado funcionamiento de la selección y formación del personal (Barkema, Bell y Pennings, 1996; Xiao, 1996). Igualmente, la evaluación del desempeño y los sistemas de retribución asociados al desempeño han sido vinculados con una mejora en el desempeño exportador (Aaby y Slater, 1988) o al menos provocan una mejora de la actitud de los empleados que incide en los procesos de exportación (Yau y Brown, 1993)

Especial mención cabe hacer a los dos únicos estudios que conocemos hasta la fecha que han comprobado la relación entre los HPWS y el proceso exportador. Así, Osterman (1994) en su estudio sobre el desarrollo de los HPWS en empresas manufactureras estadounidenses, descubre que existe una relación positiva y significativa entre la puesta en marcha de estas prácticas y las empresas que venden en mercados extranjeros. El autor justifica este hallazgo a que las empresas que actúan más allá de sus fronteras aprenden más rápidamente que el resto, ya que en su investigación la internacionalización es una variable independiente y los HPWS la variable dependiente. Pero reconoce que esta relación también se puede dar en el sentido opuesto a que él nos muestra, reconociendo que las empresas pueden ser más productivas debido a la adopción de las HPWS y por ello, son más exitosas en su competición internacional. En este sentido, nuestro trabajo quiere colaborar en el esclarecimiento sobre si la implantación de un HPWS produce mejoras en los procesos de internacionalización en el caso particular de la empresa exportadora

En otro estudio reciente, Deng, Menguc y Benson (2004) han encontrado como algunas prácticas de recursos humanos (que podrían pertenecer a sistemas de HPWS) están relacionadas positivamente con el crecimiento en las exportaciones en empresas chinas. Pero estos autores no comprueban los efectos que la aplicación de manera conjunta de estas prácticas, como sistema (como un HPWS) puede tener sobre el desempeño exportador, como es nuestra intención.

La revisión de la literatura sobre HPWS que realizamos en el capítulo anterior muestra que la existencia de una relación positiva y significativa entre los HPWS y diversos tipos de desempeño en la empresa. Además otros trabajos apuntan la posibilidad de que los HPWS jueguen también un papel fundamental en la mejora del desempeño exportador de la empresa. De todo ello y, pese a que los precedentes de esta relación son escasos, formulamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1a: El uso de HPWS está relacionado positiva y significativamente con el éxito de la internacionalización de la empresa exportadora.*

### **5.3.2. Relación entre la gestión medioambiental proactiva y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.**

Tradicionalmente la literatura sobre medio ambiente y empresa se ha ocupado principalmente de dos aspectos, por un lado, la determinación de los factores motivadores o desencadenantes para el desarrollo de una gestión medioambiental por parte de la empresa (eg. Hoffman, 1999; Russo 2001; 2003; Bansal, 2005) y, por otro, de comprobar si una gestión más respetuosa con el medio ambiente puede ser o lleva a la obtención de una ventaja competitiva (eg. Klassen y McLaughlin, 1996; Russo y Fouts, 1997; Dowell, Hart y Yeung, 2000; Judge y Douglas, 1998; Bansal, 2005).

Esta última vertiente de la investigación sobre la gestión medioambiental y el desempeño organizacional, se ha apoyado fundamentalmente en la teoría de recursos y capacidades, afirmando que una gestión medioambiental proactiva puede ser fuente de ventaja competitiva en la empresa, tal y como se documenta en el tercer capítulo de este trabajo. Pero han sido muy pocos los que han estudiado el impacto de la proactividad medioambiental sobre la facilidad para vender sus productos en mercados extranjeros, existiendo casi exclusivamente un análisis de determinadas circunstancias referidas a los planteamientos medioambientales de las empresas multinacionales, tales como el papel

de los gobiernos y el entorno (eg. Porter y Van der Linde, 1995a; 1995b), la legislación en materia medioambiental (eg. Rugman y Verbeke, 1998), la demanda del mercado exterior (eg. Christmann, 2004) o la complejidad del entorno internacional (eg. King y Shaver, 2001).

El principal motivo por el que una empresa suele considerar en su estrategia el aspecto medioambiental es la consecución de un beneficio económico (Banerjee, 2001) ya sea de una forma directa, a través de mayores beneficios financieros o de manera indirecta. Para una empresa exportadora, el éxito en la internacionalización puede ser vital para conseguir este beneficio económico. De hecho, suele existir una correlación significativa entre el éxito de la internacionalización exportadora, la productividad de la empresa y el beneficio, como también han mostrado otros estudios (Greenway y Yu, 2004; Salomon y Shaver, 2005).

Uno de los primeros trabajos que asoció la variable medioambiental y el éxito internacional de la empresa fue Porter (1991) argumentando que una normativa local exigente en materia medioambiental puede ofrecer a las empresas una ventaja competitiva internacional. Siguiendo este postulado, otros estudios trataron con más profundidad esta relación argumentando que las empresas proactivas medioambientalmente consiguen estar entre las que alcanzan mercados regulados, creando barreras de entrada que evitan que entren nuevos competidores a estos mercados (Dean y Brown, 1995; Nehrt, 1998) y que, por tanto, les puede reportar ventajas competitivas en estos mercados internacionales.

Tenemos que añadir que la literatura que une estas dos variables no es muy extensa, como ya reflejamos en el capítulo tercero, pero se ha estudiado esta relación considerando la internacionalización como variable explicativa de la proactividad medioambiental, pero también como variable explicada por la proactividad

medioambiental de la propia empresa, argumentando que el mayor respecto al medio ambiente facilita las ventas en el extranjero.

Situándonos en la primera vertiente enumerada, la literatura ha comprobado que la internacionalización favorece la proactividad medioambiental (Bansal y Roth, 2000; Bansal, 2005). Gracias a la experiencia internacional, las empresas adquieren conocimiento de variadas jurisdicciones y capacidades, al coordinar las diferentes sedes y centros de la organización (Roth, 1995). Se puede deber también a la existencia de información asimétrica y a la posibilidad de conductas oportunistas cuando los diferentes entornos estatales, culturales o institucionales en países distintos hace que la transmisión de información sea más reducida (King, Lenox y Terlaak, in press). Hay que señalar además, que la internacionalización permanece como elemento relevante en el tiempo para esta gestión medioambiental de la empresa (Bansal, 2005: 212-213), por lo que las capacidades que proporciona la internacionalización hacen posible que la empresa mantenga una gestión medioambiental a lo largo del tiempo.

Con respecto a la literatura que argumenta que el respeto medioambiental de la empresa puede repercutir positivamente en las ventas de la empresa en el extranjero, podemos decir que la mayoría se centra en estudiar cómo la incorporación y el seguimiento de la empresa de un sistema de gestión medioambiental a través de un certificado de ámbito internacional, como ISO 14001 o EMAS, facilita la exportación. En los últimos años, algunos trabajos han mostrado como la incorporación de la empresa a un sistema de gestión medioambiental estandarizado es una variable importante en las decisiones de compra de empresas importadoras (Bellesi, Lehrer y Tal, 2005) y sobre la habilidad de la organización para comerciar internacionalmente (Summers, 2002), habiendo explicado ese resultado por la mejor reputación de la que gozan las empresas con certificación medioambiental reconocida internacionalmente.

La explicación lógica de esta relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en los procesos de internacionalización es la creciente preocupación que se

experimenta por el medioambiente, que hace que los consumidores estén cada vez más concienciados sobre las repercusiones que determinados procesos y productos pueden tener para el medio ambiente. Las empresas exportadoras, sobre todo aquellas que exportan a países desarrollados, donde esta concienciación medioambiental es más relevante, conceden o intentan conceder más importancia al aspecto medioambiental. Pero también, siguiendo el argumento de Rugman Kirton y Soloway (1999), las empresas exportadoras que se dirigen a países con una regulación medioambiental muy exigente tienden a ser proactivas para vencer las posibles barreras de entrada que esta regulación medioambiental plantea. O simplemente, porque sirven a grandes empresas que exigen determinados requisitos medioambientales –solicitando normalmente a sus proveedores que estén certificados bajo un sistema de gestión medioambiental internacional como es ISO 14000– (Roht-Arriaza, 1997).

La literatura sobre exportación (eg. Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998; Leonidou, 2004) se ha ocupado tradicionalmente de relacionar la exportación con otras variables que tradicionalmente se han considerado las más relevantes (tales como el precio y la calidad del producto). Pero pese a que la puesta en marcha de un sistema de gestión medioambiental no sea la variable determinante para aumentar el volumen de exportación, es considerada una variable que influye muy positivamente porque implica que estas empresas están mejor gestionadas y cuentan con una imagen ética buena, ya que muestran una mayor preocupación medioambiental y, por tanto, también ofrecen una mejor imagen social (Bellesi, Lehrer y Tal, 2005: 1951).

Con el incremento de concienciación medioambiental entre los consumidores en los países desarrollados, se puede pensar que éstos exijan a las empresas cierto respeto hacia el medio ambiente (Christman y Taylor, 2001), por lo que sería lógico pensar que las empresas exportadoras, al menos a estos países desarrollados, también notarán este incipiente cambio ecológico hacia su actuación y los productos/servicios que venden.

Siguiendo la literatura sobre medio ambiente y empresa en el marco de la perspectiva de recursos y capacidades, ésta nos muestra como la puesta en marcha de una gestión medioambientalmente proactiva puede ser fuente de ventaja competitiva para la empresa (eg. Russo y Fout, 1997) porque este tipo de gestión proactiva activa y utiliza recursos y capacidades que refuerzan el buen desempeño de la empresa (Rugman y Vereke, 1998).

Pero fijándonos en el desempeño internacional de la empresa exportadora y, teniendo en cuenta que la gestión medioambiental no es considerada como el factor principal que determina el éxito de la exportación, como hemos mostrado anteriormente, la gestión medioambiental puede jugar un papel destacado en facilitar los procesos de exportación en las empresas españolas, debido a que en los principales países de destino de la exportación (resto de miembros de la UE) existe una creciente preocupación medioambiental de los consumidores y demanda por parte de muchas empresas (principalmente grandes) de incorporar suministros más respetuosos medioambientalmente. Por todo lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2a: El uso de una gestión medioambiental proactiva está relacionado positiva y significativamente con el éxito de la internacionalización de la empresa.*

### **5.3.3. La relación entre los HPWS y la gestión medioambiental proactiva**

En las anteriores hipótesis sostenemos que la puesta en práctica de sistemas del recursos humanos de alto rendimiento y una gestión medioambiental, cada uno por separado, pueden ser fuente de ventaja competitiva al intervenir en el éxito que la empresa exportadora tiene en los mercados internacionales. No obstante, al mismo tiempo, en este apartado justificamos la existencia de importantes relaciones entre esas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la gestión medioambiental proactiva.

La literatura ha destacado que las políticas y prácticas medioambientales tienden a estar integradas en otras áreas funcionales (Starik y Rands, 1995), principalmente porque su ejecución, así como los recursos y capacidades en los cuales se basa, tienen que ser realizadas por otras funciones, como ejemplo la producción (Christmann, 2004: 751), el marketing o los recursos humanos. Además la propia gestión de recursos humanos también está presente, o es necesaria, en el desarrollo de otras áreas funcionales, en tanto que estas áreas funcionales utilicen personal de la empresa. Por tanto, la estrategia medioambiental proactiva necesita desarrollarse con el apoyo del personal de la empresa y sus políticas de recursos humanos y, al mismo tiempo, el funcionamiento de los planteamientos de recursos humanos se pone a prueba en campos tales como la gestión medioambiental. Así pues, resulta interesante comprobar de qué forma se influyen ambos campos para potenciarse mutuamente.

Los trabajos pioneros en estudiar la interrelación de estas dos áreas funcionales consideran que la gestión de recursos humanos tiene que cooperar en la mejora del desempeño medioambiental si eso es lo que realmente quiere la empresa (Wehrmeyer, 1996). Desde que Hart (1995) afirmara que las estrategias medioambientales proactivas requieren estructuras descentralizadas y basadas en sus trabajadores, ya que «requieren tareas intensas en personal y dependen de las habilidades tácitas desarrolladas por su personal a través de su implicación con la empresa» (1995: 999), hay más trabajos que apoyan esta visión donde la proactividad medioambiental, la prevención de la contaminación más que el control, requiere la involucración y el compromiso de los empleados (Aragón, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Klassen y Whybark, 1999; Marcus y Nichols, 1999; Bansal, 2005). Bunge, Cohen-Rosenthal y Ruiz-Quintanilla (1996) y, Ruiz-Quintanilla, Bunge, Freeman-Gallant y Cohen-Rosenthal (1996) demuestran en su estudio empírico que las empresas industriales que cuentan con la participación e implicación de sus empleados a través del establecimiento de prácticas formales generaron tres veces menos emisiones de sustancias contaminantes que las

empresas que no desarrollaron estos sistemas de participación. Según estos autores, los trabajadores necesitan creer que la organización está haciendo un esfuerzo serio para implicarlos y hacerlos partícipes en aspectos medioambientales, para conseguir una reducción en el impacto medioambiental que causa la empresa (Bunge, Cohen-Rosenthal y Ruiz-Quintanilla, 1996: 14).

Tanto la aportación de cada uno de los miembros de la empresa como los sistemas y estructura de relación entre ellos juegan un papel destacado en el desarrollo de la mejora medioambiental (Hostager, Neil, Decker y Lorentz, 1998). Con respecto a la estructura organizacional, Egri y Herman muestran que las organizaciones preocupadas por el medio ambiente son «adaptables y orientadas al cambio, tienen sistemas de tareas centrados en relacionarse con grupos de interés externos<sup>2</sup> y en crear un compromiso de los miembros de la organización hacia los valores y creencias organizacionales, dentro de estructuras informales y fluidas» (2000: 595-596).

Los últimos trabajos sobre empresa y medio ambiente han girado su interés hacia aspectos específicos de la gestión de recursos humanos, mostrando la gran conexión entre la gestión y prácticas de recursos humanos con el desempeño medioambiental. Así, Russo y Harrison (2005) estudian la relación entre el desempeño medioambiental de las plantas o unidades industriales y ciertos aspectos organizacionales, entre ellos el sistema de retribución de los directores de medio ambiente de la planta. Aunque estos autores no consiguieron validar su hipótesis, que postulaba que el salario del responsable medioambiental de la planta estaba influido por el desempeño medioambiental de ésta, mantienen la necesidad de explorar los sistemas de retribución en relación con la variable medioambiental. A este respecto, Lothe, Myrtveit y Trapani (1999) han propuesto un método para aplicar el sistema de retribución para directivos que sea más adecuado teniendo en cuenta la correlación entre los objetivos económicos y medioambientales de la empresa a corto y largo plazo.

---

<sup>2</sup> External constituencies.



Además de la retribución del personal, se tienen que considerar otras prácticas de recursos humanos que suelen ser complementarias para aprovechar los efectos sinérgicos que tiene la puesta en marcha de un sistema de prácticas coherentes entre sí. La brillante revisión de la literatura sobre gestión medioambiental y la de recursos humanos realizada por Fernández, Junquera y Ordiz (2003) nos muestra como determinados aspectos de la gestión de recursos humanos tienen su impacto en la gestión medioambiental, tales como la implicación y participación, la formación y la motivación de los trabajadores, así como otros indirectamente relacionados como la cultura organizacional.

Estudios empíricos están mostrando esta conexión entre estas dos funciones (medioambiental y de recursos humanos), como el realizado por Bansal (2003) que estudia de qué forma los valores de los individuos en una empresa, tanto de directivos como de trabajadores, tienen importancia en cómo la empresa responde ante el medio ambiente. Esta investigadora descubre que es necesario activar la mentalidad ecológica de los trabajadores a través de la formación y educación y, tener en cuenta la variable medioambiental en otras prácticas de recursos humanos como la selección del personal, para conseguir una gestión más comprometida con el medio ambiente, ya que los valores del personal de la empresa influyen en la respuesta medioambiental que da la organización. Una de las prácticas esenciales para conseguir que los aspectos medioambientales sean incorporados en el trabajo diario es la participación e implicación de los trabajadores. Según Zobel y Burman (2004: 25) uno de los aspectos que influyen y se necesitan mejorar en la implantación de un sistema de gestión medioambiental es la participación e implicación de los trabajadores y los niveles de competencia del personal relacionado con aspectos medioambientales. Para conseguir esto, se han planteado modelos que muestran a los directivos cómo conseguir más motivación e implicación de los trabajadores (eg. Hostager, Neil, Decker y Lorentz, 1998; Epstein y Roy, 2001).

Pero ha sido la investigación en el área de producción la que ha comprobado más intensamente cómo determinadas prácticas de recursos humanos, llevadas a cabo en el área de producción, contribuyen a la mejora del desempeño medioambiental de la empresa. Desde esta literatura de producción se propugna la necesidad de formación para conseguir reducir las emisiones de la empresa (Daily y Huang, 2001), comunicación abierta en ambos sentidos (Gupta y Sharma 1996; Kitazawa y Sarkis, 2000; Chinander, 2001), participación e implicación de los trabajadores para conseguir prácticas medioambientales de carácter preventivo (Kitazawa y Sarkis, 2000; Chimander, 2001; Daily y Huang, 2001), la descentralización de las actividades (Azzone y Noci, 1998) o el establecimiento de equipos de trabajo (Hanna, Newman, Johnson, 2000). Según Florida y Davison (2001: 67-68) las empresas 'verdes' tienden a ser más innovadoras en general y, adoptan prácticas medioambientales avanzadas, debido a que poseen un compromiso para encontrar soluciones innovadoras para reducir los residuos o desechos y aumentar la eficiencia. Coinciden con Ramus (2001) quién afirma que los factores que promueven o facilitan la innovación en general son los mismos que propician la innovación medioambiental<sup>3</sup>.

Está demostrado por la literatura que las empresas más proactivas en general lo son también en el aspecto medioambiental (Aragón-Correa, 1998). Las empresas innovadoras tienden a adoptar un grupo o conjunto de prácticas interrelacionadas e innovadoras, como equipos autogestionados, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, gestión de calidad que producen mejoras de tipo medioambiental (Florida, 1996; Ramus y Steger, 2000; Ramus, 2001).

Las prácticas de recursos humanos que la literatura revisada muestra como facilitadoras de la puesta en marcha de una gestión proactiva medioambiental, parecen coincidir con las denominadas prácticas de alto rendimiento o HPWS, cuyo efecto sobre

---

<sup>3</sup> Con la única excepción de la transmisión de información medioambiental, según Ramus (2001: 102), esto puede ser debido a que gran parte de esta información medioambiental es de tipo técnico y no es relevante ni ayuda a mejorar el desempeño ni iniciativas medioambientales del trabajador.

la motivación e implicación de los trabajadores (Yeung y Berman, 1997; Rogg, Schmidt, Shull, y Schmitt, 2001; Fulmer, Gerhart y Scott 2003) y sobre el desempeño de la empresa (eg. Huselid, 1995; Batt, 2002; Way, 2002) han sido estudiadas en numerosos trabajos, sobre todo vinculados con sistemas de producción (eg. MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw y Prenushi 1997). El estudio de Rothenberg, Pil y Maxwell (2001) apunta esta misma relación, subrayando la importancia que tienen los trabajadores y las prácticas de recursos humanos (HPWS) para implementar un sistema de producción 'lean', basado en la reducción del uso de recursos y su optimización en la producción, que podría facilitar, a su vez, una gestión medioambiental proactiva.

A este respecto destacamos el trabajo de Ramus y Steger (2000) quienes concluyen que ciertas prácticas organizacionales llevan a los trabajadores generar más 'ecoiniciativas'<sup>4</sup> o acciones medioambientales, por lo que, podemos afirmar que estas prácticas conducen a una conducta altamente 'ecología' por parte de los trabajadores. Estas prácticas conciernen a la gestión de recursos humanos, y están formadas por las siguientes: apoyo para la innovación, apoyo a la formación, facilitar la comunicación-participación, distribuir información entre los trabajadores, recompensar y reconocer el buen desempeño de los trabajadores y hacerlos partícipes en la toma de decisiones.

La comparación entre estas prácticas de recursos humanos que facilitan la gestión medioambiental de la empresa, según la literatura sobre el tema, que hemos comentado en los párrafos anteriores, con las prácticas de recursos humanos que pueden conformar un HPWS nos ofrece una gran equivalencia, lo que nos permite sospechar que un sistema de prácticas de alto rendimiento engloba las prácticas de recursos humanos que ayudan al desarrollo de una gestión medioambiental proactiva. Para facilitar esta comparación pasamos a enumerar a continuación las prácticas que normalmente

---

<sup>4</sup> Se define como ecoiniciativa como cualquier acción llevada a cabo por un trabajador con la creencia que esta acción mejorará el desempeño medioambiental de la empresa.

conforman un HPWS (utilizando la revisión realizada en el capítulo cuarto de este trabajo):

- Gestión de la calidad o aplicación de algún tipo de programa para conseguir la calidad total
- Programas de mejora de la comunicación en la empresa
- Procedimientos de resolución de conflictos (efectivos y rápidos)
- Garantía de seguridad en el trabajo (contratos indefinidos versus temporales)
- Sistema de promoción interna (basado en el mérito o/y en el potencial del trabajador)
- Amplitud del puesto de trabajo (además de mayor rotación en los puestos)
- Estructuras organizacionales más planas (menos niveles directivos)
- Equipos de trabajo
- Retribución contingente (basado en el desempeño) y la participación de beneficios de la empresa
- Participación en la toma de decisiones
- Selección y reclutamiento de personal en base a su potencial
- Formación del personal (extensiva, basada en el potencial)

Las prácticas organizacionales que Ramus y Steger (2000) encuentran básicas para la realización por parte de los trabajadores de acciones medioambientales coinciden en gran parte con las prácticas de recursos humanos que pueden ser calificadas como HPWS. Por lo tanto, anticipamos que este tipo de prácticas ayuda a la empresa a ser más proactiva medioambientalmente, si bien nosotros contribuimos subrayando que la influencia positiva en la gestión medioambiental viene dada por la existencia de un sistema de prácticas de recursos humanos coherentes y coincidentes en el sentido planteado de las HPWS y más allá de la existencia -o no- de una práctica específica.

Siguiendo esta tendencia creciente dentro de la literatura, así como, la lógica subyacente que la acompaña, creemos que ciertas prácticas de recursos humanos en conjunto, que hemos denominado HPWS, facilitan al desarrollo de una gestión medioambientalmente proactiva por parte de la empresa, por esta razón:

Hipótesis 3a: *El uso de HPWS está relacionado positiva y significativamente con la implementación de una gestión medioambiental proactiva.*

#### **5.3.4. Efecto moderador de la incertidumbre percibida del entorno**

##### a) Aspectos generales

Según lo señalado anteriormente, la perspectiva de recursos y capacidades afirma que los mismos pueden ser fuente de ventaja competitiva siempre que sean valiosos, raros, difícilmente imitables e insustituibles, estos son puramente idiosincrásicos ya que surgen por la particular trayectoria histórica que ha seguido la empresa. En la revisión previa de la literatura que hemos realizado se muestra como tanto los sistemas de recursos humanos, los HPWS en particular, como el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva cumplen con los requisitos establecidos por la perspectiva de recursos y capacidades, siendo ambos posibles fuentes de ventaja competitiva.

El marco teórico establecido por el enfoque de recursos y capacidades tradicionalmente no ha incluido la consideración del entorno general ni del específico de la empresa, al menos de forma explícita, dentro de su análisis. Pero no es menos cierto que la literatura estratégica ha mostrado la idoneidad de considerar el entorno como una variable que afecta a la organización de la empresa (eg. Miller, 1987a, b; 1988). En particular, la perspectiva contingencial ve el desempeño organizacional como un reflejo del ajuste entre los aspectos exógenos e internos de la empresa (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967).

En los últimos años se ha generado una tendencia cambiante para incluir y considerar aspectos exógenos a la propia empresa desde la perspectiva de recursos y capacidades, quizás por las críticas levantadas en contra esta perspectiva por su falta de consideración del entorno (eg. Priem y Butler, 2001a, b). Así, algunos estudios empíricos han mostrado que aspectos del entorno general y competitivo de la empresa afectan a los procesos de desarrollo y puesta en práctica de capacidades y recursos, que pueden resultar claves para la empresa (Maijoor y Van Witteloostuijn, 1996; Miller y Shamsie, 1999; Eisenhardt y Martin, 2000; Zajac, Kraatz y Bresser, 2000).

En este sentido, seguimos el razonamiento de Aragón-Correa y Sharma (2003: 73) quienes concilian estas dos perspectivas aceptando que «el entorno influye en la estrategia de la empresa pero no la determina de manera mecánica», para mostrar que la consideración del entorno general o competitivo de la empresa y la perspectiva de recursos y capacidades puede ser válida para mostrar las relaciones entre los recursos y capacidades de la empresa y el desempeño organizacional de la misma. Y así, pretendemos colaborar en la necesaria incorporación del aspecto contingencial a la perspectiva de recursos y capacidades (Brush y Artz, 1999).

Para incorporar el enfoque contingencial a la perspectiva de recursos y capacidades introducimos la variable incertidumbre del entorno en nuestro análisis, haciendo un breve repaso a los postulados de este enfoque sobre el impacto de un entorno incierto en la empresa.

Podemos entender por incertidumbre, el grado en el que un entorno es dinámico (el grado de variabilidad de los elementos y el grado en el que se puede predecir), complejo (heterogeneidad y diversidad de los elementos del entorno) y hostil (la importancia y el grado de disponibilidad de los recursos por el resto de elementos del entorno) (Miller y Friesen, 1983; Tan y Litschert, 1994).

El enfoque contingente establece que determinados aspectos, como el entorno que rodea la empresa, influyen en la determinación de la estrategia de la organización (Miller y Friesen, 1984), por ello, conforme el entorno cambie así debe cambiar la empresa (Thompson, 1967).

Centrándonos en la relación entre el entorno y la proactividad de la empresa, en general, la mayor parte de la literatura contingencial señala que cuando una organización se enfrenta a un mayor grado de incertidumbre tiende a ser más proactiva. Al no saber y no poder saber lo que puede avecinarse intenta anticiparse a estos eventos realizando acciones preventivas (Dess y Beard, 1984), se arriesga más y sigue estrategias más innovadoras (Paine y Anderson, 1977; Miller, 1987a). Siguiendo a Miller (1988), la adopción de estrategias de diferenciación está positivamente relacionada con la existencia de entornos inciertos y, por contra, la adopción de una estrategia orientada al coste está relacionada con entornos más estables y predecibles.

La propia teoría contingencial afirma que en entornos inciertos las empresas más exitosas adoptan estructuras más diferenciadas y más procesos de integración más sofisticados que aquellas cuyo desempeño es más pobre (Lawrence y Lorsch, 1967). Tanto los HPWS como la gestión medioambiental proactiva se pueden considerar como procesos sofisticados, por lo cual esperamos que en entornos más inciertos estas prácticas reporten más utilidad que en entornos predecibles.

Andersson, Gabrielsson y Wictor (2004) encuentran una relación positiva y significativa entre la percepción de un entorno incierto y la internacionalización de la empresa, ya que, según estos autores, la empresa puede ver en un entorno incierto oportunidades emergentes en el extranjero, ya que el mercado doméstico es tan volátil e incierto como pudiera resultar el extranjero.

Por ello, vamos a continuación a explorar la posible influencia moderadora del entorno en las relaciones entre la puesta en práctica de un HPWS y la implantación de

una gestión medioambiental proactiva en su relación con el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora, respectivamente.

b) El efecto moderador del entorno sobre la relación entre HPWS y el éxito de la internacionalización en empresas exportadoras

En el campo de la gestión de recursos humanos la existencia de mejores prácticas propugnada por el enfoque universalista ha generado un arduo debate, como hemos comentado en capítulos anteriores. Los estudios sobre los recursos humanos que han analizado la relación entre el entorno y la gestión de recursos humanos han mostrado que en condiciones de incertidumbre las empresas adoptan HPWS como un medio de respuesta a este entorno turbulento (Snow y Snell, 1993; Roche, 1999) y, de igual modo, en entornos estables y predecibles la empresa no tiene necesidad de articular nuevos mecanismos para hacerle frente, por ello las empresas con este tipo de entornos no iniciarían procesos de cambio en su gestión de recursos humanos para implantar un HPWS (Miller y Lee, 2001). Según Sheppeck y Militello (2000) existe una relación entre la incertidumbre del entorno y el uso de los HPWS, de tal forma que cuanto más incierto sea el entorno mayor es la adopción y puesta en marcha de este tipo de prácticas por parte de la empresa.

Nosotros proponemos que la influencia del entorno no es sólo directa sobre el uso de los HPWS, sino que modera o influye en la relación entre los HPWS y el éxito de internacionalización de la empresa. En un entorno incierto es más difícil la toma de decisiones y la empresa necesita adaptarse a estas condiciones (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988). Una vez que se ha decidido la puesta en marcha de un HPWS, los resultados del mismo en las distintas dimensiones de su desempeño (incluyendo el éxito de la internacionalización de la empresa) van a venir también condicionadas por la situación del entorno.



En primer lugar, el HPWS es considerado como un sistema de recursos humanos más abierto (Cameron y Quinn, 1999) y, por tanto, permite mejorar a los trabajadores, motivándoles a aplicar su experiencia, conocimiento y capacidades, posibilitando así, el poder aprovechar las oportunidades que un entorno incierto ofrece en el ámbito de la internacionalización.

En segundo lugar, las operaciones en mercados internacionales demandan conocimientos específicos en comparación con las necesarias en el mercado doméstico (Eriksson, Johanson, Majkgård y Sharma, 2000) tales como, habilidades para entender y relacionarse en ambientes normativos diversos. Las demandas son especialmente exigentes cuando el entorno es incierto. En esas condiciones resulta especialmente apropiado contar con trabajadores motivados y más implicados con los objetivos de la empresa para que así, puedan con mayor facilidad dar respuesta a esas exigencias, siendo precisamente esas características, entre otras, las fomentadas por los HPWS (eg. Rogg, Schidt, Shull y Schmitt, 2001; Whitener, 2001; Ahmad y Schroeder, 2003).

Por lo tanto, nuestra hipótesis sería:

Hipótesis 1b: *La incertidumbre del entorno general modera la relación existente entre el uso de los HPWS y el éxito en la internacionalización.*

c) El efecto moderador del entorno sobre la relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora

En entornos más inciertos, las organizaciones suelen adoptar una estrategia más proactiva (Paine y Anderson, 1977; Dess y Beard, 1984; Miller, 1987a) e innovadora (Özsomer, Calantone y Di Benedetto, 1997) y suelen diversificar sus procesos y productos como una forma de reducir el riesgo al que se enfrenta (Milliken, 1987, Buchko, 1994). La literatura ha mostrado también que las estrategias proactivas están también ligadas a un compromiso medioambiental mayor, por lo que, indirectamente, la

incertidumbre general del entorno plantea una influencia directa y positiva sobre la proactividad medioambiental de la empresa (Aragón-Correa, 1998; Aragón-Correa, Matías-Reche y Senise-Barrio, 2004). Esta relación se produce normalmente porque las empresas más proactivas medioambientalmente invierten más en investigación y desarrollo, en tecnología y en actividades o procesos en orden a conseguir sus objetivos medioambientales (Bringer y Benforado, 1994). El mismo tipo de relación directa existe entre incertidumbre y éxito en la internacionalización de la empresa, tal y como quedó comentado en los apartados anteriores.

Por otra parte, Aragón-Correa y Sharma (2003) propusieron que la incertidumbre puede moderar la relación existente entre estrategia medioambiental proactiva y desempeño de la empresa haciéndola más intensa, mientras que algunos trabajos empíricos habían mostrado también algunos resultados en ese mismo sentido (Russo y Fouts, 1997; Majumdar y Marcus, 2001). Sin embargo, existen pocos trabajos que hayan estudiado si la relación positiva existente entre estrategia medioambiental proactiva y éxito en la internacionalización se puede ver influida por la incertidumbre del entorno de la empresa.

Nuestro planteamiento es en principio favorable a esa posibilidad puesto que las ventajas generadas por la proactividad medioambiental, tales como mayor reputación o habilidad de relación con stakeholders (eg. Céspedes-Lorente, De Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil, 2003) serán especialmente útiles en el proceso de exportación cuando la incertidumbre aumenta. Así, mientras en entornos estables la evolución previa de las exportaciones o el precio de los productos pueden ser dos de las variables claves que determinen una evolución favorable de las exportaciones, en entornos inciertos otras consideraciones de tipo más dinámico juegan un papel más relevante en las posibilidades de afrontar la internacionalización a través de la exportación. Así, bajo un entorno incierto las empresas proactivas medioambientalmente son las que mejor pueden anticiparse a los diferentes problemas que pueden surgir en ese ámbito,

teniendo unas mejores posibilidades para ofrecer respuestas eficaces ante temas que no hubieran sido tan relevantes en entornos estables, tales como (a) el desarrollo de mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías de prevención (Shrivastaba, 1995c), (b) la mayor habilidad para cooperar con ‘stakeholders’ externos que, además de ser más difícil de conseguir en mercados externos que en los domésticos, resulta muy interesante para conseguir la colaboración de agentes cualificados cuando la evolución del entorno es poco clara, a la par que se gana en reconocimiento y legitimidad (Harrison y St John, 1996; Goll y Rasheed, 2002), (c) el anticiparse a la legislación futura o tener planteamientos avanzados e independientes de la regulación legal a través de la proactividad medioambiental (Aragón-Correa, 1998; Dowell, Hart y Yeung, 2000; González-Benito y González-Benito, 2004), es apropiado cuando dicha regulación puede ser diferente en distintos mercados nacionales, pero lo es más aún cuando además su evolución futura resulta incierta y, (d) el activar capacidades de aprendizaje a través de la proactividad medioambiental (Sharma y Vredenburg, 1998) resulta útil en los procesos de internacionalización (Delios y Henisz, 2003) y especialmente cuando el entorno brinda la necesidad de hacerlo por la incertidumbre y cambios que en el mismo se producen.

Aunque la literatura no se ha prodigado en estudiar el posible papel moderador del entorno sobre la relación entre la proactividad medioambiental y el éxito de la internacionalización de empresas exportadoras creemos que existen indicios sobre la posible existencia de este efecto interactivo del entorno en esta relación, por ello presentamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2b: La incertidumbre del entorno modera la relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización de la empresa.*

d) El efecto moderador del entorno sobre la relación entre el uso de un HPWS y la proactividad medioambiental de la empresa

Hemos justificado anteriormente la relación entre los sistemas de HPWS y la proactividad medioambiental de la empresa, concluyendo que los sistemas de prácticas de recursos humanos pueden facilitar el desarrollo de una gestión proactiva en la empresa.

En condiciones de incertidumbre, los recursos y capacidades de la empresa son especialmente críticos para enfrentarse a este entorno (Amit y Schoemaker, 1993), por ello bajo entorno inciertos las empresas tienden a mantener y mejorar sus habilidades de responder a cambios venideros (Harrigan, 1984) influyendo por tanto positivamente, esa circunstancia, tanto sobre la puesta en marcha de los HPWS como sobre la proactividad medioambiental de la empresa.

Los apartados anteriores justificaron la relación positiva existente entre los sistemas de HPWS y la proactividad medioambiental de la empresa. Ahora queremos analizar si esa relación se ve influida de alguna forma por la existencia de diferencias en las condiciones del entorno. En otras palabras, estimamos oportuno comprobar si la situación del entorno influye en que la gestión medioambiental sea más o menos proactiva para un determinado nivel de HPWS. Nosotros entendemos que la influencia es positiva debido a que las condiciones de incertidumbre facilitan que la capacidad potencial de los HPWS se convierta en innovaciones y avances concretos. En situaciones de incertidumbre una empresa medioambientalmente proactiva necesitará especialmente anticiparse a estos cambios desconocidos gracias a la implantación de un sistema de HPWS. Una empresa que quiera ser una empresa proactiva medioambientalmente necesitará tener los conocimientos y habilidades necesarios en su personal para interpretar de la forma más beneficiosa para ella los elementos inciertos el entorno, como por ejemplo la futura legislación medioambiental, para anticiparse a ella y convertir

lo que pudiera ser una amenaza en una oportunidad para ella, consiguiendo la consiguiente ventaja competitiva.

Estos sistemas pueden dotar a la empresa de esas capacidades necesarias para la adaptación a los cambios (Verdu-Jover, Llorens-Montes y García-Morales), facilitando un menor tiempo de respuesta para aplicar los cambios (Jackson y Wall, 2001) ya que con su uso se consigue un personal más capaz y dispuesto a aprender para responder a los distintos requerimientos (Jaikumar, 1986) o al menos, con el uso de alguna de sus prácticas, como una compensación unida al desempeño (eg. Jerez-Gómez Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005). No en vano, los HPWS son especialmente eficaces bajo condiciones de extrema incertidumbre (Bae, Chen, Wan, Lawler y Walumbwa, 2003).

La consideración de la empresa de los planteamientos de recursos humanos para conseguir su proactividad medioambiental, puede ser especialmente crítica cuando se enfrenta a un entorno incierto. La integración ha sido designada por la literatura como un factor clave para el desarrollo por parte de la empresa de las capacidades necesarias para enfrentarse a la incertidumbre. Estudios empíricos confirman que el ritmo de aprendizaje en el desarrollo de nuevos productos se incrementa con la adopción de mecanismos de integración funcional en la empresa (Clark y Fujimoto, 1991; Clark y Wheelwright, 1992). Russo y Fouts (1997) enfatizan la importancia de la capacidad de integración funcional para generar innovaciones para la prevención de la contaminación. Así mismo, Sharma, Pablo y Vredenburg (1999) encontraron que el flujo de información para las innovaciones medioambientales requería mecanismos formales e informales para compartir el conocimiento entre los directivos de línea y los superiores. Este aspecto puede ser especialmente crítico para la empresa si se enfrenta a entornos inciertos.

En sentido inverso, la mayor certeza sobre la evolución del entorno podría derivar en que la empresa no utilizara el potencial innovador de los HPWS. Los aspectos medioambientales es uno de los aspectos que puede recibir importantes innovaciones de

los HPWS (tal como quedó justificado en hipótesis anteriores), por lo que la incertidumbre ayudaría a impulsar esa posibilidad.

Aunque la literatura no ha estudiado de forma específica esta relación con detalle, creemos que las condiciones de incertidumbre intensifican la relación existente entre las capacidades generadas por los HPWS y la gestión medioambiental proactiva. Por tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3b: La incertidumbre del entorno modera la relación entre la implantación de HPWS y el desarrollo de una gestión medioambientalmente proactiva.*

#### **5.4. Metodología de la investigación**

La revisión de la literatura nos ha llevado al planteamiento de una serie de hipótesis que constituyen la base de la presente investigación. Antes de proceder al análisis y obtención de resultados, describiremos brevemente el diseño de la investigación, justificaremos la muestra seleccionada y comentaremos el desarrollo de las escalas de medida y los métodos cuantitativos utilizados para analizar los datos.

El objetivo general del presente estudio es contrastar las hipótesis desarrolladas, que reflejan los factores explicativos e influyentes del éxito internacional de las empresas exportadoras. Con esto pretendemos aportar evidencia y una mejor comprensión de los factores que se relacionan con el éxito en los procesos de exportación de las empresas, así como, demostrar el relevante papel que juegan los HPWS para alcanzar un desempeño medioambiental proactivo en la empresa y el papel moderador del entorno en estas relaciones.

Para conseguir estos objetivos, el método de investigación que se considera más conveniente es el estudio de campo, en contraposición con los métodos puramente experimentales, debido a que se desea que las variables a investigar ejerzan su influencia

de forma natural. De este modo, la información se obtiene de los entrevistados en su entorno habitual y el interés se centra en sus experiencias actuales. Se ha utilizado el cuestionario frente al estudio del caso porque deseábamos comprobar la inferencia estadística de nuestros resultados más que mostrar como se habían realizado las relaciones entre las variables de estudio en uno o pocos casos de estudio.

#### **5.4.1. Muestra y cuestionario**

En un estudio de campo, el primer paso es la elección de la población que va a ser objeto de estudio (Schofield, 1996). En este caso y como es habitual en estudios que usan la perspectiva de recursos y capacidades, se ha elegido como población un sólo sector productivo, el sector de la alimentación, porque de esta manera eliminamos la posible influencia perturbadora de peculiaridades específicas de cada sector, como podrían ser las diferentes características de cada uno de los agentes de la rivalidad competitiva (Porter, 1980; 1985), la tecnología de producción, los productos y demás factores que afectan en práctica exclusividad a un sector productivo en particular y que no son objeto de este estudio. Este hecho puede además ser particularmente relevante para la medición de las variables de interés con este tipo de perspectiva (eg. capacidades organizativas) y en este estudio en particular. Por ejemplo para los HPWS, MacDuffie (1995: 198) señala que el uso de un solo sector es más fiable, tanto para la medición de las variables explicativas como para las dependientes y variables de control, que pueden afectar a la relación de las prácticas de recursos humanos con el desempeño. En mismo sentido Wright, McCormick, Sherman y McMahan (1999: 558) hacen comentarios semejantes al indicar que medir las prácticas de recursos humanos en varios tipos de sectores industriales tiene como inconveniente que estas pueden ser muy diversas en las diferentes industrias, debido a requerimientos específicos del sector más

que a la selección estratégica de la empresa, produciendo una mayor varianza en su medida.

Finalmente, los aspectos contingentes son similares en empresas pertenecientes al mismo sector, restringiendo el ámbito de variables que pueden ser la causa de cambios en el desempeño en mercados internacionales. Estudios sobre el desempeño exportador en varias industrias (eg. Wakelin, 1998; Burgel y Murray, 2000; Crick y Chaudhry, 2000) atestiguan la diferencia existente en el comportamiento y desempeño exportador de empresas pertenecientes a diferentes sectores.

Por razones de índole similar, para obtener un espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo hemos tomado como población empresas domiciliadas en el territorio español, ya que si hubiéramos incluido empresas de diferentes países, nos podríamos encontrar con diversos factores contingentes propios de dichos países que influyen en el desempeño internacional de las empresas, como puede ser, por citar el más obvio, la legislación y las políticas facilitadoras y potenciadoras de la exportación propias de cada país.

Así mismo, la razón que nos condujo a considerar como objeto de nuestro estudio las empresas exportadoras es que en la literatura sobre la gestión medioambiental y la respectiva sobre recursos humanos se pueden encontrar evidencias de la influencia de estas prácticas en el resultado financiero de la empresa, pero apenas hay evidencia sobre cuál es su papel en la internacionalización de la empresa excepto, algunas excepciones puntuales tales como el estudio de Osterman (1994), con respecto a la literatura de recursos humanos, donde se refleja la relación significativa entre la implantación de HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa. Por otra parte, podemos destacar el trabajo de Welbourne y De Cieri (2004) que estudia el efecto moderador de los recursos humanos en la relación entre la internacionalización y el conocimiento. En la literatura medioambiental podemos destacar a Bansal (2005) que relaciona la experiencia internacional de la empresa con su gestión medioambiental, a Christmann (2004) que



expone como es la respuesta de las multinacionales cuando se enfrentan a diferentes presiones medioambientales de sus 'stakeholders' o el estudio de Rugman y Verbeke (1998) donde analizan las capacidades medioambientales de las multinacionales en relación con las regulaciones medioambientales de los países en los que operan.

El sector de la alimentación se consideró una actividad apropiada para nuestra investigación atendiendo a cuatro circunstancias. Primero, la importancia de este sector ofrece la posibilidad de una población suficientemente numerosa con unas características delimitadas. Segundo, las prácticas de recursos humanos y de gestión medioambiental están entre los temas de atención preferente de estas empresas por su habitual carácter intensivo en mano de obra y el impacto medioambiental que sus actividades pueden conllevar a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de sus productos. Tercero, la globalización de la economía ha incidido sobremanera en la importancia de los procesos de internacionalización de estas empresas que, por mantenerse competitivas, cada vez se tienen que plantear con más claridad la necesidad de acudir a mercados ajenos a los nacionales tradicionales. Según datos del INE<sup>5</sup> (2005) las empresas del sector de la alimentación realizan un 14,8% de las exportaciones en España. Cuarto, pese a la existencia de un número importante de las investigaciones que estudian los efectos de las prácticas medioambientales y de los recursos humanos sobre el desempeño organizacional, no existe casi ninguno sobre el sector de la alimentación.

En definitiva, nuestra población objetivo son empresas exportadoras ubicadas en España pertenecientes al sector de la alimentación. Para obtener la población objetivo hemos recurrido la base de datos D&B a finales de 2004. Esta población así definida está compuesta por 1556 empresas. La muestra final de 156 empresas (10% de la población objetivo) se obtuvo siguiendo el método de muestreo aleatorio.

---

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística.

Los instrumentos utilizados para obtener los datos necesarios para nuestra investigación fueron múltiples. En primer lugar, y principalmente, un cuestionario que incluía preguntas sobre la internacionalización de la empresa, el grado de desarrollo de las prácticas medioambientales, el grado de utilización de ciertas prácticas de recursos humanos y el grado de incertidumbre del entorno. Además, se comprobaron los datos financieros y de tamaño obtenidos a través de estas encuestas con los disponibles a través de las bases de datos D&B y Amadeus, que permitieron validar y controlar ciertas informaciones y relaciones. Finalmente, en los casos en que fue posible, se acudió a la información publicada por las empresas a través de sus propias páginas web que ayudaron a comprender mejor alguna de las prácticas y planteamientos relacionados con este trabajo.

Para construir y depurar el cuestionario fueron llevadas a cabo una serie de entrevistas y pretest con directores de la empresa, responsables de medio ambiente y directores de recursos humanos de 6 empresas distintas del sector de la alimentación (estos directivos no formaron parte del muestreo final). El desarrollo de este proyecto de forma coordinada con un grupo de doce investigadores pertenecientes a tres universidades diferentes permitió múltiples sesiones de trabajo en las que además, se examinó la idoneidad del cuestionario con técnicos y académicos expertos en los temas abordados, con el objetivo de analizar las principales dificultades que tenía el cuestionario y de que aportaran sugerencias tales como la aclaración de algunos términos que podían ofrecer problemas de comprensión, que el cuestionario estuviera completo y que los ítems facilitaran la obtención de la información. Después de incorporar las sugerencias de mejora al cuestionario, con las que se trató de asegurar la validez del contenido, elaboramos el cuestionario final (anexo I).

Este cuestionario fue completado por el CEO (director general) mediante una entrevista personal llevada a cabo por la empresa TNS durante los meses de diciembre del 2004 y enero del 2005. Este procedimiento se dirigió a las 156 empresas

inicialmente seleccionadas o, en el caso de que alguna no estuviera interesada o disponible, se recurrió a las designadas de antemano y de manera aleatoria como sustitutas. Somos conscientes de las ventajas e inconvenientes de obtener la información de un sola fuente de información, como es el director general, pero hay que considerar que nuestro cuestionario contiene ítems sobre diversos ámbitos de la empresa (internacionalización, gestión medioambiental y gestión de recursos humanos) y el CEO de una compañía es la única persona con una visión de conjunto y con la información y conocimiento necesario sobre su empresa para contestar a estas diversas cuestiones sobre su empresa, aspectos que son esenciales y claves para asegurarse precisión en los datos (Tomaskovic-Devey, Leiter y Thompson, 1994).

En la literatura sobre prácticas de recursos humanos, según Huselid y Becker (2000: 836) el uso de un solo informante es una práctica extendida ya que se considera que es una medida mejor, tanto desde el punto de vista económico como estadístico, que aquella obtenida por una variedad de fuentes (citando como ejemplos los meta-análisis realizados por Macy y Izumi, 1993; Capon, Farley y Hoeng, 1990; Guzzo, Jette y Katzell, 1985). No obstante, existen otros trabajos, como el de Gerhart, Wright, McMahan y Snell (2000) que señalan lo contrario, pero esto sólo ocurre en muestras compuestas por empresas muy grandes (Delery y Shaw, 2001: 185). En el caso de nuestro trabajo, no tiene lugar este hecho ya que nuestra muestra incluye una amplia variedad de tamaños de empresa, aunque la mayoría son pequeñas y medianas organizaciones. La literatura sobre prácticas medioambientales también reconoce el interés de la obtención de una información global sobre la empresa a través de su máximo interlocutor, habiéndose utilizado esa práctica en múltiples ocasiones (eg. Aragón-Correa, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Christmann, 2000; Branzei, Ursacki-Bryant, Vertinsky y Zhang, 2004).

El tamaño medio de las empresas de la muestra es 59,36 trabajadores (desviación típica de 130,56). No encontramos diferencias significativas entre las características de

las empresas incluidas finalmente en el estudio y la población original en términos de localización y tamaño (tabla 5.1).

Tabla 5.1 Ficha técnica del Estudio

Sector	Alimentación
Localización geográfica	España
Metodología	Cuestionario estructurado a través de Entrevista
Procedimiento de muestreo	Aleatorio
Universo de Población	1556
Tamaño de la Muestra	156
Error Muestral	$\pm 0,0801$
Nivel de Confianza	95%
Periodo de recolección de datos	Diciembre 2004-Enero 2005

En la construcción del cuestionario utilizamos escalas ya validadas, obtenidas de la revisión de la literatura teórica y empírica relacionada con los objetivos de nuestro estudio. No obstante, se realizó una ligera adaptación al marco geográfico utilizado y al sector de actividad. Esta adecuación fue reconocida como esencial en todos los pretests para garantizar los objetivos de la investigación y servir de estímulo para que el entrevistado cooperase y completase lo más verazmente posible las cuestiones planteadas.

Se intentó minimizar la utilización de preguntas expresadas negativamente, debido a que inducen con facilidad a error. Se procuró, por tanto, utilizar en todas las cuestiones frases cortas, simples y en positivo. Se puso especial cuidado en no plantear cuestiones que pudieran inducir a sesgos y se prestó una atención muy especial a una apropiada traducción de las versiones originales de las escalas utilizadas para captar los matices lingüísticos, ya que la totalidad de los ítems utilizados en esta investigación han sido adaptados de estudios realizados en lengua inglesa.

Puesto que en nuestro trabajo no se desarrolla ninguna escala de medida nueva, sino que se basa en escalas de medida previamente validadas en estudios de similar naturaleza, nuestra principal preocupación se centró en la selección de la escala que se iba a utilizar, lo que generó dificultades cuando existía más de una escala alternativa para

medir un concepto, aspecto que en el que vamos a profundizar en los siguientes apartados, considerando cada una de las variables que se quieren medir. En cualquier caso, para garantizar completamente la validez de la escala para nuestra investigación, se procedió a un proceso completo y detallado de validación estadística de cada una de las escalas utilizadas que será descrito en siguientes apartados de este trabajo.

En lo que se refiere a la selección definitiva de la escala de medida, cuando existían diversas alternativas de medida, nuestro criterio se basó en la elección de aquella escala que cumplía dos requisitos: 1º) que se hubiera utilizado en investigaciones de naturaleza similar a la nuestra y 2º) que hubiera demostrado ser una escala válida y fiable que ya hubiera sido analizadas con anterioridad en revistas prestigiosas.

Por último, el cuestionario fue dividido en secciones que agrupaban las preguntas correspondientes a los principales temas analizados. En una primera sección se captó información sobre el grado de internacionalización de la empresa y el éxito percibido de esta internacionalización. El segundo bloque de preguntas estuvo orientado a obtener información sobre el grado de implantación de las prácticas de recursos humanos, el tercer bloque sobre las prácticas medioambientales seguidas por la empresa y, por último, sobre el grado de incertidumbre percibida del entorno (anexo I).

Terminado el trabajo de campo y, por tanto, obtenidos los datos, se desarrollaron los estadísticos descriptivos (media, desviación típica, máximos y mínimos) y las tablas de frecuencia de las diferentes variables consideradas, según el tipo de que se tratara. El objetivo perseguido con este análisis previo de datos fue doble: facilitar el uso de la información obtenida en análisis posteriores y, lo que es más importante, detectar posibles errores de codificación y grabación. Una vez subsanados los errores detectados, consideramos que los datos ya estaban disponibles para los análisis que deberían llevarse a cabo para cubrir los objetivos de nuestro trabajo.

Para cada uno de los constructos a medir, cuando se hizo necesario el cálculo de un indicador compuesto para un concepto, siguiendo a Hair, Anderson, Tatham y Black (1999: 104), se crearon escalas aditivas combinando diversas variables individuales dentro de una única medida compuesta. Por ello, fue necesario aplicar diversos procedimientos estadísticos previos a la contrastación de hipótesis, que se detallan en la tabla 5.2, así como el software con el que se efectuaron los mismos.

Tabla 5.2. Tratamiento de la información

Procedimientos estadísticos	Software utilizado
Estadísticos descriptivos y frecuencias	SPSS 12
Análisis factorial exploratorio	SPSS 12
Consistencia interna de las escalas (Alpha de Cronbach)	SPSS 12
Cálculo de correlaciones	SPSS 12
Test de diferencias entre medias (t-test)	SPSS 12
Tablas de contingencia	SPSS 12
Análisis factorial confirmatorio	LISREL 8.53

#### 5.4.2. Medición de las prácticas medioambientales de la empresa

Para validar nuestras hipótesis tenemos que tratar de medir la proactividad medioambiental de la empresa. Mientras que el desempeño medioambiental suele medirse en función de datos objetivos concretos (por ejemplo: ratio de emisión de CO<sub>2</sub> por producto fabricado), resulta muy complicado medir la estrategia medioambiental de empresa (proactividad medioambiental) a través de datos públicos o secundarios. De manera concreta, no existe ninguna fuente de datos de la que pudiéramos extraer los aspectos principales que componen la proactividad medioambiental para las empresas de nuestra muestra. Por ello, como en la mayor parte de los estudios que han medido esta variable o similares, utilizamos las percepciones de los directivos de las empresas analizadas para su correcta medición (eg. Judge y Douglas, 1998; Klassen y Whybark, 1999; Sharma, 2000).

En nuestro caso, para medir la proactividad medioambiental se adoptaron los ítems utilizados por Aragón-Correa (1998), añadiendo algunos ítems que consideramos útiles hoy para medir la gestión medioambiental de la empresa dentro del ámbito de fabricación alimentaria. Finalmente, se construyó una escala con 20 ítems para evaluar la proactividad medioambiental de la empresa. Se utilizó una escala de Likert de siete puntos, por la cual se pedía que valorasen el grado de desarrollo en su empresa de las actividades medioambientales que se mencionaban con respecto a sus competidores. A través de esta valoración se intentaba medir la puesta en práctica de la proactividad medioambiental de su organización. Este tipo de escalas tienen como principal ventaja el permitir una valoración de cada ítem, siendo apropiadas para valorar aspectos múltiples de la varianza y, además, resultan fáciles de responder por parte de las personas entrevistadas. La escala Likert también permite el uso de procedimientos estadísticos que se pueden aplicar a escalas de intervalos.

Como anticipábamos en el epígrafe anterior y, para delimitar las dimensiones relacionadas y comprobar si efectivamente existía un constructo final que midiera la proactividad medioambiental, realizamos un proceso de validación. En primer lugar, realizamos un análisis factorial exploratorio, para determinar la existencia de dimensiones latentes dentro del constructo final de proactividad medioambiental. En segundo lugar, se aplicó un análisis confirmatorio de segundo orden para comprobar la validez de la escala de manera global.

El análisis factorial exploratorio se aplicó utilizando el método de análisis de componentes principales con rotación varimax y el criterio Kaiser (autovalores > 1) para la selección de los ítems. Se detectaron cinco factores (tabla 5.3) y todos los ítems obtuvieron cargas significativas en alguno de los factores<sup>6</sup>, explicando esta solución el 65,97% de la varianza total.

---

<sup>6</sup> Según Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) se consideran significativas las cargas mayores de 0,30.

Tabla 5.3. Matriz de componentes rotados obtenidos del análisis factorial exploratorio de la proactividad medioambiental

Items	Factores				
	1	2	3	4	5
Manuales de gestión medioambiental para uso interno (Org7)	,84				
Programas de formación medioambiental para los directivos de la empresa (Org3)	,82				
Sistemas de prevención para cubrir posibles accidentes y emergencias medioambientales generadas por la empresa (Org6)	,79				
Desarrollo de programas de gestión de la calidad total que integran aspectos medioambientales (Org5)	,75				
Programas de formación medioambiental para los trabajadores de la empresa (Org4)	,72				
Existencia de directrices y requisitos medioambientales para las compras (Org2)	,58				
Desarrollo de auditorías medioambientales periódicas (Org1)	,54				
Diseño de productos y servicios considerando criterios ecológicos (eco-diseño) (Oper7)		,70			
Filtros y controles para los humos y vertidos (Oper2)		,70			
Control sistemático del uso de energía para reducir la demanda de la empresa (Oper3)		,68			
Uso de ingredientes ecológicos para fabricar nuestros productos (Oper5)		,65			
Reciclaje del agua utilizada por la empresa para volver a utilizarla en otros procesos y/o antes de tirarla al desagüe (Oper4)		,62			
Utilización de "Análisis de Ciclo de Vida" de productos (LCA) (Oper6)		,62			
Uso de argumentos medioambientales en las actividades de marketing (Oper1)		,59			
Patrocinio de actividades relacionadas con el medio ambiente (Ext1)			,80		
Programas de información y formación medioambiental para nuestros distribuidores y clientes (Ext2)			,70		
Reciclaje de los residuos y basuras generales de la empresa (Rec2)				,81	
Desarrollo de actividades medioambientales en el trabajo administrativo de la empresa (Rec1)				,80	
Uso de envases/embalajes retornables (Env2)					,74
Utilización de envases/ embalajes fabricados con material reciclado (Env1)					,67
Eigen value de cada factor	7,78	1,75	1,34	1,29	1,03
% de varianza explicada por cada factor	38,91	8,75	6,71	6,46	5,14
% de varianza acumulada explicada por los factores	38,91	47,66	54,38	60,83	65,97

Para comprobar que los resultados obtenidos de este análisis factorial exploratorio cumplen los supuestos básicos para la aplicación de esta técnica, se calcularon los siguientes indicadores del grado de adecuación de los datos para el análisis y sobre la



“bondad” de la solución factorial obtenida (Hair, Anderson, Tatham y Black 1999; Sharma, 1996).

1º) Contraste de esfericidad de Bartlett: prueba estadística que proporciona la probabilidad de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad, de manera que el valor del test deberá ser elevado y el nivel de significación pequeño para rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones de las variables incluidas en el análisis es la matriz identidad, lo que resulta indicativo de la posibilidad de aplicar el análisis factorial a los datos. Respectivamente en este análisis factorial se obtiene un valor del test de 1312,9 para un nivel de significación 0,000, por lo tanto esta prueba nos indica la idoneidad de nuestro análisis.

2º) Estadístico de Kaiser-Meyer-Okin (KMO), que es una medida de la homogeneidad de las variables utilizadas en el análisis. Aunque no existen tests estadísticos para esta medida, se suele aceptar que valores del índice superiores a 0,6 son aceptables. En nuestro caso la puntuación es bastante superior (0,888) a este límite aceptado.

Una vez comprobado lo adecuado de este análisis, pasamos a interpretar los factores. El primer factor incluye actividades medioambientales relacionadas con aspectos organizacionales en la empresa como son el desarrollo de programas de calidad integrando aspectos medioambientales o programas de formación de los trabajadores sobre este mismo aspecto, por ello lo denominamos ‘organización’ (org). El segundo factor recoge aspectos más relacionados con actividades operativas medioambientales tales como: los filtros y controles para los humos y vertidos y lo denominamos ‘operaciones’ (oper). El tercer factor engloba actividades medioambientales que se realizan de cara a exterior de la empresa como son las actividades de patrocinio, la formación a clientes y distribuidores y lo etiquetamos como ‘exterior’ (ext). El cuarto recoge las actividades de reciclaje de residuos que la empresa utiliza, y lo nombramos ‘reciclaje’ (rec). Y por último, el quinto contiene el uso de

envases más respetuosos con el medio ambiente, como son los retornables y hechos de material reciclado y, por ello, lo denominamos ‘envases’ (env).

El siguiente paso fue un análisis factorial confirmatorio, con la intención de aclarar si estas dimensiones de la proactividad formaban efectivamente parte de un concepto de orden superior, para lo cual se utilizó el programa LISREL 8,54. Con el objetivo de elegir el método de estimación más adecuado, comprobamos en primer lugar, el cumplimiento de los principios de normalidad, asimetría y curtosis, a través del test de normalidad multivariante facilitado por el programa PRELIS 2,0. Los resultados de este análisis mostraron que para un nivel de significación del 5% existían diferencias significativas, tanto con respecto a la asimetría como a la curtosis ( $p=0,00$ ) y, a nivel conjunto también ( $\chi^2=219,074$  para  $p=0,00$ ). Por lo tanto, no se cumple la condición de normalidad.

Tabla 5.4. Test de normalidad multivariante de la proactividad medioambiental

Asimetría			Curtosis			Asimetría y Curtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
105,913	12,575	0,000	498,099	7,807	0,000	219,074	0,000

En estos casos, en los que las variables no se distribuyen como una normal multivariante, no es aconsejable utilizar el método de estimación del modelo de medida de máxima verosimilitud, siendo aconsejable el uso del método de mínimos cuadrados ponderados (WLS en el programa LISREL) o mínimos cuadrados no ponderados (ULS en el programa LISREL). Elegimos el WLS ya que disponemos de un tamaño muestral suficiente para producir una convergencia y, por tanto, una solución válida y, dado que el uso del ULS presenta algunos inconvenientes, principalmente: (1) los estimadores que se obtienen son poco eficientes, (2) se ve influido por los cambios de escala de las variables, lo que dificulta la generalización de los resultados (Bollen, 1989: 112-113).

Una vez elegido el método de estimación más adecuado, WLS, se aplicó cargando cada ítem solamente sobre el factor o dimensión latente en la que había resultado ser significativo en el análisis exploratorio previo. Siguiendo los pasos que proponen Hair,

Anderson, Tatham y Black (1999: 643-653) realizamos el análisis factorial confirmatorio. Se comprobaron en primer lugar si las cargas eran elevadas<sup>7</sup> y si su fiabilidad individual<sup>8</sup> era aceptable, considerándose como tal el que supere el valor de 0,5 (eg. Sharma, 1996: 163), pero siempre teniendo presente que lo que se está analizando es la validez de la estimación del modelo para medir un determinado constructo, en este caso la proactividad medioambiental, y que, por tanto, lo más importante para no sobreajustar el modelo es considerar las medidas de ajuste globales del mismo, teniendo en cuenta la justificación teórica del modelo en la literatura sobre el tema, tal y como subrayan repetidamente Hair, Anderson, Tatham y Black (1999: 641; 651).

Siguiendo pues este proceso y estas especificaciones, se eliminaron los dos ítems correspondientes a la dimensión de ‘envases’, que desaparece del modelo al estar constituida solamente por dichos ítems (tabla 5.5).

Para comprobar el ajuste global del modelo hay muchos y variados indicadores agrupados en tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de parsimonia. La tabla 5.6 muestra los valores de las principales medidas de este tipo utilizadas para la comprobación del ajuste de la medida de la proactividad medioambiental. Considerando las principales medidas absolutas del ajuste, comenzaremos con el ratio de verosimilitud del estadístico chi-cuadrado<sup>9</sup>, el valor de la chi-cuadrado es relativamente bajo. La alta sensibilidad de este estadístico al tamaño muestral recomienda completar el análisis con el cálculo de otros indicadores como el índice de bondad del ajuste (GFI). En nuestro caso, este se encuentra por encima del valor de referencia de 0,9, que es el nivel mínimo para que el ajuste sea

---

<sup>7</sup> Para un nivel de significación del 0,05, el valor t ha de ser mayor de 1,96.

<sup>8</sup> La fiabilidad de cada indicador muestra la proporción de varianza que dicho indicador tiene en común con su variable latente. Indica, por tanto, lo bien que éste está representado en la medición de un determinado concepto.

<sup>9</sup> Se recomiendan valores del estadístico ratio de verosimilitud chi-cuadrado bajos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Jöreskog y Sörbom, 1993) con niveles de significación mayores que 0.1 ó 0.05, lo que indica que las matrices de entrada previstas y las efectivas no son estadísticamente diferentes.

considerado adecuado. Además, el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) queda también muy por encima del límite recomendado de 0,08.

Tabla 5.5. Validez y fiabilidad individual de los indicadores de proactividad medioambiental

Item	Escala Inicial Carga ( $\lambda$ )*	Escala Final Carga ( $\lambda$ )*
Env1	0,89	Eliminado
Env2	0,54 (6,34)	Eliminado
Ext1	0,74	0,72
Ext2	0,94 (14,07)	0,94 (12,65)
Oper1	0,94	0,92
Oper2	0,8 (19,08)	0,80 (18,04)
Oper3	0,9 (23,25)	0,89 (21,7)
Oper4	0,74 (15,8)	0,73 (15,05)
Oper5	0,86 (20,85)	0,85 (19,66)
Oper6	0,85 (21,18)	0,85 (20,09)
Oper7	0,83 (20,45)	0,81 (18,91)
Org1	0,86	0,84
Org2	0,96 (23,01)	0,95 (21,4)
Org3	0,96 (23,26)	0,95 (21,62)
Org4	0,98 (23,99)	0,97 (22,2)
Org5	0,93 (22,22)	0,91 (20,56)
Org6	0,94 (21,83)	0,94 (20,41)
Org7	0,96 (22,81)	0,96 (21,24)
Rec1	0,70	0,7
Rec2	0,88 (9,75)	0,85 (9,1)

\* Entre paréntesis está el valor t. En aquellos que no tienen el coeficiente ha sido fijado a 1 por el programa LISREL 8,54.

Con respecto a las medidas incrementales del ajuste, el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI), el índice de ajuste normal (NFI) y índice de Tucker-Lewis (TLI)<sup>10</sup>, para este modelo arrojan valores por encima del mínimo recomendado de 0,9. Por último, las medidas de ajuste de la parsimonia indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y son muy adecuadas para comparar modelos alternativos. Podemos usar el índice de calidad de ajuste de parsinomia (PGFI) y el índice de ajuste normado de parsinomia (PNFI)<sup>11</sup>, que aunque no tienen una referencia para considerar el nivel de parsimonia

<sup>10</sup> Pueden tomar valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto) y, aunque no existe un límite establecido, se recomienda que tomen valores superiores a 0,9 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Jöreskog y Sörbom, 1993).

<sup>11</sup> Toman valores entre 0 y 1, indicando los valores elevados una mayor parsimonia del modelo y siendo preferibles valores altos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Mulaik, James, Van Alstine, Bennett y Stillwell, 1989). Se utiliza igualmente para comparar modelos alternativos y no existen niveles

aceptable, lo ideal es que alcancen un valor alto, en nuestro caso es 0,80 y 0,74, ambos próximos a sus valores máximos (1) por lo tanto, la parsimonia parece adecuada.

Tabla 5.6. Medidas de la bondad del ajuste del constructo proactividad medioambiental

Medidas de la bondad del ajuste	Escala Final
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Grados de libertad	131
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	164,74 (p=0,024)
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,97
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,044
<b>Medidas incrementales de ajuste</b>	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0,96
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,98
Índice de ajuste normal (NFI)	0,94
<b>Medidas de ajuste de la parsimonia</b>	
Chi-cuadrado normada	1,26
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,80
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,74

Una vez que se ha aceptado el modelo conjunto, se pueden evaluar por separado cada uno de los constructos que conforman la variable final. La consistencia interna de las dimensiones latentes se mide a través de la fiabilidad compuesta del constructo<sup>12</sup> y la varianza extraída<sup>13</sup>, calculando estos indicadores para cada una de las dimensiones comprobamos, como se puede ver en la tabla 5.7, que superan los límites mínimos recomendados de 0,7 y 0,5 respectivamente para cada una de las dimensiones latentes de este constructo.

---

recomendados de ajuste, pero se propone que diferencias de 0,06 a 0,09 indicarían diferencias sustanciales entre los modelos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999) y entre varios modelos se prefiere el de mayor PNFI.

<sup>12</sup> O Fiabilidad compuesta, puede calcularse a partir de la siguiente expresión matemática:

$$\text{Fiabilidad del constructo} = \frac{(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2}{(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum \text{Errores de medida}}$$

Donde el error de medida de cada indicador se obtiene por la diferencia entre la unidad y la fiabilidad del indicador, que es el cuadrado de la ponderación estandarizada del indicador (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999: 639).

<sup>13</sup> Refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente, de manera que unos indicadores verdaderamente representativos del concepto se relacionan con valores superiores de la varianza extraída. En este caso, el cálculo se llevó a cabo a partir de la siguiente igualdad:

$$\text{Varianza extraída} = \frac{\sum \text{Cargos estandarizados}^2}{\sum \text{Cargos estandarizados}^2 + \sum \text{Errores de medida}}$$

Tabla 5.7. Fiabilidad y validez de las dimensiones latentes del constructo de proactividad medioambiental

Dimensiones Latentes	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída	Alpha Cronbach
Organización	0,978	0,869	0,913
Act. Operativas	0,942	0,701	0,834
Act. Exterior	0,821	0,700	0,735
Reciclaje	0,753	0,606	0,694

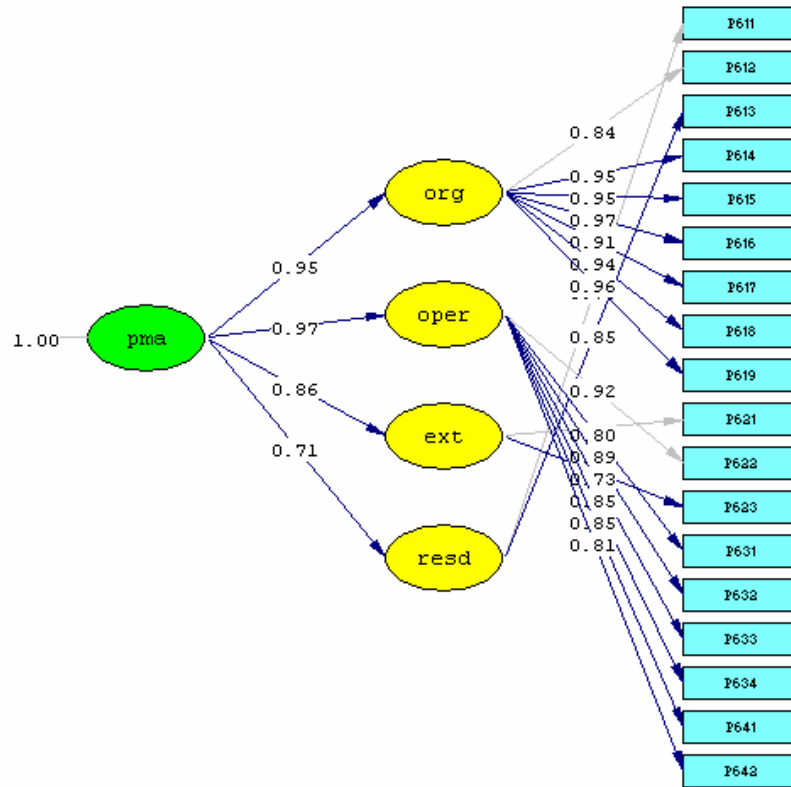
Una vez realizado este análisis confirmatorio de segundo orden que nos indica que el constructo final de proactividad medioambiental está compuesto por cuatro dimensiones latentes, podemos decir que este modelo presenta un buen ajuste, como ya hemos comentado (ver tabla 5.5). Basándonos en estos resultados, se calculó la puntuación para cada una de las dimensiones latentes usando las cargas de los ítems que conforman cada una de ellas y, a su vez, la medida de la proactividad medioambiental se obtuvo igualmente ponderando cada una de las dimensiones latentes con la carga obtenida en la solución del análisis confirmatorio de segundo orden, que se puede ver gráficamente en la figura 5.2, en la que se presentan las relaciones entre las variables observadas y los factores o dimensiones latentes. Siguiendo el proceso anterior se consiguió una medición de la proactividad medioambiental de la empresa, de tal forma, que una puntuación alta indica un alto grado de proactividad medioambiental.

### **5.4.3. Medición de los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS)**

En la medición de los HPWS hay que tener en cuenta diversos aspectos, además de los ya mencionados con respecto al método de obtención de datos y la persona que contesta el cuestionario. Siguiendo la pauta marcada por Delery y Shaw (2001), es importante considerar a qué nivel se realiza el análisis (individual, grupo u organizacional), así como sobre qué tipo de trabajadores se va estudiar la utilización de

las prácticas de recursos humanos y el tipo de prácticas que van a ser sometidas a consideración.

Figura 5.2 Modelo de medida de la proactividad medioambiental (Soluciones estandarizadas obtenidas del programa LISREL)



Donde PMA es la variable que representa la proactividad medioambiental

En primer lugar y, dada nuestra intención de medir el grado de utilización de las prácticas de alto rendimiento en la empresa, el nivel de análisis más adecuado para ello es el organizacional, al igual que el de los estudios más clásicos como el de Huselid (1995).

En segundo lugar, la decisión sobre en qué tipo de trabajadores se va a estudiar la implantación de un HPWS es un aspecto un poco más controvertido. ¿Deben considerarse todos los trabajadores? O sólo un grupo en particular? La mayoría de los estudios sobre el tema se han centrado en un tipo de trabajadores para analizar la implantación de las prácticas de recursos humanos (eg. Arthur, 1992; Delery y Doty, 1996; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995). Para ello, se distingue

entre diferentes tipos de trabajadores, apoyándose en la idea de la existencia de una gran variación en las prácticas que se aplican a través de la empresa (eg. Tsui, Pierce, Porter y Tripoli, 1997). El tipo de trabajadores al que normalmente se refieren estas investigaciones son los trabajadores que ejecutan las actividades esenciales<sup>14</sup> para una empresa, es decir, aquellas donde se necesite un alto nivel de productividad y así, puedan resultar claves para conseguir ventaja competitiva. La clasificación o distinción más aceptada por la literatura es la que se realiza entre trabajadores centrales y el resto (Delery, 1998: 295)

Es difícil valorar a priori cuales son estos trabajadores centrales (eg. Arthur, 1992; Delery y Doty, 1996; Osterman, 1994). Algunos autores (eg. Arthur, 1992; Delery y Doty, 1996; Osterman, 1994) como Batt consideran que «los trabajadores centrales son el mayor grupo de trabajadores no directivos» (2002: 590). Según Osterman (1995: 688), los puestos de trabajo considerados como trabajadores núcleo o centrales son «el mayor grupo de trabajadores no supervisores o directivos que están implicados en la elaboración del producto o servicio» (1995: 688) que constituye la principal actividad de su empresa, coincidiendo con la idea que tienen Delery y Shaw (201: 178) sobre los trabajadores que ejecutan las competencias centrales. También Boxall y Purcell (2003: 50) afirman que la estrategia de recursos humanos suele tener un estilo o talante diferente dependiendo fundamentalmente de si está orientado a directivos o a personal no directivo. Por lo tanto, parece que la literatura sobre los HPWS se inclina a considerar como personal objeto de estudio a los trabajadores no directivos para medir el grado de aplicación de los HPWS. Además, la calificación sobre si una empresa sigue o no un HPWS radica principalmente en el grado de extensión o de uso de una serie de prácticas de recursos humanos (Guest, 1995:13), que tradicionalmente estaban reservadas exclusivamente al personal directivo y que, en los últimos tiempos, se considera su

---

<sup>14</sup> Core competences. Estas pueden ser en el caso de unos grandes almacenes, como Sears, su fuerza de ventas, o si su actividad más crítica es el marketing, entonces será el personal que realiza esta actividad (Delery y Shaw, 2001: 178).



aplicación a los trabajadores no directivos. Por lo que, para hacer una valoración de su implantación, actualmente se tiene que hacer sobre los trabajadores no directivos. Si no se extiende a toda la empresa, entonces el calificar a esta empresa dentro del grupo que utiliza un HPWS es cuestionable (Wood, 1999: 400).

Siguiendo los planteamientos expuestos, la medición de los HPWS en las empresas analizadas en nuestro trabajo se centró expresamente en los trabajadores no directivos. Esta forma de actuar viene justificada por los comentarios anteriores que incidían en la importancia de considerar la gestión de los directivos de manera diferenciada a la del resto de trabajadores. Preferimos analizar las prácticas sobre el conjunto de los trabajadores, en lugar de sobre un departamento específico (como puede ser el de producción) por nuestro interés en conocer el comportamiento organizacional global y, además, para poder así, analizar su relación con las prácticas medioambientales proactivas de la organización. Tal y como señala Cohen-Rosenthal (2000: 261): «En una estrategia efectiva, todos los trabajadores de todos los niveles estarán concienciados sobre una gestión totalmente proactiva medioambientalmente y su vínculo con el resultado o desempeño medioambiental».

Una vez establecido cuál es el tipo de trabajador sobre el que vamos a indagar el grado de utilización de los HPWS y el nivel en el que se implanta, así como el método de obtención de datos y la persona que contesta el cuestionario, nos queda por mostrar qué ítems hemos utilizado para medir la implantación de los HPWS dentro de la empresa.

El objetivo que se ha perseguido en el diseño de los ítems que conforman este bloque es que representen una medida de la intensidad de la implantación de las prácticas más que un indicador dicotómico que indique presencia o ausencia. Esta manera de actuar permitirá contar con una información cualitativamente más completa y, al mismo tiempo, facilita al entrevistado reflejar exactamente la situación específica de su empresa.

Tras realizar un repaso de la literatura sobre este tema, que está recogido en un capítulo anterior y, siguiendo en todo momento el criterio de adoptar una escala utilizada y validada en artículos publicados en revistas de prestigio, se optó por adoptar los ítems que miden la utilización de los sistemas de recursos humanos en la empresa de la escala que presentan Becker y Huselid (1998) en su conocido artículo compendio sobre HPWS.

Estos autores han ido mejorando y ampliando esta escala desde su primer estudio sobre la relación de los HPWS y el desempeño organizacional (Huselid, 1995), en el que utilizaban 13 ítems basándose en la escala usada por Delaney, Lewin y Ichniowski (1989) y en el estudio realizado por el US Department of Labor (1993). Pasando por el estudio realizado con datos del 1994 sobre esa misma relación por Huselid y Becker (1996) en la que aumentaban el número de ítems a 17, hasta el cuestionario final que utilizaron con datos del 1996 (Becker y Huselid, 1998), en el cual hacen un estudio longitudinal de estas tres macro encuestas llevadas a cabo en 1992, 1994 y 1996.

La última escala elaborada por estos autores contiene 24 ítems y es la que nosotros hemos utilizado, adaptándola en lo posible a las peculiaridades del ámbito territorial y sectorial utilizado e intentando facilitar la comprensión y respuesta del CEO. Por ejemplo, en la escala utilizada para medir las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento no hemos incluido la existencia de procesos de resolución de conflicto que aparece recogida en la mayoría de los estudios realizados en EE.UU., ya que en España la resolución de estos conflictos dentro de la empresa es obligatoria por ley siendo este planteamiento idéntico al que desarrolló Guthrie (2001) para un estudio sobre las HPWS en Nueva Zelanda (donde estos procesos de resolución de conflictos son también obligatorios por ley). Por motivos similares procedimos a eliminar algunos ítems, como son los que se referían al porcentaje de trabajadores afiliados a un sindicato y los ítems sobre sistemas de retribución de reintegro anticipado del plan de jubilación que apenas se utilizan en España.

Truss (2001) refleja, con su estudio de las prácticas de recursos humanos seguidas en Hewlett-Packard, que la política de recursos humanos que se pretende llevar a cabo puede ser diferente a la que realmente se implanta, criticando duramente las investigaciones que se limitan a sondear las prácticas intencionales sin reparar en la manera o grado o forma en la que se están llevando a cabo realmente. Por esta razón, los ítems que hemos adoptado para esta investigación combinan aquellos que hacen referencia al porcentaje de trabajadores sobre los que se aplican determinadas prácticas de recursos humanos, con los orientados a conocer la percepción del entrevistado con respecto a la situación real de la empresa, por ello ahondamos más allá de la intención para obtener si se están utilizando o no estas prácticas en la empresa.

Recogiendo las inquietudes mostradas por los encuestados en el pretest se cambiaron las respuestas a los ítems planteados originalmente (porcentaje de trabajadores que estaba en determinadas situaciones o al que se le aplicaban ciertas prácticas de recursos humanos) a una escala de Likert de siete puntos y se dividió el bloque de ítems en dos. En el primero, se les pedía que indicaran el porcentaje de trabajadores que participaban en cada una de las prácticas de recursos humanos a través de una escala de Likert en la que cada escala indicaba un intervalo de porcentaje de tal manera que el primer tramo correspondía a un porcentaje de 0-15% y, el último a uno de 86-100%. De esta manera, se facilitaba la respuesta y además se la dotaba de objetividad para evitar valoraciones subjetivas, a las que se podrían llegar si los extremos de la tabulación hubieran sido simplemente de 'muy bajo' a 'muy alto'. En el segundo bloque, se pedía que valoraran su grado de acuerdo con las afirmaciones planteadas desde su desacuerdo total con la sentencia hasta su total acuerdo. Se optó por esta forma de tabulación para valorar el grado de seguimiento de unas prácticas sobre las que empresa no suele conocer el porcentaje exacto de individuos a los que se aplica la misma siguiendo las principales conclusiones del pretest.

La escala final para medir el grado de utilización de los HPWS que se utilizó estaba formada por 18 ítems de la escala utilizada por Becker y Huselid (1998), seis menos que en la escala original al eliminar aspectos que las entrevistas previas demostraron tener un significado distinto en el contexto analizado que en el utilizado originalmente en la escala, como hemos comentado anteriormente. Siguiendo el mismo proceso que hemos aplicado para la proactividad medioambiental, pasamos a continuación a comprobar si en esta escala existe efectivamente un constructo final que mida la implantación de HPWS, pero en este caso no se efectúa un análisis exploratorio, como en el caso de las prácticas medioambientales, ya que en la literatura de recursos humanos han distinguido claramente a lo largo de su historia la existencia de sub-funciones, políticas o conjuntos de prácticas de recursos humanos.

Para validar la escala utilizada para medir este constructo de HPWS, se aplica entonces un análisis confirmatorio de segundo orden agrupando los ítems de esta escala según el tipo genérico de práctica de recursos humanos a la que hacen referencia (tabla 5.8), basándonos en literatura ya consolidada sobre recursos humanos, como han hecho otros trabajos que han medido los HPWS (Way, 2002; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996) y tratando de comprobar que estos ítems representan al constructo final (HPWS) y, por lo tanto, lo fundamental es la validez de la escala de manera global.

Tabla 5.8. Ítems y dimensiones que conforman la escala de HPWS

Retribución unida al desempeño (ret)	
¿Qué porcentaje de los empleados es promocionado dando mayor importancia a su rendimiento que al resto de factores como antigüedad, títulos, cualificación, etc.?	Ret1
¿Qué porcentaje de los empleados recibe un incremento en su retribución vinculado a la evaluación de su desempeño?	Ret2
¿Qué porcentaje de los empleados se encuentra en un puesto de trabajo en el cual la evaluación del rendimiento se hace principalmente a través de una medida objetiva (como por ejemplo: volumen de ventas, número de demandas atendidas, cumplimiento de objetivos, etc.)?	Ret3
La retribución en efectivo del personal de su empresa queda muy por encima del nivel medio de mercado.	Ret4
La retribución total de los empleados de su empresa es en efectivo (y nada en especie)	Ret5
Si el rendimiento financiero de su empresa fuera muy superior a los objetivos establecidos (ej.: un 50% superior), los incentivos de los trabajadores aumentarían en la misma proporción.	Ret6

Tabla 5.8. Ítems y dimensiones que conforman la escala de HPWS

En comparación con un empleado con un rendimiento normal, un empleado cuyo rendimiento sea sustancialmente más alto podría ganar el doble.	Ret7
<b>Formación (form)</b>	
¿Qué porcentaje sobre el total de contratados en un año en su empresa recibe una formación formal durante su primer año en la empresa?	Form1
¿Qué porcentaje de los empleados recibe una formación formal después del primer año de trabajo en su empresa?	Form2
¿Qué número medio de horas (año/hombre) de formación recibe anualmente un trabajador estándar de su empresa?	Form3
<b>Participación en decisiones y beneficios de la empresa (part)</b>	
¿Qué porcentaje de los empleados dispone de planes de incentivos ligados a los beneficios de la empresa?	Part1
¿Qué porcentaje de los empleados de su empresa posee acciones o participaciones en propiedad de la empresa?	Parr2
¿Qué porcentaje de los empleados recibe información formal (por ejemplo con un boletín informativo o reuniones regulares) sobre un amplio espectro de temas relevantes para la empresa y sus operaciones?	Part3
¿A qué porcentaje de los empleados se le realiza regularmente un cuestionario de clima, actitud o satisfacción?	Part4
¿Qué porcentaje de los empleados está incluido en algún sistema o programa (ej. círculo de calidad) para poder participar en las decisiones de la empresa?	Part5
<b>Grado de Formalización (forml)</b>	
¿Qué porcentaje de nuevos contratados sobre el total de contratados en su empresa han tenido que superar algún tipo de proceso de selección formal antes de ser contratados?	Forml1
¿Cuál es el porcentaje de los empleados que regularmente recibe una evaluación formal del desempeño de su trabajo?	Forml2
¿Qué porcentaje de los empleados está situado en puestos de trabajo que están sujetos a un análisis formal del puesto de trabajo y sus características?	Forml3

Para comprobar que estas agrupaciones representan un concepto de orden superior o constructo final, HPWS, se sometió a los datos a un análisis confirmatorio de segundo orden, utilizando el programa LISREL, en su versión 8,54 y PRELIS 2,0. En primer lugar, comprobamos si los datos cumplían el principio de normalidad. Los resultados de este análisis (tabla 5.9) para un nivel de significación del 5%, no confirman la hipótesis nula de normalidad, por lo que no es recomendable el uso de estimadores máximo verosímiles.

Tabla 5.9. Test de normalidad multivariante para HPWS

Asimetría			Curtosis			Asimetría y Curtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
81,430	15,286	0,000	403,961	7,291	0,000	286,820	0,000

Siguiendo el mismo razonamiento utilizado para la proactividad medioambiental, aplicamos el método de estimación de los mínimos cuadrados ponderados (WLS) asignando cada ítem solamente a la dimensión latente bajo la que se agrupó. Se comprobaron igualmente que las cargas tenían un valor t significativo (mayor de 1,96 para un nivel de 5%) y el nivel de fiabilidad individual de cada ítem era aceptable, pero siempre teniendo presente que lo que se está analizando es la validez de la estimación del modelo para medir un determinado constructo, en este caso la el HPWS, y que, por tanto, lo más importante para no sobreajustar el modelo es considerar las medidas de ajuste globales del mismo, teniendo en cuenta la justificación teórica del modelo en la literatura sobre el tema (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999: 641; 651). Esta consideración determinó el no seguir eliminando ítems una vez que cada uno de los constructos latentes obtuvo una fiabilidad compuesta o del constructo superior a 0,7, además de una varianza extraída mayor a 0,5.

Tabla 5.10. Estudio de la fiabilidad de los ítems de HPWS

Escala	Escala Inicial Cargas (valor t)	Escala Final Cargas (valor t)	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Ret1	0,62	0,6		
Ret2	0,92 (12,24)	0,9 (10,28)		
Ret3	0,89 (11,62)	0,86 (9,91)		
Ret4	0,57 (8,23)	Eliminado	0,822	0,548
Ret5	0,27 (4,13)	Eliminado		
Ret6	0,64 (8,91)	Eliminado		
Ret7	0,64 (9,76)	Eliminado		
Form1	0,80	0,79		
Form2	0,98 (15,54)	0,96 (11,23)	0,871	0,773
Form3	0,44 (7,40)	Eliminado		
Part1	0,84	0,82		
Part2	0,68 (12,88)	0,64 (10,8)		
Part3	0,83 (16,83)	0,77 (13,91)	0,834	0,508
Part4	0,58 (10,14)	0,49 (7,45)		
Part5	0,81 (16,92)	0,79 (14,67)		
Forml1	0,47	Eliminado		
Forml2	0,81 (7,43)	0,8	0,728	0,578
Forml3	0,78 (7,44)	0,71 (10,1)		

\* Entre paréntesis está el valor t. En aquellos que no tienen el coeficiente ha sido fijado a 1 por el programa LISREL 8,54.

La bondad del proceso queda además confirmada por las puntuaciones obtenidas del alpha de Cronbach para cada uno de los constructos, como se puede observar en la tabla 5.11.

Tabla 5.11. Estudio de la consistencia de los constructos que componen HPWS

Escala	Alpha (si es eliminado)
Retribución	0,729
Formación	0,812
Formalización	0,651
Participación	0,701

El siguiente paso es comprobar el ajuste global del modelo, utilizando los mismos indicadores que nos han servido para valorar la bondad del ajuste con el constructo de proactividad medioambiental. Considerando las principales medidas absolutas del ajuste, en primer lugar, el ratio de verosimilitud del estadístico chi-cuadrado es bajo (tabla 5.12), aunque es significativo al contrario de lo que sería idóneo. En este sentido, hay que tener en cuenta que este estadístico es muy sensible al tamaño muestral y, por lo tanto, se deben considerar otros indicadores como el GFI, en nuestro caso por encima de 0,9, que es el nivel mínimo para que el ajuste sea considerado adecuado. Además, el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) queda también muy por encima del límite recomendado de 0,08.

Con respecto a las medidas incrementales del ajuste los índices AGFI, NFI y TLI para este modelo arrojan valores por encima del mínimo recomendado de 0,9. Por último, las medidas de ajuste de la parsimonia indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y son muy adecuadas para comparar modelos alternativos. Podemos usar el PGFI y el PNFI que, aunque no cuentan con valores de referencia, se puede considerar aceptable si el nivel de parsimonia alcanza valores altos. En nuestro caso son 0,71 y 0,64 respectivamente, ambos próximos a sus valores máximos (1), aunque el índice PGFI sea un poco bajo, la parsimonia es adecuada.

Tabla 5.12. Medidas de la bondad del ajuste del constructo proactividad medioambiental

	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	60
Valor de la chi-cuadrado y nivel de significación	97,54 (P = 0,001)
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,96
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0,065
Medidas incrementales de ajuste	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0,95
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,96
Índice de ajuste normal (NFI)	0,92
Medidas de ajuste de la parsimonia	
Chi-cuadrado normada	1,626
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,71
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0,64

Por último y, ya realizado este análisis confirmatorio de segundo orden que nos indica que el constructo final de HPWS se ajusta adecuadamente por estas cuatro dimensiones latentes, pasamos a continuación, basándonos en estos resultados, a calcular la puntuación para cada una de las dimensiones latentes usando las cargas de los ítems que conforman cada una de ellas y, a su vez, la medida de los HPWS se obtuvo igualmente ponderando cada una de las dimensiones latentes con la carga obtenida en la solución del análisis confirmatorio de segundo orden. Este modelo, que se puede ver en la figura 5.3, presenta las relaciones entre las variables observadas y los factores o dimensiones latentes. De esta forma, se consiguió una medición del grado de utilización de los HPWS en la empresa, de tal forma, que una puntuación alta indica un alto grado de utilización de prácticas de alto rendimiento.

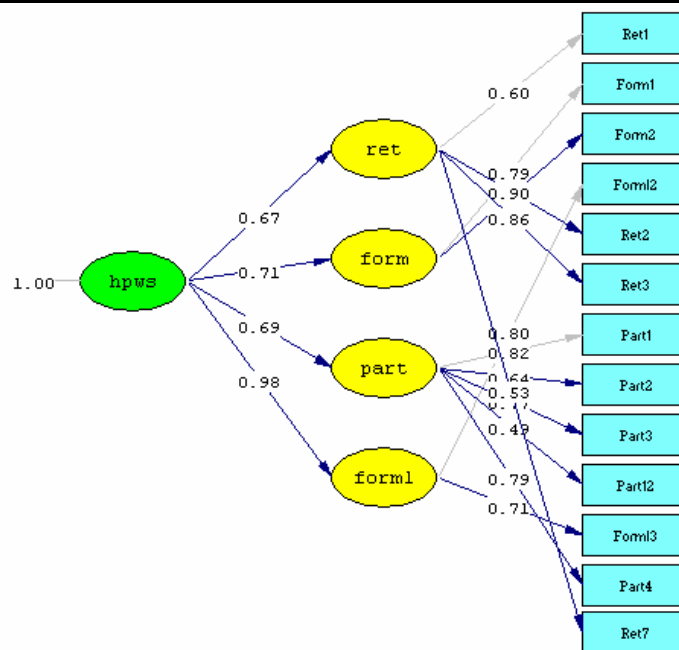
#### **5.4.4. Medición de la incertidumbre del entorno competitivo de la empresa**

La incertidumbre del entorno es un concepto central en la literatura de las organizaciones, sobre todo en aquellas teorías que intentan explicar la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y su entorno (eg. Lawrence y Lorsch, 1967;



Thompson, 1967). Sin profundizar demasiado en este concepto, aspecto que está fuera de los objetivos de esta tesis, en la literatura es posible encontrar dos grandes enfoques claramente diferenciados a la hora de delimitar y medir la incertidumbre del entorno. Como en muchos otros conceptos, uno se basa en las características objetivas del entorno organizativo y el otro está basado en considerar las percepciones subjetivas de ciertos directivos o informantes claves de la organización acerca de las características de dicho entorno (Jauch y Kraft, 1986; Milliken, 1987). Mientras que las medidas objetivas se suelen basar en datos a nivel industrial y son de gran utilidad a la hora de cuantificar diferencias entre industrias, las medidas perceptivas, obtenidas a través de encuestas, facilitan la representación del entorno de las organizaciones a partir de las opiniones de sus miembros (Boyd y Fulk, 1996). Dado que las empresas conocen su entorno a través de las percepciones de sus directivos (Weick, 1969; Miles, Snow y Pfeffer, 1974) éstas cobran especial interés en nuestro estudio.

Figura 5.3. Modelo de medida de la HPWS (Soluciones estandarizadas obtenidas del programa LISREL)



Considerando que la investigación sugiere que la manera de interpretar por parte de las empresas las condiciones externas tiene una influencia considerable en las decisiones que estas empresas toman (Daft y Weick, 1994; Dutton, 1993), hemos elegido una medida perceptiva como la más idónea. Nuestra elección está en línea con otros trabajos previos en la literatura estratégica (eg. Miller y Lee, 2001; Tan y Tan, 2005), que han preferido centrarse en el análisis de la percepción del entorno por parte de los distintos decisores por la influencia de la misma en los planteamientos de gestión de esa organización en concreto (Lewis y Harvey, 2001). Teniendo esto en cuenta, las medidas perceptivas son apropiadas cuando una investigación intenta determinar cómo ven los directivos de una organización el entorno, puesto que cualquier posible reacción de la empresa ante su entorno responde a las percepciones que su directivo o directivos principales tengan de ese entorno.

Para medir la percepción de incertidumbre del entorno se introdujeron en el cuestionario 6 ítems adaptando la escala utilizada por Tan y Litschert (1994) en las que se pedía al entrevistado que valorara su grado desacuerdo o acuerdo a través de una escala de Likert de siete puntos desde su total desacuerdo hasta su total acuerdo con respecto a cada uno de los aspectos o afirmaciones que aparecen en la tabla 5.13.

Tabla 5.13. Ítems utilizados para medir la incertidumbre del entorno de la empresa

Ítem	Abreviatura
Los factores del entorno que afectan a nuestra empresa (tales como tecnología, preferencias de clientes, proveedores, regulación, etc.) cambian muy frecuentemente	Ent1
Los cambios en nuestro entorno de negocio son fácilmente predecibles	Ent2
Los cambios en nuestro entorno de negocio han sido muy positivos para nuestra empresa	Ent3
Los cambios del entorno que afectan a la empresa dificultan mucho los resultados positivos de la empresa	Ent4
Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy numerosos	Ent5
Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy variados	Ent6

Antes de proceder a comprobar su consistencia interna, se procedió a la recodificación de las respuestas obtenidas en los ítems ent2 y ent3, ya que el sentido de estas escalas en el cuestionario estaba invertido con respecto al resto de los ítems<sup>15</sup>.

Para comprobar la consistencia interna y tratándose de sólo seis ítems, se estimó oportuno validarlo a través del alpha de Cronbach. Como podemos observar de los datos contenidos en la tabla 5.14, se procedió a eliminar aquellos ítems cuya no consideración aumentaba significativamente el índice alpha de Cronbach. Así se procedió a eliminar los ent2 y ent3, alcanzando el alpha de Cronbach para esta escala 0,76.

Tabla 5.14. Alpha de Cronbach para la escala de la incertidumbre del entorno

Alpha Entorno	Alpha si se elimina	Alpha si se elimina	Alpha si se elimina
Ent1	0,644	0,654	0,792
Ent2Inv	0,676	0,755	Eliminado
Ent3Inv	0,670	Eliminado	Eliminado
Ent4	0,600	0,637	0,778
Ent5	0,517	0,491	0,600
Ent6	0,512	0,477	0,582

Para la medición de la incertidumbre del entorno de la empresa se calculó la media aritmética de las puntuaciones de los ítems que no han sido eliminados (ent1, ent4, ent5 y ent6). Una puntuación alta de esta medición indicará que el entorno es más incierto según lo percibe la empresa.

#### **5.4.5. Medición del éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.**

En este estudio nos hemos centrado en el estudio del desempeño internacional de empresas que realizan parte de sus ventas fuera de su país de origen, es decir “exportan

<sup>15</sup> Una puntuación más elevada en estos ítems indicaba un entorno poco incierto, mientras que el resto de los ítems indicaban un entorno más incierto.

sus productos a mercados extranjeros”, en lugar de la tomar otra vertiente de la literatura de internacionalización cuyo objetivo principal son las empresas multinacionales, ya que éstas han sido objeto de estudio intenso en la literatura sobre medio ambiente y recursos humanos (eg. Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991; Rosenweig y Nohria, 1994; Rugman y Verbeke, 1998; King y Shaver, 2001; Christmann, 2004)

En la literatura sobre exportación se utiliza el desempeño exportador como variable explicativa de varias circunstancias —como la mejora de aprendizaje— y también como variable explicada, siendo esto una característica de esta literatura (Zou y Stan, 1998; Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000), por lo cual consideramos oportuno puntualizar que en nuestro estudio esta variable ha sido tomada como variable dependiente.

De la revisión de la literatura sobre las diferentes formas de medir el desempeño de la exportación realizado por Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000) sabemos que las mediciones más utilizadas son las económicas, en particular las que utilizan algún tipo de ratio de ventas de exportación. Pero también son frecuentes la utilización de medidas que captan el grado de satisfacción con respecto a la exportación, que puede ser la única manera de medir la eficacia de las políticas de la empresa para alcanzar los objetivos marcados en su exportación, que es en definitiva lo que nosotros pretendemos valorar.

Aunque no existe acuerdo completo sobre cómo valorar el desempeño de la exportación, nosotros hemos optado por medir el éxito en los procesos de internacionalización de la empresa exportadora a través de la propuesta del trabajo de Zou, Taylor y Osland (1998). Ellos tras estudiar la literatura sobre este tema, proponen una forma de medición generalizada del nivel de desempeño internacional de la empresa. Siguiendo sus postulados, incluimos en nuestro cuestionario tres ítems que miden la satisfacción del directivo con el nivel de desempeño alcanzado por la empresa en su proceso de exportación o internacionalización en distintas facetas que aparecen en la tabla 5.15. Para ello, se pidió al entrevistado que valorase su grado de satisfacción a

través de una escala de Likert de siete puntos, desde su absoluta insatisfacción con el tema propuesto hasta su total satisfacción.

Tabla 5.15. Escala para medir el éxito de la internacionalización de la empresa

Ítems	Abreviatura
Volumen de ventas alcanzado en los mercados exteriores	Int1
Rentabilidad de las exportaciones	Int2
Crecimiento de las ventas de su empresa en los mercados exteriores	Int3

Esta escala está compuesta por tres ítems, por lo tanto, no es plausible aplicar un análisis confirmatorio, como hemos realizado con otras escalas, para comprender la fiabilidad de la escala. Sí es aplicable el cálculo del alpha de Cronbach cuando el número de ítems es tan reducido. Para la escala del éxito en la internacionalización obtenemos un alpha de 0,82, sin que al eliminar algún ítem de la escala nos haga obtener un alpha mayor, como podemos observar en la tabla 5.16

Tabla 5.16. Alpha de Cronbrach para la escala de la internacionalización

Ítem	Alpha si se elimina
Int1	0,704
Int2	0,794
Int3	0,752
Alpha de la escala	0,820

#### 5.4.6. Variables de control.

Se ha considerado como variable de control el tamaño de la empresa, ya que este puede tener una gran influencia en la cantidad de recursos que la empresa puede dedicar a su gestión medioambiental y a desarrollar determinadas prácticas de recursos humanos. Distintos trabajos previos en la literatura han mostrado la influencia que esta variable puede llegar a alcanzar en estudios sobre los recursos humanos y la proactividad medioambiental de la empresa (eg. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Judge y Douglas, 1998; Way, 2002)

El tamaño de la empresa puede ser valorado atendiendo a diversos aspectos como son el montante de capital social y el número de empleados. Nosotros nos hemos

inclinado por usar el número de empleados a tiempo completo como variable proxy del tamaño de la empresa, porque consideramos que el capital social puede variar sustancialmente simplemente debido a la forma legal en la que se ha constituido la empresa. Este dato ha sido extraído de la última versión de la base de datos de D&B.

Para la contrastación de hipótesis hemos tenido que transformar esta variable a través del cálculo del logaritmo natural para facilitar el cumplimiento de los supuestos que la metodología utilizada, análisis de regresión, requiere (como explicaremos en el capítulo siguiente), siendo también consistentes con estudios previos (eg. Klanssen y Whybark, 1999; Guthrie, 2001; Rogg, Schmidt, Shull y Schmitt, 2001).

## **5.5. Conclusión**

En este capítulo hemos intentado plasmar y justificar la relación entre la gestión de recursos humanos, en particular la puesta en práctica de los HPWS, y la gestión medioambiental de la empresa. Creemos que es importante estudiar cómo influyen las diferentes funciones de la empresa entre sí, como una parte esencial sobre la gestión de las empresas hoy en día.

Basándonos en la perspectiva de recursos y capacidades, hemos considerado que tanto la proactividad medioambiental como la implementación de ciertas prácticas de recursos humanos activan y fomentan capacidades que hacen a la empresa ser más competitiva. Por esta razón, hemos estudiado si el seguimiento por parte de la empresa de una gestión medioambiental proactiva está relacionada con un mayor desempeño internacional en las empresas exportadoras e, igualmente hemos hecho lo propio con la implantación de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

A su vez y, teniendo presentes que la empresa es un sistema abierto y en constante interacción con su entorno, nos resulta importante introducir en este modelo

la consideración del entorno. La introducción del enfoque contingencial enriquece el marco teórico de la perspectiva de recursos y capacidades y nos ayuda a perfilar mejor los caminos o rutas que debe tomar la empresa para la constante consecución de sus objetivos. Por esta razón hemos incorporado al estudio el posible efecto moderador del entorno en todas las relaciones que hemos expuesto y justificado.

Una vez introducidas y justificadas nuestras hipótesis de partida, comentamos cómo hemos seleccionado la muestra y el por qué de nuestra decisión. A continuación, hemos explicado la selección y validación de las escalas utilizadas para medir cada uno de los constructos utilizados en nuestro estudio.

A continuación, en el capítulo siguiente, comentaremos la metodología elegida para comprobar nuestras hipótesis, así como los resultados para el capítulo final comentar las implicaciones y limitaciones de nuestro estudio así como exponer las posibles líneas futuras que se pueden tomar para desarrollar aún más nuestra investigación.

## 5.6. Bibliografía del capítulo

- Aaby, N., & Slater, S. (1988). "Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88". *International Marketing Review*, 6, 4, 7-26.
- Agarwala, T. (2003). "Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 2, 175-197.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences". *Journal of Operations Management*, 21, 1, 19-43
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic asset and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). "International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1, 22-34.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, 41, 5, 556-567.
- Aragón-Correa, J. A., Matias-Reche, F., & Senise-Barrio, M. E. (2004). "Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment". *Journal of Business Research*, 57, 9, 964-975.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Arthur, J. B. (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills". *Industrial & Labor Relations Review*, 45, 3, 488-506.
- Azzone, G., & Noci, G. (1998). "Seeing ecology and "green" innovations as a source of change". *Journal of Organizational Change Management*, 11, 2, 94-111.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43, 3, 502-517.



- Bae, J., Chen, S. J., Wan T. W. D., Lawler, J. J., & Walumbwa, F. O. (2003). "Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 8, 1308-1332.
- Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations". *Journal of Management Studies*, 38, 4, 489-513.
- Bansal, P. (2003). "From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues". *Organization Science*, 14, 5, 510-527.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, 26, 3, 197-218.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). "Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment". *Academy of Management Journal*, 47, 1, 93-103.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 717-736.
- Barkema, H., Bell, J., & Pennings, J. (1996). "Foreign entry, cultural barriers, and learning". *Strategic Management Journal*, 17, 2, 151-166.
- Barney, J. B. (1986a). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 1, 99-120
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth". *Academy of Management Journal*, 45, 3, 587-597.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications". En G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101. JAI Press. Greenwich, CT.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). "The impact of HRM on organizational performance. Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779-801.

- Bellesi, F., Lehrer, D., & Tal, A. (2005). "Comparative Advantage: The Impact of ISO 14001 Environmental Certification on Exports". *Environmental Science & Technology*, 39, 7, 1943-1953.
- Bennett, R. (1997). "Export marketing and the internet". *International Marketing Review*, 14, 4, 56-71.
- Bennett, R. (1998). "Using the www for international marketig: Internet use and perceptions of export barriers among German and British businesses". *Journal of Marketing Communications*, 4, 1, 27-43.
- Berg, P. (1999). "The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry". *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54, 1, 111-135.
- Blalock, G., & Gertler, P. J. (2004). "Learning from exporting revisited in a less developed setting". *Journal of Development Economics*, 75, 2, 397-416.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variable*. Wiley-Inter-science Publication. New York.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan. Houndmills, UK.
- Boyd, B. K., & Fulk, J. (1996). "Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model". *Journal of Management*, 22, 1, 1-21.
- Branzei, O., Ursacki-Bryant, T. J., Vertinsky, I., & Zhang, W. (2004). "The formation of green strategies in Chinese firms: matching corporate environmental responses and individual principles". *Strategic Management Journal*, 25, 11, 1075-1095.
- Bringer, R. P., & Benforado, D. M. (1994). "Pollution prevention and total quality environmental management. En R. V. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook*, 165-188. McGraw-Hill. New York. .
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, 20, 3, 223-250.
- Buchko, A. A. (1994). "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale". *Academy of Management Journal*, 37, 2, 410-425.

- Bunge, J., Cohen-Rosenthal, E., & Ruiz-Quintanilla, A. (1996). "Employee participation in pollution reduction: Preliminary analysis of the Toxics Release Inventory". *Journal of Cleaner Production*, 4, 1, 9-16.
- Bunge, J., Cohen-Rosenthal, E., & Ruiz-Quintanilla, A. (1996). "Employee participation in pollution reduction: Preliminary analysis of the Toxics Release Inventory". *Journal of Cleaner Production*, 4, 1, 9-16.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). "The international market entry choices of start-up companies in high technology industries". *Journal of International Marketing*, 8, 2, 33-62.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications. London.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Capon, N., Farley, J., & Hoeng, S. (1990). "Determinants of financial performance: A meta-analysis". *Management Science*, 36, 10, 1143-1159.
- Cavusgil, S., & Naor, J. (1987). "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity". *Journal of Business Research*, 15, 3, 221-235.
- Céspedes-Lorente, J., De Burgos-Jiménez, J., & Álvarez-Gil, M. J. (2003). "Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Scandinavian Journal of Management*, 19, 3, 333-358.
- Chinander, K. R. (2001). "Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations". *Production and Operations Management*, 10, 3, 296-291.
- Christensen, C., Rocha, A., & Gertner, R. (1987). "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms". *Journal of International Studies*, 18, 3, 61-77.
- Christmann, P. (2000). "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 663-680.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, 47, 5, 747-760.

- Christmann, P., & Taylor, G. (2001). "Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation". *Journal of International Business Studies*, 32, 3, 439-458.
- Clark, K. B., & T. Fujimoto (1991). *Product Development Performance*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S.C. (1992). "Organizing and leading heavyweight development teams". *California Management Review*, 34, 3, 9-28.
- Cohen-Rosenthal, E. (2000). "A walk on the human side of industrial ecology". *American Behavioral Scientist*, 44, 2, 245-264.
- Colbert, B. A. (2004). "The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management". *Strategic Management Review*, 29, 3, 341-358.
- Crick, D., & Chaudhry, S. (2000). "UK SMEs awareness, use and perceptions of selected government export assistance: An investigation into the effect of ethnicity". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6, 2, 72-89.
- Crick, D., Jones, M. V., & Hart, S. (1994). "International marketing research activities of UK exporters: An exploratory study". *Journal of Euromarketing*, 3, 2, 7-26.
- Czinkota, M. R. (1994). "A national export assistance policy for new and growing business". *Journal of International Marketing*, 2, 1, 91-101.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems". *Academy of Management Review*, 9, 2, 284-295.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management". *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 12, 1539-1552.
- De la Fuente Sabaté, J. M., & García Merino, M. T. (1999). "Una aproximación contingente a la estrategia empresarial de integración vertical". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 8, 127-158.
- Dean, T. J., & Brown, R. L. (1995). "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, 38, 1, 288-303.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 949-969.

- Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. US Department of Labor. US. Government Printing Office. Washington, DC.
- Delery, J. E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8, 3, 289–309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension". *Research in personnel and human resource management*, 20, 167-197.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). "Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980-1998". *Strategic Management Journal*, 24, 11, 1153-1164.
- Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). "The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises". *Thunderbird International Business Review*, 45, 4, 409-429.
- Déniz-Déniz, M. C., & De Saá-Pérez, P. (2003). "A resource-based view of corporate responsiveness toward employees". *Organization Studies*, 24, 2, 299-319.
- Dess, G., & Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, 52-73.
- Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. B. (1994). "Liking export manpower to export performance: A canonical regression analysis of European and US data". En S. T. Cavusgil y C. Axinn (Eds.), *Advances in International Marketing*, 6, 161-181.
- Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. (2000). "Do corporate global environmental standards create or destroy market value?". *Management Science*, 46, 8, 1059-1074.
- Dutton, J. E. (1993). "The making of organizational opportunities: An interpretive pathway to organizational change". En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 15, 195-226. JAI Press. Greenwich, CT.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 571-604.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 1105-1121.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). "Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers". *Long Range Planning*, 34, 5, 585-604.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. (2000). "Effect of variation on knowledge accumulation in the internalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30, 1, 26-44.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). "Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 4, 634-656.
- Florida, R. (1996). "Lean and green: The move to environmentally conscious manufacturing". *California Management Review*, 39, 1, 80-105.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). "Gaining from green management: Environmental management systems inside and outside the factory". *California Management Review*, 43, 3, 64-84.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance". *Personnel Psychology*, 56, 4, 965-993.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?". *Personnel Psychology*, 53 ,4, 803-834.
- Giménez, G., Casadesús, M., & Valls, J. (2003). "Using EMS to increase firm's competitiveness". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 2, 101-110.
- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2002). "The effect of environment on the relationship between social responsibility and performance". *Academy of Management Proceedings 2002*.
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2004). "Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis" *Omega*, 33, 1, 1-15.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation". *California Management Review*. 33, 3, 114-135.

- Greenway, D., & Yu, Z. H. (2004). "Firm-level interactions between exporting and productivity: Industry-specific evidence". *Review of World Economics*, 140, 3, 376-392.
- Guest, D. (1995). "Trade unions and industrial relations". En J. Storey (Ed.), *Human Resource Management*, 110-141. Routledge, London.
- Guest, D. E. (1999). "Human resource management- the workers' verdict". *Human Resource Management Journal*, 9, 3, 5-25.
- Gulati, R., & Kletter, D. (2005). "Shrinking core, expanding periphery: The relational architecture of high-performing organizations". *California Management Review*, 47, 3, 77-104.
- Gupta, M., & Sharma, K. (1996). "Environmental operations management: An opportunity for improvement". *Production and Inventory Management Journal*, 37, 3, 40-46.
- Guthrie, J. P. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44, 1, 180-190.
- Guzzo, R. A., Jette R. D., & Katzell, R. A. (1985). "The effects of psychologically based interventions on worker productivity: A meta-analysis". *Personnel Psychology*, 38, 2, 275-291.
- Hair J. H., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª Ed. Prentice Hall, Madrid. Traducido de *Multivariate data analysis*, 5th Ed. Prentice Hall International.
- Hanna, M. D., Newman, W. R., & Johnson, P. (2000). "Linking operational and environmental improvement through employee involvement". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 2, 148-165.
- Hansson, P., & Lundin, N. N. (2004). "Exports as an indicator on or promoter of successful Swedish manufacturing firms in the 1990s". *Review of World Economics*, 140, 3, 415-445.
- Harrigan, K. (1984). "Formulating vertical integration strategies". *Academy of Management Review*, 9, 4, 638-652.
- Harrison, J., & St John, C. (1996). "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, 10, 2, 213-230.
- Hart, S. L. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1014.

- Hart, S., & Tzokas, N. (1999). "The impact of marketing research activity on SME export performance: Evidence from the UK". *Journal of Small Business Management*, 37, 2, 63-76.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry". *Academy of Management Journal*, 42, 4, 351-371.
- Hostager, T., Neil, T., Decker, R., & Lorentz, R. (1998). "Seeing environmental opportunities: Effects on intrapreneurial ability, efficacy, motivation, and desirability". *Journal of Organizational Change Management*, 11, 1, 11-25.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance". *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link". *Industrial Relations*, 35, 3, 400-422.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). "Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell". *Personnel Review*, 53, 4, 835-854.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). "The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants". *Management Science*, 45, 5, 704-721.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prenushi, G. (1997). "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *American Economic Review*, 87, 3, 291-314.
- INE - Instituto Nacional de Estadística. Comercio exterior y cuentas económicas. <http://www.ine.es/inebase/>
- Jackson, P. R., & Wall, T. D. (1991). "How does operator control enhance performance of advance manufacturing technology?". *Ergonomics*, 34, 10, 1301-1311.
- Jaikumar, R. (1986). "Postindustrial manufacturing". *Harvard Business Review*, 64, 6, 69-76.
- Jauch, L. R., & Kraft, K. L. (1986). "Strategic management of uncertainty", *Academy of Management Review*, 11, 4, 777-790.



- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). "Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry". *Human Resource Management*, 44, 3, 279-299.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, Inc. Chicago, IL.
- Judge, W. Q. Jr., & Douglas, T. J. (1998). "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment". *Journal of Management Studies*, 35, 2, 241-262.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, 493-511.
- King, A. A., & Shaver, M. (2001). "Are aliens green? Assessing foreign establishments' environmental conduct in the United States". *Strategic Management Journal*, 22, 11, 1069-1085.
- King, A. A., Lenox, M. J., & Terlaak, A. (in press). "The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard". *Academy of Management Journal*, accepted in press.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 2, 225-248.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, 42, 8, 1199-1215.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42, 6, 599-615.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Lefebvre, L. A., Mason, R., & Lefebvre, E. (1997). "The influence prism in SMEs: The power of CEOs' perceptions on technology policy and its organizational impacts". *Management Science*, 43, 6, 856-878.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). "Strategic HRM: A review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, 13, 3, 454-470.

- Leonidou, L. (2004). "An analysis of the barriers hindering small business export development". *Journal of Small Business Management*, 42, 3, 279-302.
- Lewis, G. J., & Harvey, B. (2001). "Perceived environmental uncertainty: The extension of Miller's to the natural environment". *Journal of Management Studies*, 38, 2, 201-233.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economic*, 13, 2, 418-438.
- Lothe, S., Myrtveit, I., & Trapani, T. (1999). "Compensation systems for improving environmental performance". *Business Strategy and the Environment*, 8, 6, 313-321.
- Lowe, R., & Doole, I. (1997). "The characteristics and development of exporting firms at different stages of internationalisation". En I. Doole and R. Lowe, *International Marketing Strategy: Contemporary Readings*, 163-179. Thomson Business Press. London.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 197-221.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 197-221.
- Macy, M. A., & Izumi, H. (1993). "Organizational change, design, and work innovation. A meta-analysis of 131 North American field studies, 1961-1991. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 235-313.
- Maijoor, S., & Van Witteloostuijn, A. (1996). "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal*, 17, 7, 540-569.
- Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation" *Academy of Management Journal*, 44, 1, 170-179.
- Marcus, A. A., & Nichols, M. L. (1999). "On the edge: Heeding the warnings of unusual events". *Organization Science*, 10, 4, 482-499.

- Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., & Jankovish, J. (1999). "Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: A synthesis of theory and practice". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 2, 1-15.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. New York.
- Miles, R. E., Snow C. C., & Pfeffer, J. (1974). "Organization-environment: Concepts and issues". *Industrial Relations*, 13, 3, 244-264. .
- Miller, D. (1987a). "The structural and environmental correlates of business strategy". *Strategic Management Journal*, 8, 1, 55-71.
- Miller, D. (1987b). "The genesis of configuration". *Academy of Management Review*, 12, 4, 686-701.
- Miller, D. (1988). "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications". *Academy of Management Journal*, 31, 2, 280-308.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). "Strategy-making and environment: The third link". *Strategic Management Journal*, 4, 3, 221-225.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). "The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance". *Journal of Management*, 27, 2, 163-189.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1999). "Strategic responses to three kinds of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood film studios". *Journal of Management*, 25, 1, 97-116.
- Milliken, F. J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty". *Academy of Management Review*, 12, 1, 133-143.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. (1991). "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory". *Academy of Management Review*, 16, 2, 318-339. .

- Montobbio, F., & Rampa, F. (2005). "The impact of technology and structural change on export performance in nine developing countries". *World Development*, 33, 4, 527-547.
- Mosakowski, E. (1997). "Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence". *Organization Science*, 8, 4, 414-442.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, S. L., & Stillwell, D. C. (1989). "An evaluation of goodness of fit indices for structural equation models". *Psychological Bulletin*, 105, 3, 130-455.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, 23, 1, 77-97.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial & Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188.
- Osterman, P. (1995). "Work/family programs and the employment relationship". *Administrative Science Quarterly*, 40, 4, 681-700.
- Özsomer, A., Calantone, R. J., & Di Benedetto, A. (1997). "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12, 6, 400-416.
- Paine, F. T., & Anderson, C. R. (1977). "Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: An empirical study". *Journal of Management Studies*, 14, 2, 147-158.
- Peng, M. W. (2001). "The resource-based view and international business". *Journal of Management*, 27, 6, 803-829.
- Peng, M. W., & York, A. (2001). "Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents and resources". *Journal of International Business Studies*, 32, 2, 327-346.
- Peng, M. W., Hill, C., & Wang, D. (2000). "Schumpeterian dynamics versus Williamsonian considerations. A test of export intermediary performance". *Journal of Management Studies*, 37, 2, 167-184.

- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies". *Journal of World Business*, 33, 4, 378-393.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1991). Green Competitiveness. *New York Times*, June, 4, 168.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995a). "Green and competitive: Ending the stalemate" *Harvard Business Review*, 73, 5, 120-134.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995b). "Toward a new conception of an environmental-competitiveness relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9, 4, 97-118.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001a). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, 26, 1, 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". *Academy of Management Journal*, 26, 1, 57-66.
- Quazi, H. A., Khoo, Y. K., Tan, C. M., & Wong, P. S. (2001). "Motivation for ISO 14000 certification: Development of a predictive model". *Omega*, 29, 6, 525-542.
- Ramus, C. A. (2001). "Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability". *California Management Review*, 43, 3, 85-105.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 605-626.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 25, 1, 23-37.
- Reed, R., & DeFilippi, R. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*. 15, 1, 88-102.

- Roche, W. K. (1999). "In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them". *Journal of Management Studies*, 36, 5, 653–678.
- Rodríguez, J. M., & Ventura, J. (2003). "Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 7, 1206-1226.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction". *Journal of Management*, 27, 4, 431-449.
- Roht-Arriaza, N. (1997). "Environmental management systems and environmental protection: Can ISO 14001 be useful within the context of APEC?". *Journal of Environmental and Development*, 6, 3, 292-316.
- Rosenweig, P. M., & Nohria, N. (1994). "Influences on human resource management practices in multinational corporations". *Journal of International Business Studies*, 25, 2, 229-251.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 200–231.
- Rothenberg, S., Pil, F. K., & Maxwell, J. (2001). "Lean, green, and the quest for superior environmental performance". *Production and Operations Management*, 10, 3, 228-243.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, 19, 4, 363-375.
- Rugman, A., Kirton, J., & Soloway, J. (1999). *Environmental regulations and corporate strategy: A NAFTA perspective*. Oxford University Press. Oxford, UK.
- Ruiz-Quintanilla, S. A., Bunge, J., Freeman-Gallant, A., & Cohen-Rosenthal, E. (1996). "Employee participation in pollution reduction: A socio-technical perspective". *Business Strategy and the Environment*, 5, 3, 137-144.
- Russo M. V., & Fouts, P. A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-559.

- Russo, M. V. (2001). "Institutions, exchange relationships, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America 1978-1992". *Administrative Science Quarterly*, 46, 57-86.
- Russo, M. V. (2003). "The emergence of sustainable industries: Building on natural capital". *Strategic Management Journal*, 24, 4, 317-331.
- Russo, M. V., & Harrison, N. S. (2005). "Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry". *Academy of Management Journal*, 48, 4, 582-593.
- Saá-Pérez, P., & García-Falcón, J. M. (2002). "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development". *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1, 123-140.
- Salomon, R., & Shaver, M. (2005). "Export and domestic sales: Their interrelationship and determinants". *Strategic Management Journal*, 26, 9, 885-871.
- Schoemaker, P. J. H. (1990). "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, 36, 12, 1178-1192.
- Schofield, W. (1996). "Survey sampling". En R. Sapsford y V. Jupp (Eds.), *Data collection and análisis*, 25-55. Sage Publications, Thousand Oaks..
- Shankarmahesh, M. N., Ford, J. B., & LaTour, M. S. (2004). "Determinants of satisfaction in sales negotiations with foreign buyers: perceptions of US export executives". *International Marketing Review*, 21, 4-5, 423-446.
- Sharma, S, Pablo. A., & Vredenburg, H. (1999). "Corporate environmental responsiveness strategies: The role of issue interpretation and organizational context". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 1, 87-109.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. Wiley, New York.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 681-697.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, 19, 8, 729-753.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). "Strategic HR configurations and organizational performance". *Human Resource Management*, 39, 1, 5-16.

- Shrivastava, P. (1995c). "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 16, (Special Issue), 183-200.
- Snow, C., & Snell, S. (1993). "Staffing as Strategy". En Schmidt, N. y W. Borman (Eds.), *Personnel Selection*, 448-478. Jossey-Bass. San Francisco.
- Starik, M., & Rands, G. P. (1995). "Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations". *Academy of Management Review*, 20, 4, 908-935.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). "Successful export practice: The UK experience". *International Marketing Review*, 11, 6, 68-79.
- Summers, R. S. (2002). "Implementing ISO-14001 – An international survey assessing the benefits of the certification". *Corporate Environmental Strategy*, 9, 4, 418-426.
- Swiercz, P. M., & Spencer, B. A. (1992). "HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lessons from Delta Air Lines". *Human Resource Planning*, 15, 2, 35-46.
- Tan, J. J., & Litschert, R. J. (1994). "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry". *Strategic Management Journal*, 15, 1, 1-20.
- Tan, J., & Tan, D. (2005). "Environment-strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition". *Strategic Management Journal*, 26, 2, 141-157.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill, New York.
- Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., & Thompson, S. (1994). "Organizational survey nonresponse". *Administrative Science Quarterly*, 39, 3, 439-457.
- Truss, C. (2001). "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes". *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1121-1149.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?". *Academy of Management Journal*, 40, 1, 1089-1121.
- US Department of Labor (1993). *High performance work practices and firm performance*. US. Government Printing Office. Washington, DC.
- Valle, R., Martin, F., & Romero, P. M. (2001). "Trends and emerging values in human resource management - The Spanish scene". *International Journal of Manpower*, 22, 3, 244-251.



- Verdu-Jover, A. J., Llorens-Montes, J. F., & Garcia-Morales, V. J. (2005). "Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination". *International Journal of Technology Management*, 30, 1-2, 131-146.
- Wakelin, K. (1998). "Innovation and export behaviour at the firm level". *Research Policy*, 26 7-8, 829-841.
- Way, S. A. (2002). "High performance work systems and intermediate indicator of firm performance within the US small business sector". *Journal of Management*, 28, 6, 765-785.
- Wehrmeyer, W. (Ed.) (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Greenleaf Publishing. Sheffield, England.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- Welbourne, T. M., & De Cieri, H. (2001). "How new venture initial public offerings benefit from international operations: a study of human resource value". *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 652-668.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Westhead, P. (1995). "Exporting and non-exporting small firms in Great Britain". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1, 2, 6-36.
- Westley F., & Vredenburg, H. (1991). "Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and business in the marketing of green products". *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 1, 65-91.
- Wheeler, C., & Ibeh, K. (2002). "Export behaviour research in the UK: A review". En F. McDonald (Ed.), *International business: Adjusting to new challenges and opportunities*, (147-165). Palgrave Macmillan. Gordonsville, VA.
- Whitener, E. M. (2001). "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling". *Journal of Management*, 27, 5, 515-535.
- Wood, S. (1999). "Getting the measure of the transformed high-performance organization". *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 391-417.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.

- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W., & McMahan, G. C. (1999). "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance" *International Journal of Human Resource Management*, 10, 4, 551-571.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based view perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 301-326.
- Xiao, J. (1996). "The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronic industry in Shenzhen, China". *Human Resource Development Quarterly*, 7, 1, 55-73.
- Yau, O., & Brown, L. (1993). "Attitudes towards exporting: Discriminating firms with low and high level of international operations in Australia". *Management International Review*, 33, 1, 226-230.
- Yeung, P. L., & Berman K. (1997). "Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance". *Human Resource Management*, 36, 3, 321-335.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). "Modelling dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change". *Strategic Management Journal*, 21, 4, 429-453.
- Zobel, T., & Burman, J. O. (2004). "Factors of importance in identification and assessment of environmental aspects in an EMS context: experiences in Swedish organizations". *Journal of Cleaner Production*, 12, 1, 13-27.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, 15, 5, 333-356.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). "The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, 6, 3, 37-58.

## **CAPITULO 6**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**





## 6.1. Introducción

En el capítulo anterior planteamos distintas hipótesis para tratar de explicar el éxito internacional de las empresas españolas del sector de la alimentación, considerando sus prácticas medioambientales proactivas y sus prácticas de recursos humanos, en particular las denominadas como HPWS, así como la relación entre ambos tipos de prácticas. Además, planteábamos otras hipótesis por las que el grado de incertidumbre del entorno podría moderar todas esas relaciones.

Para la contrastación de estas hipótesis procedimos en el anterior capítulo a justificar el uso de la muestra elegida, así como el método de obtención de los datos, (una entrevista estructurada a través de un cuestionario), para después pasar a la validación de las escalas de medida utilizadas.

También justificamos el uso de la herramienta o modelo estadístico utilizado para contrastar nuestras hipótesis. Posteriormente discutiremos los resultados obtenidos y en el capítulo séptimo comentaremos las implicaciones y limitaciones principales de este estudio.

## 6.2. Metodología del análisis

Para justificar las hipótesis planteadas en las que queremos comprobar relaciones de dependencia entre una variable dependiente y varias independientes hemos considerado oportuno el uso de un modelo estadístico acorde con estos objetivos, como es la regresión múltiple. Esta es una de las técnicas más utilizadas por sus posibilidades de aplicación para resolver dos problemas claves en la investigación: la predicción y la explicación (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999: 155). Nuestra intención es contrastar una relación de explicación y comprobar la existencia de un efecto moderador o interacción entre relaciones a contrastar, en particular el efecto moderador con la incertidumbre del

entorno en las relaciones que hemos planteado: a) entre el uso de HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora, b) entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización de empresa exportadora y, c) entre la HPWS y la gestión medioambiental proactiva.

La regresión múltiple también proporciona un medio para evaluar objetivamente el grado y carácter de la relación entre las variables dependientes e independientes al formar el valor teórico (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999: 156). Para aplicar e interpretar esta herramienta estadística una vez establecidos los objetivos de la investigación, se deben comprobar los tres supuestos imputados a las variables individuales cuando se quiere utilizar un modelo de regresión lineal, que son (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999: 189): (a) Linealidad; (b) Consistencia de la varianza; (c) Normalidad.

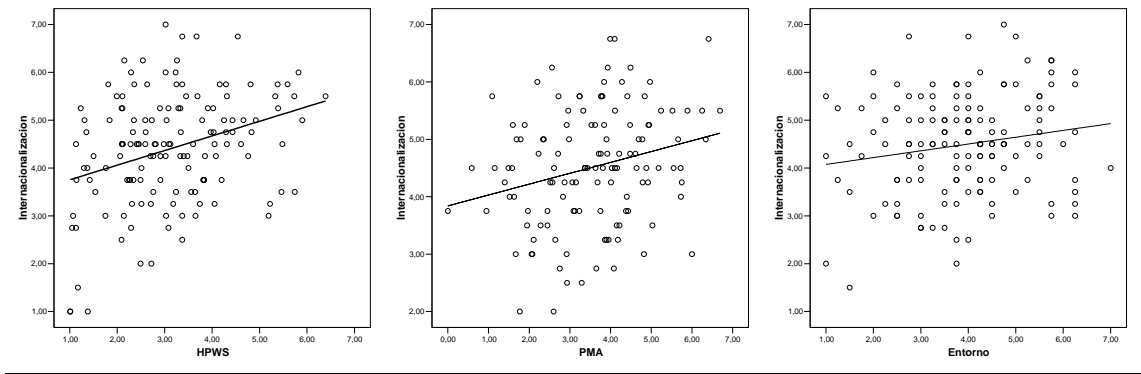
#### a) Linealidad

Este es un supuesto implícito de las técnicas multivariantes que se basan en la correlación entre variables, como es el caso de la regresión lineal que, tal y como indica su nombre, refleja la relación lineal entre variables dependientes e independientes, por lo tanto, los efectos no lineales no son recogidos por el modelo.

Una de las formas más comunes de evaluar la linealidad es examinar los gráficos de dispersión de las variables a identificar cualquier pauta no lineal de los datos. La figura 6.1 muestra los gráficos de dispersión entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes.

Según se puede apreciar estudiando visualmente los gráficos incluidos en la figura 6.1 no hay otro tipo de relación no lineal evidente entre cada una de las variables dependientes y las variables independientes o explicativas, pudiendo entonces admitirse la posibilidad de aplicar la técnica de regresión lineal.

Figura 6.1. Diagramas de dispersión entre las variables dependientes y las independientes



PMA es la abreviatura de proactividad medioambiental.

b) Consistencia de la varianza

Comprobamos el supuesto de igual dispersión de la varianza de la variable dependiente a lo largo del rango de los valores de cada una de las variables independientes. Para comprobar la existencia de homocedasticidad hemos utilizado uno de los tests más comunes para medir dicho aspecto, el test de Levene.

Tabla 6.1. Prueba de Levene para la igualdad de varianzas considerando el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora como variable dependiente

		F	Sig.
HPWS	Se han asumido varianzas iguales	,038	,845
	No se han asumido varianzas iguales		
PMA	Se han asumido varianzas iguales	,495	,483
	No se han asumido varianzas iguales		
Entorno	Se han asumido varianzas iguales	,221	,639
	No se han asumido varianzas iguales		
LNNempleados	Se han asumido varianzas iguales	,479	,490
	No se han asumido varianzas iguales		

LNNempleados se refiere al logaritmo natural del número de empleados

Según podemos ver en la tabla 6.1, las probabilidades son mayores de 0,05, lo que nos indica que las varianzas son iguales con un nivel de significación del 95%, si se utiliza como variable dependiente o explicada el éxito en la internacionalización.

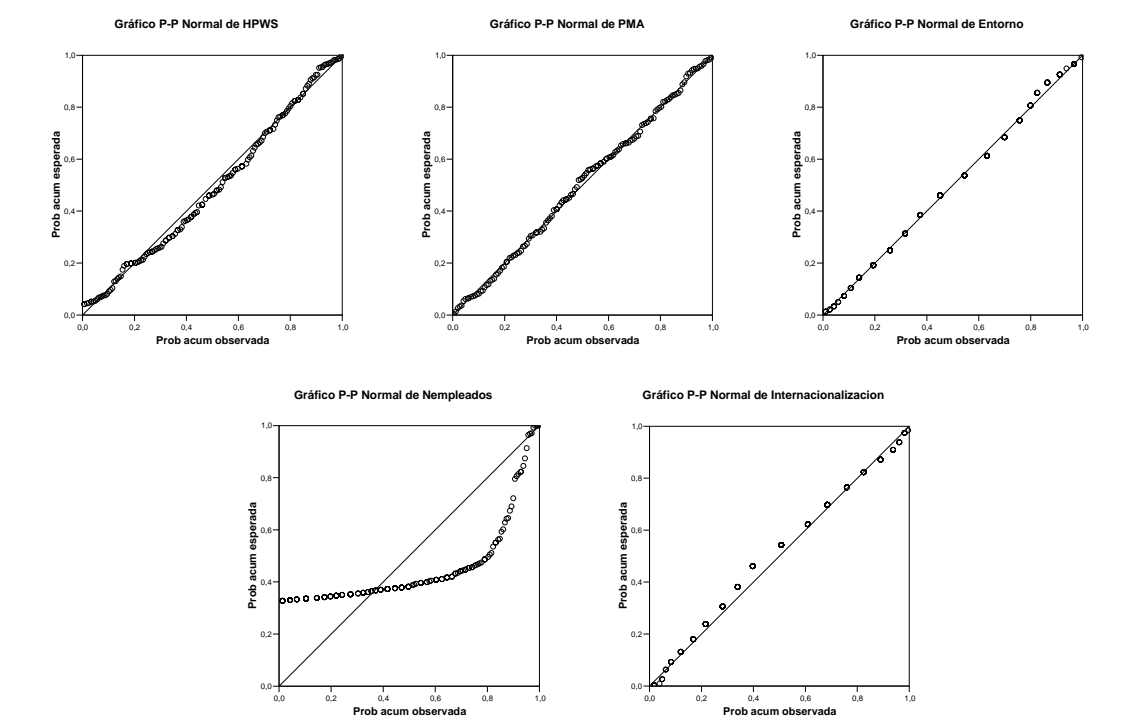
c) Normalidad

El test más simple para diagnosticar la normalidad es la comprobación visual del histograma de los valores de los datos observados con el que tiene la distribución

normal. Pero este tiene como inconveniente que la amplitud de los datos de la variable o el número de categorías pueda distorsionar la representación. Según Hair, Anderson, Tatham y Black (1999: 64) «una aproximación de mayor confianza es el gráfico de distribución normal<sup>1</sup>, que compara la distribución acumulada de los valores reales de los datos con la distribución acumulada de un distribución normal».

Para cada una de las variables utilizadas en este estudio se elaboró un gráfico de distribución normal y se interpretaron conforme a lo que indican Daniel y Wood (1980). Se puede ver esta representación, figura 6.2, como todas las variables se aproximan bastante bien a la distribución normal, salvo la variable que indica el número de empleados.

Figura 6.2. Gráficos de probabilidad normal para todas las variables del estudio

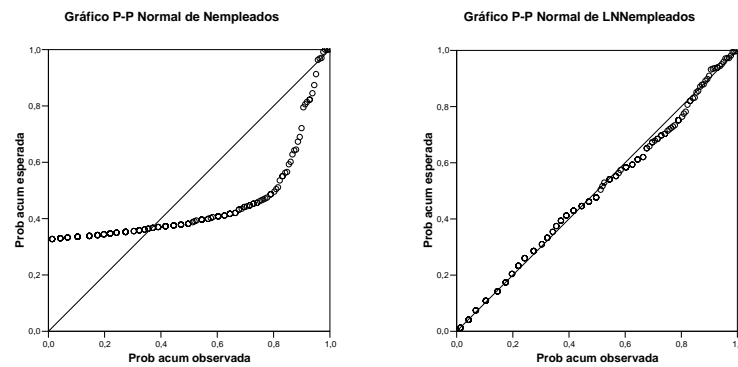


<sup>1</sup> La distribución normal sigue una línea recta en diagonal, comparándola con el gráfico de los valores de datos. Una distribución es normal cuando la línea que representa la distribución real de los datos se ajusta a esta diagonal. Además estos gráficos nos dicen la forma o perfil de la distribución real de la variable, es decir, la curtosis, y la solución apropiada para corregir esta curtosis. (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999: 64, 65).



Procedemos pues a realizar transformaciones de los datos, siguiendo las sugerencias de Hair, Anderson, Tatham y Black (1999: 72) y aplicando las transformaciones más plausibles según la forma que las variables han mostrado en los gráficos presentados en la figura 6.2. La variable número de empleados, que hemos utilizado como proxy del tamaño de la empresa presenta una forma similar a la de un logaritmo, por ello, siguiendo la práctica habitual de la literatura con respecto a esta variable, la transformamos calculando el logaritmo natural de cada una de sus puntuaciones y, como se puede observar en la figura 6.3, esta transformación se ajusta bastante bien a la distribución normal.

Figura 6.3. Gráficos de probabilidad normal del tamaño de la empresa antes y después de la transformación logarítmica



El método estadístico que hemos utilizado para contrastar las hipótesis planteadas es el modelo de regresión lineal con efectos moderadores. Las relaciones matemáticas, que hemos expuesto teóricamente en el planteamiento de nuestras hipótesis, las podemos expresar, basándonos en un modelo de regresión lineal con efectos moderadores, con las siguientes ecuaciones:

$$\text{Éxito en la Internacionalización} = \alpha + \beta_1 C_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 \quad [1]$$

Donde:  $C_1$ : el tamaño de la empresa que utilizamos como la variable de control;

$X_2$ : El grado de utilización de los HPWS;

$X_3$ : El grado de incertidumbre del entorno;

$X_2 X_3$ : Efecto moderador de la incertidumbre del entorno.

$$\text{Éxito en la Internacionalización} = \alpha + \beta_1 C_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 \quad [2]$$

Donde:  $C_1$ : el tamaño de la empresa que utilizamos como la variable de control;

$X_2$ : El grado de proactividad medioambiental de la empresa;

$X_3$ : El grado de incertidumbre del entorno;

$X_2 X_3$ : Efecto moderador de la incertidumbre del entorno.

$$\text{Proactividad medioambiental} = \alpha + \beta_1 C_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 \quad [3]$$

Donde:  $C_1$ : el tamaño de la empresa que utilizamos como la variable de control;

$X_2$ : El grado de utilización de los HPWS;

$X_3$ : El grado de incertidumbre del entorno;

$X_2 X_3$ : Efecto moderador de la incertidumbre del entorno.

Las ecuaciones 1 y 2 se han mantenido separadas, y no integradas en una misma ecuación, aprovechando que la variable dependiente es la misma, para no caer en problemas de co-linealidad que se darían entre la variable de proactividad medioambiental y la variable que representa el uso de los HPWS por la alta correlación entre ellas. La recomendación metodológica para evitar estos problemas para siempre es la desaparición de la ecuación de una de las variables que se correlacionan, condición que cumplimos con nuestro planteamiento sin perder la posibilidad de analizar ambas variables.

Los modelos que acabamos de exponer son modelos de regresión lineal. Esta metodología se basa primordialmente en las relaciones lineales de las variables, como ya hemos comentado anteriormente. Por ello y, tras comprobar a priori que las variables cumplen los tres supuestos básicos en los que se basa este método estadístico, pasamos a mostrar los resultados que arrojan estas regresiones, se muestra la matriz de

correlaciones entre las variables que se van a utilizar en este estudio, para seguidamente establecer los modelos de regresión adecuados para contrastar las hipótesis, realizando un examen de la significación estadística de estos modelos y procediendo, antes de la interpretación del resultado teórico, a la comprobación de la existencia de observaciones influyentes y del cumplimiento de los supuestos básicos a posteriori de la regresión lineal y la no presencia de multicolinealidad, para con ello, validar los resultados e interpretarlos. En el siguiente epígrafe se discutirán los resultados y cómo contribuyen estos a la literatura sobre el tema.

### 6.3. Resultados del análisis

La tabla 6.2 muestra las correlaciones entre las variables implicadas en este estudio.

Tabla 6.2. Matriz de correlaciones y estadísticos descriptivos principales de las variables del estudio

Variable	Media	Desv. Típica	1	2	3	4
1. HPWS	3,145	1,233				
2. Proactividad Medioambiental (PMA)	3,556	1,339	,253**			
3. Incertidumbre del Entorno (Entorno)	3,879	1,295	,109	,068		
4. Tamaño (LnNEmpleados)	3,077	1,369	-,007	,255**	,014	
5. Éxito en la Internacionalización de la empresa exportadora (Internacionalización)	4,368	1,222	,269**	,180*	,140 <sup>†</sup>	-,081

\*\* p<0,01 \* p<0,05 † p<0,10

Podemos observar en la tabla 6.2 que la variable dependiente, el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora, tras una primera exploración de los datos contenidos, está correlacionada de forma estadísticamente significativa con la mayoría de las variables independientes, salvo con el tamaño de la empresa, que es

utilizada como variable de control, lo que nos indica que nuestros modelos cumplen el requisito básico de poseer cierta relación lineal.

Se puede indicar, además, que no hay correlaciones muy significativas entre las variables independientes de cada una de las ecuaciones que vamos a contrastar, por lo que a priori podemos decir que estas no tendrán problemas de multicolinealidad.

La comprobación de la existencia de multicolinealidad en este estudio se le ha prestado una importancia destacada, debido al hecho de la utilización de regresiones que reflejan los efectos moderadores o interactivos entre dos variables independientes.

Como hemos comentado anteriormente, la relación de moderación en una ecuación de regresión se expresa incluyendo un término multiplicativo  $X_i X_j$ , que refleja el efecto moderador de una variable  $X_j$  sobre la relación entre la variable dependiente  $Y$  y la independiente  $X_i$ , mostrando, por tanto, el efecto conjunto de estas dos variables independientes sobre la variable dependiente. Este término multiplicativo añadido tal cual a la ecuación produciría problemas de multicolinealidad, ya que normalmente estaría muy correlacionado con las variables independientes que lo conforman ( $X_i$  e  $X_j$ ). Sin embargo, como ha quedado demostrado por la literatura sobre el tema, en escalas de intervalo, una simple transformación en la escala de origen reduce el nivel de correlación entre el término multiplicativo y las variables originales (Venkatraman, 1989: 427).

Siguiendo las indicaciones de Cronbach (1987) y Jaccard, Turrisi y Wan (1990) se centran las variables independientes ( $X_i$  e  $X_j$ ) que van a conformar el término multiplicativo reflejo del efecto moderador, con respecto a su media para evitar este problema de la multicolinealidad.

### 6.3.1. Relación entre HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora

La primera ecuación que testamos es la especificada por el número 1, en la que planteamos que las variables que explican el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora son el tamaño, el grado de utilización de HPWS, el grado de incertidumbre del entorno y el efecto interactivo de estas dos últimas variables:

$$\text{Éxito en la Internacionalización} = \alpha + \beta_1 C_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 \quad [1]$$

Donde:  $C_1$ : el tamaño de la empresa que utilizamos como la variable de control;

$X_2$ : El grado de utilización de los HPWS;

$X_3$ : El grado de incertidumbre del entorno;

$X_2 X_3$ : Efecto moderador de la incertidumbre del entorno.

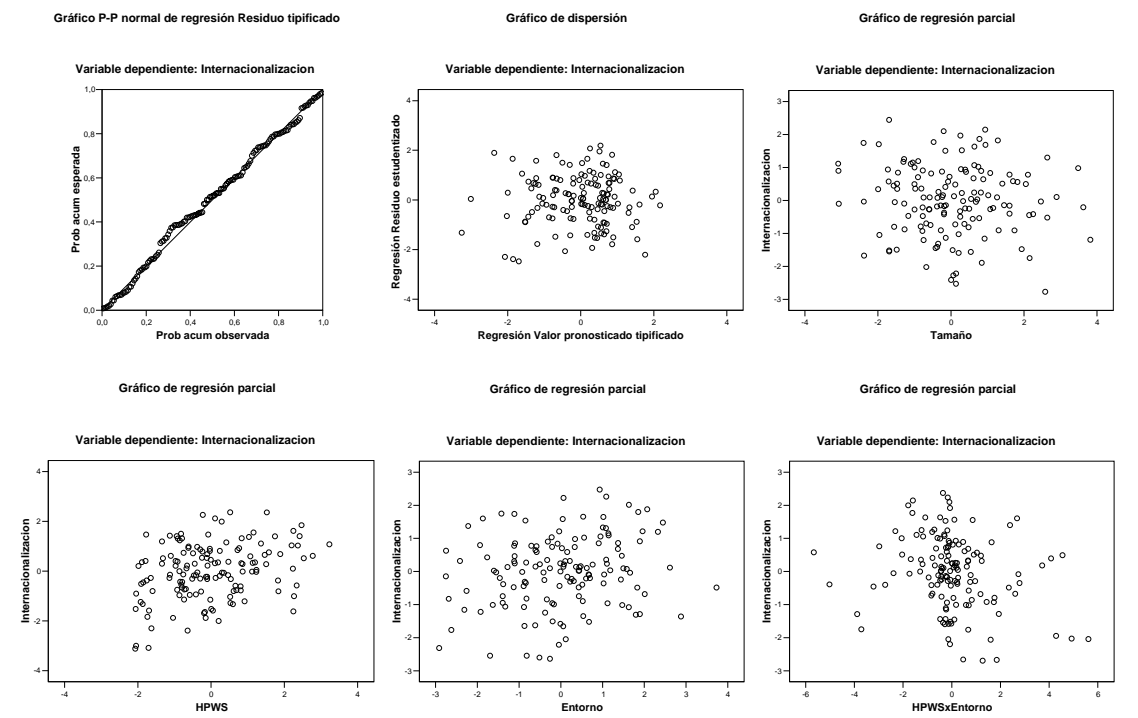
Analizaremos esta regresión a través de un análisis por pasos o por etapas. En el primer paso, la única variable explicativa es la variable de control, tamaño de la empresa. El siguiente paso, que conforma el modelo 2, introduce simultáneamente las variables explicativas del uso de HPWS y el grado de incertidumbre del entorno. Y por último, en el modelo 3, se introdujo en la ecuación el efecto interacción entre estas dos variables independientes.

Además comprobamos que los supuestos<sup>2</sup> de linealidad, homocedasticidad y normalidad se cumplen analizando los gráficos de probabilidad normal de los residuos estandarizados y de residuos basados en la t de Student (estunderizados), así como los gráficos de regresión parcial estandarizada para cada variable del modelo, que se pueden ver en la figura 6.4.

---

<sup>2</sup> Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) también incluyen el análisis de la independencia de residuos, que hace referencia a los efectos de la inercia de una observación sobre otra, lo que hace que los residuos no sean independientes (1999:195), pero este efecto inercia aparece en series temporales, por lo tanto no es considerado en el presente estudio.

Figura 6.4. Gráficos basados en los residuos de la regresión



Además, una vez realizadas todas las regresiones, tenemos que observar no sólo el cumplimiento de estos tres principios básicos, sino también la no existencia de multicolinealidad, ya que su presencia puede distorsionar los resultados extraídos en nuestros tres modelos de análisis de regresión. En la tabla 6.3 podemos observar los estadísticos de multicolinealidad de cada uno de los modelos. Dos de las medidas más comunes para evaluar la colinealidad de parejas o de múltiples variables son (1) el valor de tolerancia y (2) su inverso –el factor de inflación de la varianza (VIF). Estas medidas nos dan el grado en el que cada variable independiente se explica por otras variables independientes (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999: 185). Ambos estadísticos en los tres modelos se aproximan a 1,0, esto significa que los valores teóricos de estas regresiones no se ven afectados negativamente por la multicolinealidad.

Tabla 6.3 Estadísticos de multicolinealidad

Modelo	Variabes	Tolerancia	FIV
1	(Constante)		
	Tamaño	1,000	1,000
2	(Constante)		
	Tamaño	1,000	1,000
	HPWS	,988	1,012
	Entorno	,988	1,012
3	(Constante)		
	Tamaño	,999	1,001
	HPWS	,988	1,012
	Entorno	,972	1,029
	HPWS x Entorno	,982	1,018

Los resultados de la regresión en tres pasos aparecen en la tabla 6.4.

Tabla 6.4. Resultados del análisis de regresión (ecuación 1)<sup>a</sup>

Variable	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
Constante	4,641***	(,241)	3,187***	(,411)	3,107***	,404
Tamaño	-,073	(,072)	-,074	(,067)	-,069	,066
HPWS			,289***	(,075)	,289***	,074
Entorno			,141**	(,071)	,163**	,071
HPWS x Entorno					-,140**	,057
F	1,054		7,256***		7,184***	
R <sup>2</sup>	,07		,136		,173	
Cambio en R <sup>2</sup>			,129***		,037**	

<sup>a</sup> El éxito en la internacionalización es la variable dependiente. Los valores representan los coeficientes de regresión con los errores típicos entre paréntesis.

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

El R<sup>2</sup> del modelo 1 nos indica que el tamaño de la empresa sólo explica un 0,7% de la varianza, es decir, el tamaño de la empresa explica el 0,7% de la variación total del éxito en la internacionalización. El valor de F no es significativo, por lo que no podemos asegurar que este pequeño porcentaje explicado de la varianza no sea producto del azar. El hecho de que el tamaño no influya significativamente en el éxito en la internacionalización, es más evidente por la no significación, en ninguno de los modelos, del coeficiente beta de la variable tamaño, lo que nos indica que el tamaño no es una variable relevante para el éxito internacional para las empresas exportadoras de la muestra analizada.

Sin embargo, en el modelo 2, al introducir las variables utilización de HPWS y grado de incertidumbre del entorno, el  $R^2$  aumenta significativamente. Este nuevo valor de  $R^2$  (0,136) sí es significativo, como indica el estadístico F correspondiente, que nos muestra que las relaciones del modelo no son debidas al azar (con un nivel de confianza del 99%). Además los valores de los coeficientes beta de estas dos variables (utilización de HPWS y grado de incertidumbre del entorno) son también significativos y positivos (con un 99% y 95% de confianza, respectivamente) es decir, la correlación parcial entre la variable dependiente y cada una de las independientes es significativa, reforzando, con ello, la generalización de los resultados obtenidos con nuestra muestra a la población.

Los valores de los coeficientes beta nos informan del efecto de cada variable explicativa sobre la variable explicada. En este caso, podemos decir que un aumento en un punto en el grado de utilización de HPWS se asocia con un aumento en 0,289 puntos en el éxito de internacionalización percibido por la empresa. Y a su vez, un aumento en un punto en el grado incertidumbre del entorno se asocia con un aumento en 0,141 puntos en el éxito de internacionalización percibido por la empresa. Si comparamos los betas estandarizados, 0,306 para HPWS y 0,157 para el entorno, observamos que tiene mayor relevancia para el éxito en la internacionalización el uso de HPWS que el grado de incertidumbre del entorno.

Los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis 1a: El uso de HPWS influye sobre el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.

Por lo que se refiere al análisis de la moderación, en el modelo 3, se introduce el término interacción, siguiendo las indicaciones de Jaccard, Turrisi y Wan (1990). Para contrastar un modelo con efectos moderadores hay que comprobar en primer lugar la existencia de efectos moderadores en la población. En segundo lugar, se comprobará la fuerza de este efecto moderador y, en tercer lugar, la naturaleza del mismo.



El cambio en  $R^2$  cuando se introduce el efecto moderador es significativo (al 95%), y los resultados de este modelo 3 muestran que todos los coeficientes betas de las variables explicativas son estadísticamente significativos. La significación del efecto moderador nos da una primera evidencia empírica para aceptar la hipótesis 1b: el entorno modera la relación entre el uso de HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.

Se ha demostrado así que existe un efecto moderador significativo, pero se tiene además que comprobar la fuerza y naturaleza del mismo. Para ello se realiza un análisis de regresión adicional, en el cual se evalúan los efectos del uso de HPWS sobre el éxito en la internacionalización pero distinguiendo entre niveles altos, medios o bajos de incertidumbre percibida del entorno. Siguiendo las recomendaciones de Jaccard, Turrisi y Wan (1990) para situar en el nivel alto aquellas observaciones (casos) cuya puntuación del grado de incertidumbre percibida del entorno estuviera por encima de la media en una desviación típica. El nivel bajo de esta variable estaría compuesto, por el contrario, por aquellos casos cuya puntuación fuera inferior a la media en una desviación típica. Y por último, el nivel medio contendría los valores intermedios entre las dos citadas puntuaciones.

Los coeficientes betas de estas regresiones (tabla 6.5) nos indican que la incertidumbre del entorno modera la relación entre el uso de HPWS y el éxito en la internacionalización cuando los niveles de incertidumbre del entorno son medios o bajos, ya que parece no existir esta relación cuando los niveles de incertidumbre son altos.

Tabla 6.5. Efectos del grado de uso de HPWS sobre el éxito en la internacionalización para los diferentes niveles de incertidumbre del entorno

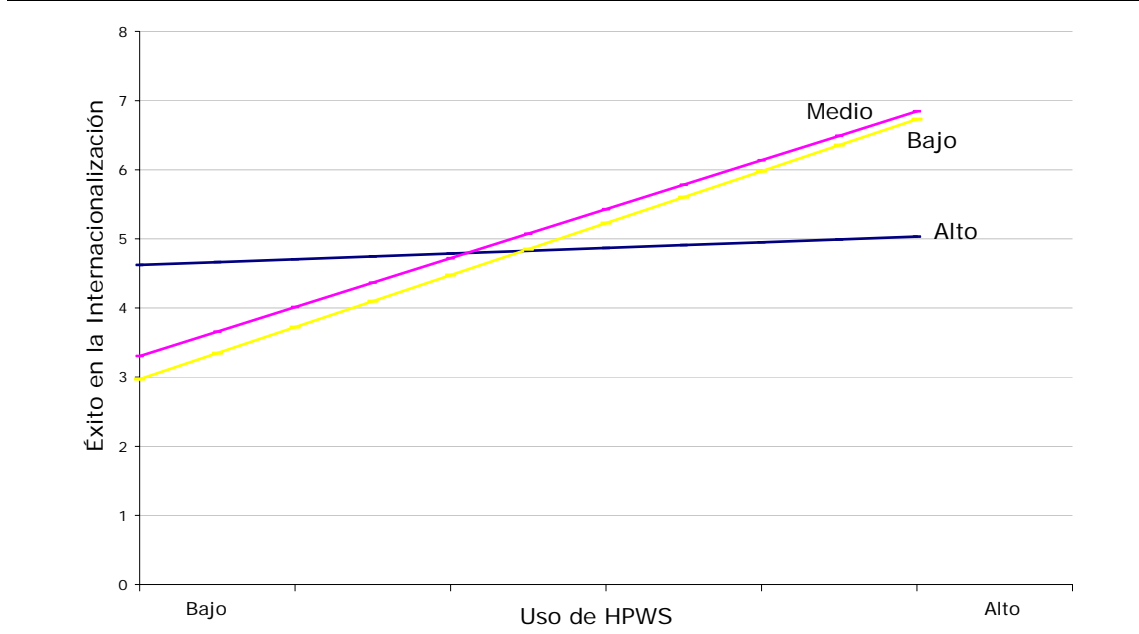
Variable	Incertidumbre del entorno		
	Alta	Media	Baja
HPWS	,041 (,164)	,354*** (,097)	,376** (,179)

Los valores representan los coeficientes de regresión con los errores típicos entre paréntesis.

\* $p < 0,1$     \*\* $p < 0,05$     \*\*\* $p < 0,01$

Hemos representado gráficamente (figura 6.5) las pendientes de las regresiones que asocian el éxito en la internacionalización con el uso de HPWS para los distintos niveles de incertidumbre del entorno, para entender mejor este efecto moderador. Podemos observar que para niveles medios y bajos de incertidumbre del entorno, la influencia del uso de HPWS sobre el éxito en la internacionalización es mayor. Es decir, la influencia positiva de los HPWS sobre el éxito en la internacionalización es especialmente fuerte a niveles medios-bajos de incertidumbre.

Figura 6.5 Efecto moderador de la incertidumbre del entorno en la influencia entre el uso de HPWS y la internacionalización de la empresa



### 6.3.2. Relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora

La segunda ecuación que testamos es la especificada por el número 2, en la que planteamos que las variables que explican el éxito en la internacionalización son el tamaño, la proactividad medioambiental, el grado de incertidumbre del entorno y el efecto interactivo de estas dos últimas variables:

$$\text{Éxito en la Internacionalización} = \alpha + \beta_1 C_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 \quad [2]$$

Donde:  $C_1$ : el tamaño de la empresa que utilizamos como la variable de control;

$X_2$ : El grado de proactividad medioambiental de la empresa;

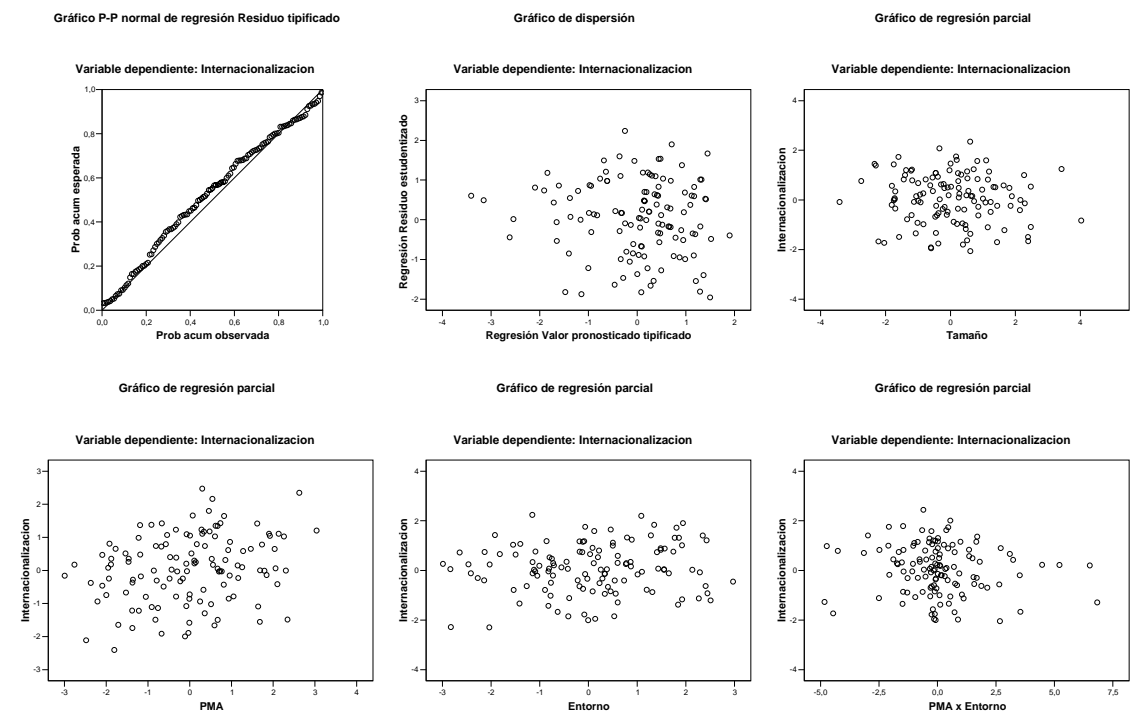
$X_3$ : El grado de incertidumbre del entorno;

$X_2 X_3$ : Efecto moderador de la incertidumbre del entorno.

Analizaremos esta regresión a través de un análisis por pasos o por etapas, de igual manera que la anterior. En el primer paso, que corresponde al modelo 1, la única variable explicativa es la variable de control, tamaño de la empresa. El siguiente paso, que conforma el modelo 2, se han introducido simultáneamente las variables explicativas grado de proactividad medioambiental y grado de incertidumbre del entorno. Y por último, modelo 3, se introdujo en la ecuación el efecto interacción entre estas dos variables independientes.

Siguiendo el mismo esquema que para la ecuación anterior y una vez eliminados los casos atípicos detectados, comprobamos que los supuestos de linealidad, homocedasticidad y normalidad se cumplen, analizando los gráficos de probabilidad normal de los residuos estandarizados y de residuos basados en la t de Student (estunderizados) y, los gráficos de regresión parcial estandarizada de cada una de las variables utilizadas en esta ecuación de regresión, según se puede ver en la figura 6.6, siguiendo el mismo proceso que con la ecuación de regresión del apartado anterior.

Figura 6.6 Gráficos basados en los residuos de la regresión



El gráfico de probabilidad normal de la variable dependiente (que se encuentra en primer lugar) nos indica que esta variable no se ajusta totalmente a la distribución de una normal. Intentamos corregir esto con diversas transformaciones pero no se consiguió un mayor ajuste a la distribución normal, por lo cual, se decidió continuar con el análisis de los resultados de regresión sin transformar la variable dependiente (éxito en la internacionalización), siendo conscientes de la posibilidad de análisis futuros con métodos que no demanden este aspecto.

Después de realizar todas las regresiones, comprobamos también la existencia de multicolinealidad, ya que su presencia puede distorsionar los resultados extraídos en nuestros tres modelos de análisis de regresión. En la tabla 6.6 podemos observar los estadísticos de multicolinealidad (el valor de tolerancia y el factor de inflación de la varianza, VIF) de cada uno de los modelos.

Tabla 6.6 Estadísticos de multicolinealidad

Modelo	Variables	Tolerancia	FIV
1	(Constante)		
	Tamaño	1,000	1,000
2	(Constante)		
	Tamaño	,935	1,070
	PMA	,931	1,074
	Entorno	,995	1,005
3	(Constante)		
	Tamaño	,933	1,071
	PMA	,926	1,080
	Entorno	,995	1,005
	PMA x Entorno	,994	1,006

Pese a que el factor de inflación de la varianza es muy cercano a 1, los valores de tolerancia en los modelos 2 y 3 no son lo aproximados a 1 que desearíamos. La leve multicolinealidad parece provenir de la correlación significativa existente entre la proactividad medioambiental y el tamaño de la empresa (variable de control). Si procedemos a realizar una regresión en la que se eliminen las variables no significativas en el modelo, como es en este caso el tamaño de la empresa, ambos estadísticos se sitúan muy próximos a 1, como podemos ver en la tabla 6.7. Comprobamos, además, que ni la significación del modelo, ni los valores de  $R^2$ , ni de los coeficientes beta, se ven afectados por la existencia de esta multicolinealidad por lo que exponemos los datos resultantes a los modelos obtenidos, de la aplicación de un análisis de regresión por pasos, con tres modelos tal y habíamos dicho anteriormente.

Tabla 6.7 Estadísticos de Multicolinealidad cuando se eliminan las variables no significativas<sup>a</sup>

Modelo	Variables	Tolerancia	FIV
2	(Constante)		
	PMA	,995	1,005
	Entorno	,995	1,005
3	(Constante)		
	PMA	,991	1,009
	Entorno	,995	1,005
	PMA x Entorno	,996	1,004

<sup>a</sup> En estas regresiones la variable dependiente es la Internacionalización.

Los resultados de la regresión en tres pasos aparecen en la tabla 6.8 y nos ofrecen los datos de tres modelos. En el primer paso, que corresponde al modelo 1, la única variable explicativa es la variable de control, tamaño de la empresa. El siguiente paso, que conforma el modelo 2, se han introducido simultáneamente las variables explicativas del grado de proactividad medioambiental de la empresa y el grado de incertidumbre del entorno. Y por último, el modelo 3 contiene en la ecuación el efecto interacción entre estas dos variables independientes.

Tabla 6.8 Resultados del análisis de regresión (ecuación 2)<sup>a</sup>

Variable	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
Constante	4,559***	(,252)	3,382***	(,424)	3,401***	(,424)
Tamaño	-,039	(,075)	-,097	(,074)	-,094	(,074)
PMA			,226***	(,076)	,220***	(,076)
Entorno			,142*	(,076)	,143*	(,076)
PMA x Entorno					-,061	(,055)
F	,272		4,489***		3,679***	
R <sup>2</sup>	,002		,102		,111	
Cambio en R <sup>2</sup>	,002		,099***		,009	

<sup>a</sup> El éxito en la internacionalización es la variable dependiente. Los valores representan los coeficientes de regresión con los errores típicos entre paréntesis.

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

El R<sup>2</sup> del modelo 1 nos indica que el tamaño de la empresa sólo explica un 0,2% de la varianza, además el valor de F no es significativo, por lo que parece no existir relación alguna entre el tamaño y el éxito de internacionalización, como ya anticipábamos en el anterior análisis de regresión.

Al introducir las variables grado de proactividad medioambiental y grado de incertidumbre del entorno, en el modelo 2, el R<sup>2</sup> aumenta significativamente. Este nuevo valor de R<sup>2</sup> (0,102) sí es significativo, como indica el estadístico F correspondiente, que nos muestra que las relaciones del modelo no son debidas al azar (con un nivel de confianza del 99%). Los valores de los coeficientes beta de estas dos variables (proactividad medioambiental y grado de incertidumbre del entorno) son también significativos y positivos.

Estas dos variables introducidas en el segundo paso, pero sobre todo el grado de proactividad medioambiental (el beta estandarizado es mucho mayor: 0,288, comparado con el 0,142 del entorno), parecen que influyen de manera relevante en la consecución de éxito más allá de las fronteras para las empresas alimenticias. En este caso, podemos decir que un aumento en un punto en la proactividad medioambiental de la empresa se asocia con un aumento en 0,226 puntos en el éxito de la internacionalización percibido por la empresa.

Con estos resultados podemos aceptar la hipótesis 2a en la que planteábamos que la proactividad medioambiental adoptada por la empresa es explicativa del éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.

En el modelo 3, se introduce el término interacción, siguiendo las indicaciones de Jaccard, Turrisi y Wan (1990), que ya aplicamos para la anterior ecuación de regresión, para analizar en primer lugar la existencia de efectos moderadores en la población. Si los hubiera, analizaríamos luego la fuerza de este efecto moderador y la naturaleza del mismo.

Al contrario que ocurría en el análisis de regresión anterior, el cambio en  $R^2$  cuando se introduce el efecto moderador no es significativo, ni tampoco los coeficientes betas de este efecto moderador. Lo que indica que, si bien la proactividad medioambiental posee una influencia en el éxito de internacionalización de la empresa, esta relación no está moderada linealmente por el grado de incertidumbre del entorno para la muestra indicada. No podemos pues, validar la hipótesis 2b que afirmaba la existencia de efecto moderador en esta relación.

### 6.3.3. Relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización

La tercera ecuación que testamos es la relación etiquetada por el número 3, en la que intentamos averiguar si la utilización de HPWS y el grado de incertidumbre del entorno son variables influyentes en la formación de una estrategia medioambiental proactiva y si existe un efecto moderador en esta relación:

$$\text{Proactividad medioambiental} = \alpha + \beta_1 C_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_2 X_3 \quad [3]$$

Donde:  $C_1$ : el tamaño de la empresa que utilizamos como la variable de control;

$X_2$ : El grado de utilización de los HPWS;

$X_3$ : El grado de incertidumbre del entorno;

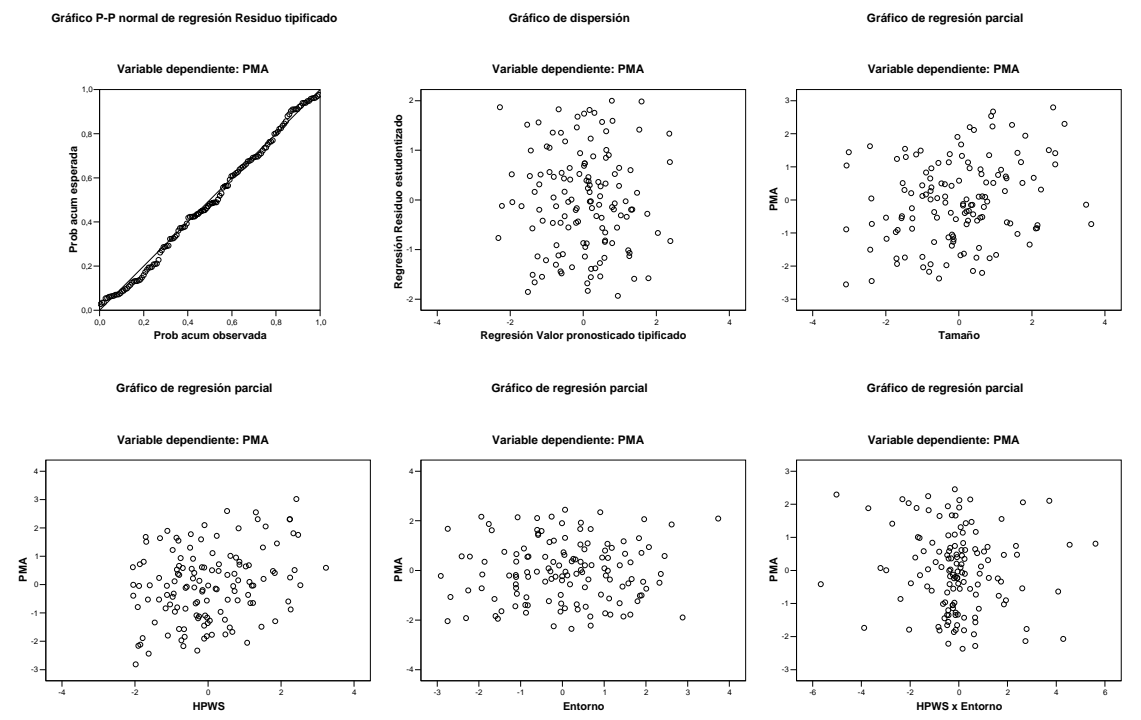
$X_2 X_3$ : Efecto moderador de la incertidumbre del entorno.

Analizaremos esta regresión a través de un análisis por pasos o por etapas, de igual manera que las anteriores. En el primer paso, que corresponde al modelo 1, la única variable explicativa es la variable de control, tamaño de la empresa. El siguiente paso, que conforma el modelo 2, se introduce simultáneamente las variables explicativas del grado de utilización de HPWS y el grado de incertidumbre del entorno. Y por último, en el modelo 3, se incorpora en la ecuación el efecto interacción entre estas dos variables independientes.

Analizando los gráficos de probabilidad normal de los residuos estandarizados y de residuos basados en la t de Student (estunderizados) con el valor de la predicción y, los gráficos de regresión parcial estandarizada de cada una de las variables (figura 6.7), podemos comprobar que los supuestos de linealidad, homocedasticidad y normalidad se cumplen en esta ecuación de regresión.



Figura 6.7 Gráficos basados en los residuos de la regresión



Después de realizar todas las regresiones, comprobamos la posible existencia de multicolinealidad, ya que su presencia puede distorsionar los resultados extraídos en nuestros tres modelos de análisis de regresión. En la tabla 6.9 podemos observar los estadísticos de multicolinealidad (el valor de tolerancia y el factor de inflación de la varianza, VIF) de cada uno de los modelos. En ambos casos están muy cercanos a 1,00, por lo cual la multicolinealidad no está presente en esta regresión, en ninguno de sus modelos.

Tabla 6.9 Estadísticos de multicolinealidad<sup>a</sup>

Modelo	Variables	Tolerancia	FIV
1	(Constante)		
	Tamaño	1,000	1,000
2	(Constante)		
	Tamaño	1,000	1,000
	HPWS	,988	1,012
	Entorno	,988	1,012
3	(Constante)		
	Tamaño	,999	1,001
	HPWS	,988	1,012
	Entorno	,972	1,029
	PMA x Entorno	,982	1,018

<sup>a</sup> Variable dependiente: Proactividad Medioambiental.

Los resultados de la regresión en tres pasos aparecen en la tabla 6.13 y nos ofrecen los datos de tres modelos. En el primer paso, que corresponde al modelo 1, la única variable explicativa es la variable de control, tamaño de la empresa. El siguiente paso, que conforma el modelo 2, se han introducido simultáneamente las variables explicativas del grado de utilización de HPWS y el grado de incertidumbre del entorno. Y por último, modelo 3, contiene en la ecuación el efecto interacción entre estas dos variables independientes.

Tabla 6.10 Resultados del análisis de regresión (ecuación 3)<sup>a</sup>

Variable	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
Constante	2,848***	(,272)	1,880***	(,477)	1,846***	(,479)
Tamaño	,238***	(,081)	,240***	(,078)	,242***	(,078)
HPWS			,287***	(,087)	,287***	(,087)
Entorno			,016	(,083)	,025	(,084)
HPWS x Entorno					-,059	(,067)
F	8,712***		6,820***		5,298***	
R <sup>2</sup>	,062		,137		,142	
Cambio en R <sup>2</sup>	,062***		,075***		,005	

<sup>a</sup> La Proactividad Medioambiental es la variable dependiente. Los valores representan los coeficientes de regresión con los errores típicos entre paréntesis.

\*p<0,1 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

El R<sup>2</sup> del modelo 1 nos indica que el tamaño de la empresa explica un 6,2% de la varianza, siendo además el valor de F significativo, por lo que parece existir relación entre el tamaño y la realización de prácticas medioambientalmente proactivas en la empresa, de tal manera que a mayor tamaño, mayor es la probabilidad de llevar a cabo prácticas medioambientales proactivas. Esta relación se mantiene positiva y significativa en los siguientes modelos que vamos a examinar.

Cuando se introducen las variables uso de HPWS y grado de incertidumbre del entorno, en el modelo 2, el valor de R<sup>2</sup> aumenta significativamente. Aunque solamente el grado de utilización de HPWS tiene una influencia significativa en la proactividad medioambiental de la empresa, que es totalmente independiente al nivel de incertidumbre del entorno percibido por la empresa. Gracias a los coeficientes beta

podemos decir que un aumento en un punto en el grado de utilización de HPWS se asocia con un aumento en 0,287 puntos en la puesta en marcha de prácticas medioambientales de carácter proactivo. Por lo que aceptamos la hipótesis 3a, en la afirmábamos que la puesta en marcha por parte de la empresa de un HPWS facilitaría la implementación de una gestión medioambiental proactiva en la empresa.

Por último, introducimos el término moderador, en el modelo 3. El cambio producido en el  $R^2$  y el coeficiente beta de este efecto moderador nos confirman que tampoco en esta relación entre la proactividad medioambiental y el grado en el uso de HPWS, el entorno parece jugar un papel explicativo o moderador. No podemos pues, validar la hipótesis 3b que afirmaba la existencia de efecto moderador en esta relación.

## **6.4. Discusión de los resultados y limitaciones**

### **6.4.1. La relación de los HPWS con el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora**

El análisis de los resultados nos aporta evidencia de la existencia de una relación significativa y positiva entre el uso de los HPWS y el éxito en los procesos de exportación de la empresa.

Esta relación ratifica que los HPWS pueden ser fuente de ventaja competitiva para la empresa exportadora, ya que es un factor con incidencia positiva en el éxito percibido en el proceso de exportación, al igual que otros trabajos previos habían mostrado que los HPWS producen una mejora en el desempeño financiero (Huselid, 1995) y productivo de la empresa (MacDuffie, 1995), en empresas pequeñas o medianas (Way, 2002), en diferentes contextos geográficos (Ichniowski y Shaw, 1999; Fey, Björkman, Pavlovskaya, 2000; Guthrie, 2001; Ahmad y Schroeder, 2003) y sectoriales, tanto industriales (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000) como de servicios (Bartel, 2004).

En especial, nuestros resultados refuerzan los hallazgos de los trabajos que han evidenciado la relación entre la implantación de un HPWS y el desempeño internacional, (Osterman, 1994) y en particular, la existencia de una relación positiva entre ciertas prácticas que podrían pertenecer a un sistema de alto rendimiento y el crecimiento en la exportación de las empresas chinas (Deng, Menguc y Benson, 2003). Nuestro trabajo ahonda algo más en cómo estas prácticas de recursos humanos utilizadas de forma simultánea pueden tener un efecto sinérgico sobre el desempeño exportador de la organización.

Todos estos trabajos y los revisados en capítulos anteriores han demostrado que los HPWS cumplen con los requisitos del enfoque de recursos y capacidades como un sistema que hace que los recursos humanos sean fuente de ventaja competitiva entre aquellas empresas que lo ponen en marcha. Pero, nuestros resultados reflejan la creciente importancia que tiene una adecuada gestión de los recursos humanos no sólo para mejorar el desempeño de la empresa en general, sino también en los aspectos más concretos que conforman este desempeño organizacional, como es el caso del desempeño exportador. Este análisis es especialmente relevante considerando que la mayoría de la investigación previa se ha centrado en la influencia sobre el desempeño financiero, sin reparar en la influencia específica sobre el proceso de internacionalización pese a su creciente importancia para empresas y países.

Según Wright, Dunford y Snell (2001) las prácticas de recursos humanos pueden conducir a una mejora del desempeño organizacional incidiendo en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y motivación de los trabajadores en aspectos que son valiosos para el entorno competitivo particular de la empresa.

Nuestro estudio muestra que las prácticas incluidas en los HPWS parecen fomentar estas habilidades, conocimientos y motivación entre el personal de la empresa para lograr en este caso una mejora en los procesos de exportación conclusión que apoya trabajos previos sobre aspectos relacionados, como por ejemplo, el de Li (2004) quien

mostró la importancia que tiene el conocimiento que se puede almacenar y generar la propia empresa para el éxito en la exportación

Los resultados obtenidos reflejan entonces la creciente importancia que tiene la gestión de los recursos humanos, en particular la puesta en práctica de un HPWS, no sólo para mejorar el desempeño de la empresa en general, sino también en los aspectos más concretos que conforman este desempeño organizacional, como es el caso del desempeño exportador. La importancia de los procesos de internacionalización de la empresa, unido a la escasa atención prestada por la literatura al papel de los recursos humanos en la evolución positiva de los procesos de exportación en una organización en particular, hacen especialmente relevantes los resultados obtenidos.

Respecto al tamaño de la empresa resulta interesante comprobar que esta variable no tiene una relación significativa con el éxito de internacionalización para la muestra analizada. Este hallazgo es similar a otros estudios desarrollados que han relacionado el desempeño exportador y el tamaño de la empresa (Morgan y Katsikeas, 1997; Eyre y Smallman, 1998; Piercy, Kaleka y, Katsikeas, 1998). La literatura sobre comportamiento exportador refleja que el factor tamaño es relevante para iniciar los procesos de exportación (McAuley, 1993; Westhead, 1995; Bennett, 1997; Wakelin, 1998), pero, llegado un determinado punto, el tamaño deja posteriormente de ser importante o determinante para el aumento del desempeño exportador (Reid, 1981).

#### **6.4.2. La relación entre la gestión medioambiental proactiva y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora**

Al igual que estudios anteriores han mostrado la existencia de una relación positiva entre el desarrollo o la implantación de una gestión medioambiental proactiva y el desempeño económico de la empresa (Russo y Fouts 1997; Klassen y Whybark, 1999;

Dowell, Hart y Yeung 2000), nuestro trabajo ha estudiado la asociación de la proactividad medioambiental con su desempeño exportador.

Nuestros resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre el desarrollo de una política de gestión medioambientalmente proactiva y el éxito percibido del proceso de internacionalización de la empresa exportadora.

Esta conclusión viene a reforzar los resultados de otros estudios recientes que han presentado evidencia empírica sobre que la puesta en marcha de una gestión medioambiental, a través de un sistema de gestión medioambiental estandarizado como ISO 14001, facilita las ventas de la empresa fuera de sus fronteras (eg. Bellesi, Lehrer y Tal, 2005).

La investigación realizada por Andonova (2003) nos ayuda a entender uno de los motivos de la existencia de esta relación ya que muestra como las empresas exportadoras adoptan más rápido tecnologías más ecológicas. Además, otro conjunto amplio de factores pueden estar influyendo esta relación. Así, los consumidores de los países importadores pueden tener cierta mentalidad ecológica y preferir compañías que cuiden el medio ambiente. La regulación del país importador puede impulsar a la empresa hacia una mayor proactividad medioambiental para no tener problemas ante posibles cambios futuros en alguno de los países hacia los que exporta. El alcanzar una buena reputación corporativa que facilite la penetración de la empresa en su nuevo mercado, evitando cualquier conflicto con los 'stakeholders' locales, puede también ser una favorable recompensa de la puesta en marcha de gestión medioambiental proactiva. Los motivos que subyacen en esta relación pasarían a configurar próximas líneas de estudio necesarias para esclarecer esta relación entre el desempeño exportador y la proactividad medioambiental.

### **6.4.3. La relación entre los HPWS y la gestión medioambiental proactiva**

Los resultados obtenidos apoyan completamente la hipótesis que afirma la existencia de una relación positiva y significativa entre la puesta en marcha de un HPWS y el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva. Estos resultados son particularmente interesantes porque vienen a reforzar la idea expuesta repetidamente en la literatura sobre la necesidad de considerar la importancia que los recursos humanos pueden tener en la gestión medioambiental de la empresa (eg. Hart, 1995, Russo y Harrison, 2005), a la par que concretan un conjunto de prácticas que específicamente apoyan ese objetivo para las empresas de la muestra.

La adopción de HPWS en las empresas vendría entonces a orientar procedimientos capaces de paliar algunas de las lagunas que se producen en la empresa para desarrollar convenientemente una gestión medioambiental. En varios estudios (Handfield, Melnyk, Calantone y Curkovic, 2001; Del Brío y Junquera, 2003) se apunta a que la escasez o inexistencia de formación y la no implantación de procesos de motivación o que aumenten la implicación de los trabajadores dificulta e impide un buen desarrollo de la gestión medioambiental de la empresa.

Aunque, hasta donde sabemos, no hay estudios que hayan analizado específicamente el vínculo entre el uso de HPWS y la proactividad medioambiental, la revisión de los contenidos de los HPWS hace que podamos considerar que nuestros resultados vienen a reforzar los desarrollos similares realizados al respecto en la literatura.

Así, las prácticas que conforman un HPWS satisfarían necesidades, que según la literatura, la empresa debería atender si quiere conseguir un comportamiento medioambiental proactivo, como la necesidad de formación del personal (Daily y Huang, 2001), de conseguir una comunicación abierta en ambos sentidos (Gupta y Sharma 1996; Kitazawa y Sarkis, 2000; Chinander, 2001), lograr la descentralización de las

actividades (Azzone y Noci, 1998), estructuras informales y fluidas (Egri y Herman, 2000), el establecimiento de equipos de trabajo (Hanna, Newman, Johnson, 2000), mayor implicación de los trabajadores (Kitazawa y Sarkis, 2000; Daily y Huang, 2001) y, otros menos estudiados como los procesos de selección y reclutamiento formales o una compensación contingente (Rosenberg, Pil y Maxwell, 2001).

En particular, las prácticas que conforman un HPWS son congruentes con el tema que, con diferencia, ha sido el que ha despertado mayor atención en los desarrollos realizados hasta ahora: la participación de los trabajadores. Nuestros resultados refuerzan en este aspecto los obtenidos por Bunge, Cohen-Rosenthal y Ruiz-Quintanilla (1996), Ruiz-Quintanilla, Bunge, Freeman-Gallant y Cohen-Rosenthal (1998), Ramus (2001; 2002), Zobel y Burman (2004), entre otros, en particular en lo que respecta a esa necesidad de la participación de los trabajadores para conseguir implantar y desarrollar prácticas medioambientales en una organización.

Los HPWS usados en este estudio englobarían las prácticas que según Ramus y Steger (2000) llevan a los trabajadores generar más 'ecoiniciativas' o acciones medioambientales, como son el apoyo a la formación, facilitar la comunicación-participación, distribuir información entre los trabajadores, recompensar y reconocer el buen desempeño de los trabajadores, hacer partícipes a los trabajadores en la toma de decisiones. Por lo cual, con nuestra investigación reforzamos las conclusiones de otros estudios previos en este sentido, pero enfatizando en la necesidad de su implantación sistema, como un HPWS.

Además, observando nuestros resultados podemos decir que la variable de control, tamaño de la empresa, explicaría de manera positiva y significativamente la existencia de la proactividad medioambiental de una empresa, como también ha sido mostrado por otros estudios (e.g. Aragón-Correa, 1998). Es lógico pensar que las empresas de mayor tamaño tengan más facilidad para implantar una gestión medioambiental proactiva, ya



que en algunos casos su implementación suele requerir un gran importe, particularmente en el caso de sistemas de gestión estandarizados y conocidos (Bansal, 2002).

#### **6.4.4. Influencia del entorno en las relaciones analizadas**

Los resultados muestran como la relación entre el entorno y el éxito en la internacionalización es positiva y significativa, en la ecuación 1 -en la que estudiamos la relación entre los HPWS y el éxito en la internacionalización- y en la 2 -en la que se comprueba la relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización-. Estos resultados nos indican que cuando más incierto es el entorno percibido mayor es el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora, lo cual encajaría con la idea de que un entorno incierto y hostil puede ofrecer a las empresas vías de explotar nuevas oportunidades (Préfontaine y Bourgault, 2002).

Nuestros resultados, sobre el efecto de la incertidumbre del entorno sobre el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora, apoyan los argumentos de Préfontaine y Bourgault (2002) y contrastan con los obtenidos por Westhead, Wright y Ucbasaran (2004) quienes no encuentran una relación significativa entre la turbulencia del entorno y el desempeño exportador.

El efecto moderador de la incertidumbre percibida del entorno en todas las relaciones analizadas (entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización, por un lado, entre los HPWS y el éxito en la internacionalización, por otro y, por último, entre los HPWS y la proactividad medioambiental) solamente es significativo en la relación entre los HPWS y el desempeño exportador de la empresa. No encontrándose significativo en la relación entre la gestión medioambiental proactiva y el desempeño exportador, ni entre los HPWS y la gestión medioambiental proactiva. A continuación, discutiremos cada una de estas relaciones de moderación.

a) Efecto moderador entre la implantación de HPWS y el éxito en la internacionalización

El análisis de los resultados de la ecuación 1 (en la que los HPWS, la incertidumbre del entorno y el efecto moderador de esta incertidumbre en la relación explicaban el éxito en la internacionalización de la empresa) nos indicaba que la incertidumbre del entorno modera la relación entre el uso de HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa tal como se proponía en la hipótesis 1b. No obstante, la relación positiva entre el uso de HPWS y el éxito en la internacionalización es especialmente intensa cuando los niveles de incertidumbre del entorno son medios o bajos, mientras que la relación prácticamente desaparece cuando los niveles de incertidumbre son altos. El signo de esta relación es contrario al que habíamos previsto considerando el efecto que la incertidumbre suele tener en los desarrollos proactivos de la empresa.

Sin embargo, este hecho parece coincidir con los resultados obtenidos por Panayotopoulou, Bourantas y Papalexandris (2003). Según los cuales en entornos dinámicos y complejos una gestión de recursos humanos que combina el control y cierta preocupación por los trabajadores está relacionada con el desempeño organizacional. Según estos autores en entornos muy complejos, el único sistema de recursos humanos asociado con algún tipo de desempeño era el basado en el control y en la jerarquía. Sin la consideración específica de los sistemas de recursos humanos, estas conclusiones son también similares a las obtenidas por Keats y Hitt (1988), quienes afirman que existe una relación positiva entre un alto grado de inestabilidad en el entorno y un aumento de la centralización en una organización.

La no significación del efecto moderador del entorno cuando éste es muy incierto encaja por tanto bien en ese razonamiento y puede ser debido a que cuando el grado de incertidumbre es alto, existen otras variables más importantes que el uso de HPWS en los trabajadores no directivos para lograr el éxito en la exportación. Cuando la empresa se haya ante un entorno altamente incierto, tiende a basarse en rutinas simples y

generales que orientan a la empresa hacia la creación de una nueva estructura de conocimientos, competencias o capacidades para esta situación cambiante (Eisenhardt y Martin, 2000), tal y como demuestran empíricamente los estudios de Burgelman (1994; 1996) o Eisenhardt y Sull (2001). En estas situaciones, son los propios directivos los que tienen que marcar estas pautas generales, por lo que el uso de prácticas de alto rendimiento en trabajadores no directivos no parece en condiciones de gran incertidumbre relacionado con el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.

Unido a lo anterior y siguiendo el razonamiento de Eisenhardt y Martin (2000) sobre entornos muy dinámicos e inciertos en los que el cambio no ocurre de forma lineal, podemos pensar que en un entorno cuyo grado de incertidumbre es alto podría existir este efecto de moderación, si bien, no de tipo lineal como el que nosotros estamos analizando.

b) Efecto moderador entre la proactividad medioambiental y el éxito en la internacionalización

Los resultados obtenidos de la ecuación 2 —referidos a la posible moderación ejercida por la incertidumbre percibida del entorno sobre la relación entre la gestión medioambiental proactiva y el éxito en la internacionalización— no muestran la existencia de efectos significativos moderadores del entorno. La literatura había establecido el papel moderador del entorno en la relación entre la gestión medioambiental proactiva y el desempeño financiero (Aragón-Correa y Sharma, 2003) y algunos trabajos la habían mostrado para sectores específicos (eg. Russo y Fouts, 1997; Marcus y Geffen, 1998). No obstante, hasta donde nosotros sabemos, no existía hasta la fecha evidencia específicamente relacionada con la potencial influencia sobre el desempeño exportador.

Los resultados obtenidos admiten, por tanto, distintas interpretaciones a terminar de contrastar en un futuro. En primer lugar, podría interpretarse que la influencia de la gestión medioambiental proactiva es lo suficientemente importante sobre el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora como para no ser moderada por factores del entorno, apoyando así los trabajos que destacan la influencia positiva de la gestión medioambiental en la internacionalización de la empresa (Dean y Brown, 1995; Nehrt, 1998; Christmann y Taylor, 2001; Summers, 2002; Bellesi, Lehrer y Tal, 2005). Por otra parte, hay que reconocer que la muestra analizada puede haber incidido también en este resultado al estar formada por empresas que mayoritariamente exportan a la Unión Europea (UE) y en las que suelen asociar incondicionalmente lo que se consideran formas ‘modernas’ de gestión, como la internacionalización y la gestión medioambiental avanzada. En cualquier caso, tenemos que puntualizar que los datos sólo nos muestran que el efecto moderador de la incertidumbre del entorno no es significativo en una relación lineal. Sería interesante comprobar la existencia de un efecto moderador en otro tipo de relación no lineal como puede ser una exponencial o logarítmica, ya que pensamos que aunque el entorno no determina las acciones de la empresa por completo, sí influye en ellas.

c) Efecto moderador entre la implementación de HPWS y la gestión medioambiental proactiva

Finalmente los resultado de la regresión 3 —que expresaba las relaciones entre el uso de HPWS y la proactividad medioambiental— mostraron que, como se comentó anteriormente, el grado de utilización de HPWS tiene una influencia significativa en la proactividad medioambiental de la empresa, pero esta es totalmente independiente del nivel de incertidumbre del entorno percibido. Los resultados referidos a la falta de moderación parecen así apoyar todos los planteamientos de la literatura que destacan el papel ineludible de los recursos humanos en la evolución medioambiental (eg. Hart,

1995; Ramus y Steger, 2000; Florida y Davison, 2001; Ramus, 2001; Fernández, Junquera y Ordiz, 2003; Zobel y Burman, 2004). En cualquier caso, hay que ser cautos en la interpretación de independencia de la relación entre los HPWS y la gestión medioambiental con respecto a la percepción del grado de incertidumbre. Así, hemos de ser conscientes que el efecto regulador es muy intenso en este sector y, por tanto, el marco legal homogéneo y avanzado con respecto al medio ambiente al que se enfrentan estas empresas (la mayoría exportan a la Unión Europea<sup>3</sup>) hace que las diferencias en el entorno no puedan marcar peculiaridades importantes frente a aspectos como el de los recursos humanos que tradicionalmente tienen una gran influencia en la proactividad medioambiental (Marcus y Geffen, 1998; Majumdar y Marcus, 2001).

Desde otro punto de vista, esto implicaría la posibilidad de que la varianza en la percepción del entorno no sea lo suficientemente amplia para posibilitar la detección de posibles influencias diferenciadoras derivadas de la misma. En cualquier caso, una vez más, hemos de insistir en la posibilidad de que la moderación del entorno tenga un efecto no lineal que quedaría fuera de las pruebas realizadas a través de nuestro modelo.

## **6.5. Consideraciones finales**

La función de los recursos humanos es junto con la función medioambiental de la empresa las dos funciones que están presentes en el resto de funciones que conforman la empresa. La principal orientación de nuestra investigación era establecer un puente entre estas dos funciones de la empresa y dar un paso más para reforzar la idea, planteada por Hart (1995) de que los recursos humanos son una pieza clave para la puesta en práctica de una gestión medioambiental proactiva.

---

<sup>3</sup> La Unión Europea establece el marco de referencia para el desarrollo de la normativa específica por parte de cada Estado miembro.

El trabajo de campo cuyos resultados se muestran en este estudio refuerza la incipiente investigación sobre la influencia que tiene la gestión de los sistemas de recursos humanos en la puesta en marcha de una gestión medioambiental (eg. Steger y Ramus, 2000; Florida y Davison, 2001; Ramus, 2001; Fernández, Junquera y Ordiz, 2003; Zobel y Burman, 2004). En particular, hemos comprobado que el desarrollo en la empresa de prácticas de recursos humanos que podrían conformar un HPWS es explicativo del grado o implantación de una gestión medioambiental proactiva.

Pese a que sospechábamos que en esta relación la incertidumbre del entorno podría tener influencia, nuestros resultados no han podido confirmar este supuesto de partida debido a la no significación de este efecto moderador. Creemos que esto no viene a rebatir esta hipótesis, sino que sólo nos aclara la no existencia del efecto moderador en una relación lineal entre HPWS y la gestión medioambiental proactiva en esta muestra.

Tenemos que añadir que el desarrollo y puesta en práctica de un HPWS entre los trabajadores no directivos pese a ser un factor relevante, es sólo uno de los aspectos de la empresa que determinan o influyen en el desempeño medioambiental de la empresa. La existencia y discrecionalidad de los líderes medioambientales (Sharma, 2000; Aragón-Correa, Matías-Reche y Senise-Barrio, 2004), la actitud medioambiental del resto de personal directivo (Andersson y Bateman, 2000; Cordano y Frieze, 2000; Flannery y May, 2000; Banerjee, 2001) especialmente los supervisores (Ramus y Steger, 2000; Ramus, 2001) o una estructura que garantice esto (Egri y Herman, 2000) son otros factores internos decisivos para poner en marcha una gestión medioambiental proactiva, reforzando la variable que nosotros analizamos.

Otros aspectos contextuales como la presión ejercida por los 'stakeholders' (eg. Sharma y Henriques, 2005), aspectos institucionales como la ley (eg. Porter y Van der Linde, 1995a; 1995b; King y Lenox, 2000), los procesos de producción (Kitawaza y Sarkis, 2000), los suministros y compras de la empresa (Zsidisin y Hendrick, 1998), por

citar algunos de los principales, influyen en la empresa para mejorar su desempeño medioambiental.

Adicionalmente a establecer este puente y la existencia de una gran imbricación entre la gestión de recursos humanos y la proactividad medioambiental, nuestra intención era asociar estos dos tipos de funciones con el desempeño de la empresa exportadora a nivel internacional. Este doble objetivo es fundamental para reflejar la importancia que la gestión organizacional, particularmente la gestión medioambiental y la gestión de recursos humanos deben tener en la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas exportadoras.

Por un lado pues, nuestro objetivo en este sentido era comprobar si el seguimiento de una gestión medioambiental para la empresa es importante para lograr éxito en su proceso de internacionalización y si la incertidumbre en el entorno tiene un efecto moderador en esta relación. Los resultados nos confirman la existencia de una relación positiva y significativa, aunque el efecto moderador del entorno en la misma no ha sido significativo, lo que puede ser debido a que este tipo de efecto interactivo no siga una relación de carácter lineal como la que hemos testado en nuestro análisis.

Por el otro, pretendíamos mostrar como la puesta en marcha un HPWS facilita también la mejora del desempeño internacional de las empresas exportadoras. Los resultados indican una relación positiva y significativa entre estas dos variables. También en esta relación nos planteamos la existencia de un efecto moderador por parte del entorno. En este caso, sí existe este efecto moderador, mostrando que en situaciones de incertidumbre media o baja la relación entre el uso de HPWS y el éxito de la internacionalización es más intensa, siendo no significativo en los casos en los que la incertidumbre es muy alta. Como hemos señalado, esto puede indicar que hay otros factores más importantes que el uso de HPWS en los trabajadores no directivos para

lograr el éxito en la exportación cuando la incertidumbre percibida del entorno es muy alta.

Es particularmente llamativo que esta relación entre la gestión de recursos y el éxito internacional de la empresa no ha sido objeto de estudio por la literatura de recursos humanos, centrada casi en su totalidad a la gestión internacional de los recursos humanos (lo que implica el estudio de empresas multinacionales con un personal distribuido en varios países) pero que no se ha ocupado de resaltar la influencia de los recursos humanos en los procesos de internacionalización en empresas exportadoras.

Estos dos últimos hallazgos son dignos de ser tenidos en cuenta por parte de las empresas exportadoras, ya que los resultados muestran que la proactividad medioambiental y la implantación de un HPWS, ambos, facilitan el éxito de su internacionalización, relaciones muy poco estudiadas por la literatura sobre exportación, más dedicada al ámbito de la comercialización que a la gestión organizacional.

Por todo lo expuesto anteriormente, creemos que hemos cumplido con los objetivos que nos habíamos planteado, aportando evidencia empírica de la existencia de relación entre los HPWS y la gestión medioambiental, a la vez que hemos demostrado que ambas funciones pueden ser fuente de ventaja competitiva para las empresas exportadoras.





## 6.6. Bibliografía del capítulo

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences". *Journal of Operations Management*, 21, 1, 19-43.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). "Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. Business organizations". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 548-570.
- Andonova, L. B. (2003). "Openness and environment in Central and Easter Europe: Can trade and foreign investment stimulate better environmental management in enterprises?". *Journal of Environment & Development*, 12, 2, 177-204.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Cornell University Press. Ithaca, NY.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, 41, 5, 556-567.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.
- Aragón-Correa, J. A., Matias-Reche, F., & Senise-Barrio, M. E. (2004). "Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment". *Journal of Business Research*, 57, 9, 964-975.
- Azzone, G., & Noci, G. (1998). "Seeing ecology and "green" innovations as a source of change". *Journal of Organizational Change Management*, 11, 2, 94-111.
- Banerjee, S. B. (2001). "Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations". *Journal of Management Studies*, 38, 4, 489-513.
- Bansal, P. (2002). "The corporate challenges of sustainable development". *Academy of Management Executive*, 16, 2, 122-131.
- Bartel, A. P. (2004). "Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking". *Industrial & Labor Relations Review*, 57, 2, 181-203.

- Bellesi, F., Lehrer, D., & Tal, A. (2005). "Comparative advantage: The impact of ISO 14001 environmental certification on exports". *Environmental Science & Technology*, 39, 7, 1943-1953.
- Bennett, R. (1997). "Export marketing and the internet". *International Marketing Review*, 14, 4, 56-71.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). "Strategic resources - traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue) 131-148.
- Bunge, J., Cohen-Rosenthal, E., & Ruíz-Quintanilla, S. A. (1996). "Employee participation in pollution reduction: Preliminary analysis of the toxics release inventory". *Journal of Cleaner Production*, 4, 1, 9-16.
- Burgelman, R. A. (1994). "Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environment". *Administrative Science Quarterly*, 39, 1, 24-56.
- Burgelman, R. A. (1996). "A process model of strategic business exit". *Strategic Management Journal*, 17, (Special Issue), 193-214.
- Chinander, K. R. (2001). "Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations". *Production and Operations Management*, 10, 3, 296-291.
- Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000) "Pollution reduction preferences of US environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 627-643.
- Cronbach, L. (1987). "Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed". *Psychologica Bulletin*, 102, 3, 414-417.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management". *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 12, 1539-1552.
- Daniel, C., & Wood, F. S. (1980). *Fitting equations to data*. 2<sup>a</sup> Ed. Wiley. New York.
- Dean, T. J., & Brown, R. L. (1995). "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, 38, 1, 288-303.

- Del Brío, J. A., & Junquera, B. (2003). "A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: Implication for public policies". *Technovation*, 23, 12, 939-948.
- Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). "The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises". *Thunderbird International Business Review*, 45, 4, 409-429.
- Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. (2000). "Do corporate global environmental standards create or destroy market value?". *Management Science*, 46, 8, 1059-1074.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 571-604.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). "What is strategy in the new economy?". *Harvard Business Review*, 79, 1, 106-117.
- Eyre, P., & Smallman, C. (1998). "Euromanagement competencies in small and medium-sized enterprises: A development path for the new millennium?". *Management Decision*, 36, 1, 34-42.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). "Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 4, 634-656.
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1, 1-18.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (1994). "Prominent factors influencing environmental leadership: Application of a theoretical model in the waste management industry". *Leadership Quarterly*, 5, 201-222.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). "Gaining from green management: Environmental management systems inside and outside the factory". *California Management Review*, 43, 3, 64-84.
- Gupta, M., & Sharma, K. (1996). "Environmental operations management: An opportunity for improvement". *Production and Inventory Management Journal*, 37, 3, 40-46.

- Guthrie, J. P. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44, 1, 180-190.
- Hair J. H., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª Ed. Prentice Hall, Madrid. Traducido de *Multivariate data analysis*, 5th Ed. Prentice Hall International.
- Handfield, R. B., Melnyk, S. A., Calantone, R. J., & Curkovic, S. (2001). "Integrating environmental concerns into the design process: The gap between theory and practice". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 2, 189-208.
- Hanna, M. D., Newman, W. R., & Johnson, P. (2000). "Linking operational and environmental improvement through employee involvement". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 2, 148-165.
- Hart, S. L. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1014.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance". *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). "The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants". *Management Science*, 45, 5, 704-721.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Sage. Newbury Park, CA.
- Keats, B., & Hitt, M. (1988). "A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance". *Academy of Management Journal*, 31, 3, 570-598.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 698-716.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 2, 225-248.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 2, 225-248.

- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42, 6, 599-615.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Li, L. Y. (2004). "An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity". *Industrial Marketing Management*, 33, 7, 561-572.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 197-221.
- Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation" *Academy of Management Journal*, 44, 1, 170-179.
- Marcus, A., & Geffen, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1145-1168.
- McAuley, A. (1993). "The perceived usefulness of export information sources". *European Journal of Marketing*, 27, 1, 52-64.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1999). "Strategic responses to three kinds of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood film studios". *Journal of Management*, 25, 1, 97-116.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). "Exporting problems of industrial manufacturers". *Industrial Marketing Management*, 27, 2, 161-176.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, 23, 1, 77-97.
- Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial & Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188.
- Panayotopoulou, L., Bourantas D., & Papalexandris N. (2003). "Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 4, 680-699.

- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies". *Journal of World Business*, 33, 4, 378-393.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995a). "Green and competitive: Ending the stalemate" *Harvard Business Review*, 73, 5, 120-134.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995b). "Toward a new conception of an environmental-competitiveness relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9, 4, 97-118.
- Préfontaine, L., & Bourgault, M. (2002). "Strategic analysis and export behaviour of SMEs". *International Small Business Journal*, 20, 2, 123-138.
- Quazi, H. A., Khoo, Y. K., Tan, C. M., & Wong, P. S. (2001). "Motivation for ISO 14000 certification: Development of a predictive model". *Omega*, 29, 6, 525-542.
- Ramus, C. A. (2001). "Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability". *California Management Review*, 43, 3, 85-105.
- Ramus, C. A. (2002). "Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do". *Journal of World Business*, 37, 2, 151-164.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 605-626.
- Reid, S. (1981). "The decision-maker and export entry and expansion". *Journal of International Business Studies*, 12, 2, 101-112.
- Rothenberg, S., Pil, F. K., & Maxwell, J. (2001). "Lean, green, and the quest for superior environmental performance". *Production and Operations Management*, 10, 3, 228-243.
- Ruiz-Quintanilla, S. A., Bunge, J., Freeman-Gallant, A., & Cohen-Rosenthal, E. (1998). "Employee participation in pollution reduction: A socio-technical perspective". *Business Strategy and the Environment*, 5, 3, 137-144.
- Russo M. V., & Fouts, P. A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-559.
- Russo, M. V., & Harrison, N. S. (2005). "Organizational design and environmental performance: Clues form the electronics industry". *Academy of Management Journal*, 48, 4, 582-593.

- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 681-697.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). "Stakeholders influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry". *Strategic Management Journal*, 26, 2, 159-180.
- Summers, R. S. (2002). "Implementing ISO-14001 – An international survey assessing the benefits of the certification". *Corporate Environmental Strategy*, 9, 4, 418-426.
- Venkatraman, N. (1989). "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management Review*, 14, 3, 423-444.
- Wakelin, K. (1998). "Innovation and export behaviour at the firm level". *Research Policy*, 26, 7-8, 829-841.
- Way, S. A. (2002). "High performance work systems and intermediate indicator of firm performance within the US small business sector". *Journal of Management*, 28, 6, 765-785.
- Westhead, P. (1995). "Exporting and non-exporting small firms in Great Britain". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1, 2, 6-36.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). "Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources". *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 6, 501-522.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27, 6, 701-721.
- Zobel, T., & Burman, J. O. (2004). "Factors of importance in identification and assessment of environmental aspects in an EMS context: experiences in Swedish organizations". *Journal of Cleaner Production*, 12, 1, 13-27.
- Zsidisin, G. A., & Hendrick, T. E. (1998). "Purchasing involvement in environmental issues: A multicultural perspective". *Industrial Management & Data Systems*, 98, 7, 313-320.



## **CAPITULO 7**

### **PRINCIPALES CONCLUSIONES**





## **7.1. Introducción**

Este último capítulo la presente tesis doctoral recoge las principales conclusiones y resultados obtenidos. Lo que pretendemos es, recapitulando todo lo anteriormente expuesto, resumir las aportaciones más significativas de nuestro estudio analizando la consecución de los objetivos que nos habíamos propuesto al iniciar esta investigación y que planteamos en el capítulo introductorio.

Nuestro principal objetivo era evidenciar las relaciones entre dos funciones transversales en la organización, como son la gestión de los recursos humanos y la gestión medioambiental de la empresa. Y comprobar que estas dos funciones son relevantes en la mejora del desempeño internacional de la organización, en particular de las empresas exportadoras.

En este capítulo planteamos, en primer lugar, las principales conclusiones y aportaciones, tanto desde el punto de vista de las relaciones teóricas como empíricas. En segundo lugar, destacamos las implicaciones del trabajo para la gestión de las organizaciones. Como todo trabajo de investigación el nuestro no carece de ciertas limitaciones, por lo que en tercer lugar, destacamos las limitaciones del trabajo empírico desarrollado. Por último, terminamos el capítulo planteando cuáles son las líneas de investigación que seguiremos en futuros trabajos, con los que complementaremos este trabajo de investigación y seguiremos avanzando en el conocimiento de las organizaciones.

## **7.2. Principales conclusiones**

Iniciábamos nuestro estudio motivados por la necesidad de mejorar los problemas medioambientales que acucian nuestro medioambiente y a largo plazo supondrán un grave problema para nuestra existencia. Por ello, estimamos oportuno que todos los

miembros, niveles y entes de esta sociedad deberíamos hacer algo por el medioambiente. Movidos principalmente por esta inquietud y, ya que las organizaciones empresariales representan el principal agente productivo y motor del desarrollo económico y que además, poseen recursos financieros, conocimiento técnico y capacidad para desarrollar soluciones ecológicas (Shrivastava, 1995b) estimamos que nuestras organizaciones deben tener un papel relevante en la colaboración de la reducción del problema medioambiental.

La literatura sobre el binomio empresa y medio ambiente se ha dedicado básicamente a estudiar dos vertientes relacionadas entre sí. Por un lado, se plantea como determinados factores han provocado que la empresa considere el medio ambiente como factor a incorporar a sus objetivos y por tanto a su gestión. Los factores que han influido en la empresa para que incluya entre sus planteamientos la variable medioambiental son fundamentalmente de naturaleza externa, principalmente la legislación medioambiental ha sido destacada como principal factor motivador (eg. Vredenburg y Westley, 1993; Post, 1994; Lawrence y Morrell, 1995) pero también se incluye otros factores como la presión ejercida por los 'stakeholders' o grupos de presión de la empresa (eg. Henriques y Sadorsky, 1999; Buysse y Verbeke, 2002; Céspedes-Lorente De Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil, 2003) e incluso factores internos, como la existencia de ciertos directivos o líderes medioambientales y sus características (eg. Andersson y Bateman, 2000; Egri y Herman, 2000; Sharma, 2000; Branzei, Ursacki-Bryant, Vertiky y Zhang, 2004) provocan esta transición hacia la contemplación de la variable medioambiental por parte de la empresa desde dentro.

La otra vertiente en que se ha ocupado la literatura sobre empresa y medio ambiente ha sido la dedicada a explicar la influencia de la adopción de planteamientos medioambientales y en el desempeño de la empresa (eg. Hart y Ahuja 1996; Russo y Fouts, 1997; Dowell, Hart y Yeung, 2000).

Dado esta doble vertiente no es de extrañar que el estudio de la consideración medioambiental por parte de la empresa se haya basado básicamente en dos marcos teóricos: la teoría institucional en la que se plantea que las empresas adoptan posiciones medioambientales en su gestión para buscar mayor legitimación y aceptación (eg. Hoffman, 1999; Bansal y Roth, 2000; Lounsbury, 2001; Bansal y Clelland) y la perspectiva de recursos y capacidades que permite ensalzar a la gestión medioambiental proactiva como fuente de ventaja competitiva de la empresa (eg. Hart, 1995; Srivastava, 1995b; Klanssen y Whybark, 1999; Marcus y Geffen, 1999; Christmann, 2000).

Tras realizar este repaso nos preguntamos que otros factores, procesos o mecanismos, además de los contrastados por la literatura repasada, puede articular la empresa para conseguir, no sólo una mejora en su desempeño organizacional, sino también en su desempeño medioambiental. Para plantear este doble objetivo utilizamos el marco teórico que nos ofrece la perspectiva de recursos y capacidades.

Esta perspectiva promovida por Penrose (1957) y extendida y popularizada gracias a los artículos de Barney (1991) y Wenerfelt (1984) explica qué condiciones deben cumplir los recursos y capacidades de una empresa para alcanzar una ventaja competitiva. Uno de sus postulados básicos, según Boxall (1996), es la asunción de que los recursos estratégicos son desarrollados en el tiempo, aprovechando oportunidades que no se dan otra vez. Por ello, el éxito competitivo no se deriva, simplemente, de las decisiones tomadas en el presente, sino que descansa en las capacidades distintivas adoptadas durante grandes y significativos periodos de tiempo (Teece, 1985; Dierickx y Cool, 1989; Kay, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Luego resulta un marco ideal para estudiar la relación entre una posición medioambientalmente proactiva y el desempeño organizacional y a su vez, comprobar si ciertos mecanismos o prácticas permiten facilitar esta gestión medioambiental proactiva de la empresa.

Uno de los aspectos subyacentes que la literatura sobre medio ambiente y empresa señala como clave es la gestión de los recursos humanos y sugerían que la prevención de la contaminación más que el control, requiere la involucración y el compromiso de los empleados (eg. Hart, 1995; Aragón, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Klassen y Whybark, 1999; Marcus y Nichols, 1999), sin embargo el estudio empírico sobre la relación entre estas dos variables ha sido más bien escasa.

Para comprobar qué prácticas de recursos humanos podrían generar una mayor implicación y compromiso de los trabajadores, nos propusimos realizar un repaso de la literatura sobre un determinado grupo o conjunto de prácticas de recursos humanos, denominas prácticas de 'alto rendimiento' que implementándolas de manera conjunta forman un sistemas sinérgico (MacDuffie, 1995) y por ello también se denominan sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS).

En este repaso a la literatura de los HPWS advertimos que no existía uniformidad a la hora de considerar qué prácticas de recursos humanos conformarían un HPWS, así que procedimos a analizar los principales trabajos sobre el tema y, tras este análisis dedujimos cuáles eran las prácticas que principalmente se incluyen como elementos de un HPWS. Tras este repaso al concepto y componentes de HPWS, repasamos los principales trabajos empíricos obteniendo como conclusión que los HPWS influyen positivamente en el desempeño de la empresa (eg. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997; Bae y Lawler, 2000; Ahmad y Schroeder, 2003) y en la implicación y motivación de los trabajadores (eg. Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997; Rogg, Shmidt, Shull y Shmidt, 2001) haciendo honor a su otra denominación como prácticas de 'alto compromiso'.

Una vez realizados todas estas revisiones procedimos a realizar un análisis empírico para contrastar las nuestras principales hipótesis:

- La existencia de relación entre la gestión medioambiental y el desempeño,
- La existencia de relación entre el uso de HPWS y el desempeño,
- Comprobamos la existencia de relación entre un HPWS y la gestión medioambiental proactiva.

Dado que la existencia de relación entre la gestión medioambiental y el desempeño organizacional de la empresa había ya sido estudiada y comprobada, al igual que ocurría con la relación entre la puesta en práctica de un HPWS y el desempeño organizacional, decidimos contrastar estas relaciones con el desempeño internacional. Este tipo de desempeño no es muy utilizado como variable dependiente, pero puede ser de suma importancia dada la actual globalización de la economía y la influencia de esta globalización en las economías de cada país, motivos por el cuales consideramos que es una relación digna de ser investigada más en profundidad.

Otro de nuestros objetivos era incorporar un efecto contingente a la perspectiva de recursos y capacidades para enriquecer este enfoque teórico, tal y como señalan Brush y Artz (1999), considerando también otros aspectos externos a la empresa que influyen en la gestión de la empresa (Miller, 1987a, b; 1988). En cada una de las relaciones objeto de nuestro estudio, enumeradas anteriormente, hemos incluido la incertidumbre del entorno. Basándonos en la literatura sobre estos temas, creemos que la incertidumbre en el entorno actuará como variable moderadora en todas estas relaciones que hemos planteado reformando estas relaciones en la medida que sea significativa.

Una vez obtenidos los resultados de la investigación y analizados, las principales conclusiones que podemos obtener en base a estos resultados empíricos son los siguientes:

- Los resultados que arroja nuestro estudio se unen a la incipiente investigación (eg. Steger y Ramus, 2000; Florida y Davison, 2001; Ramus, 2001; Fernández, Junquera y Ordiz, 2003; Zobel y Burman, 2004) sobre la influencia que tiene la gestión de los

sistemas de recursos humanos en la puesta en marcha de una gestión medioambiental. En particular, hemos comprobado que el desarrollo en la empresa de prácticas de recursos humanos, que podrían conformar un HPWS, es explicativo del grado o implantación de una gestión medioambiental proactiva.

- Pese a que sospechábamos que en esta relación la incertidumbre del entorno podría tener influencia, nuestros resultados no han podido confirmar este supuesto de partida debido a la no significación de este efecto moderador. Creemos que esto no viene a rebatir esta hipótesis, sólo nos aclara la no existencia del efecto moderador en una relación lineal entre HPWS y la gestión medioambiental proactiva.

- La existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión medioambiental y el éxito en su proceso de internacionalización. Aunque el efecto moderador del entorno en esta relación que planteábamos no ha sido significativo, lo que puede ser debido a que este tipo de efecto interactivo no siga una relación de carácter lineal como la que hemos testado en nuestro análisis.

- La existencia de una relación positiva y significativa de los HPWS y el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora. En esta relación sí existe un efecto moderador por parte del entorno, mostrando que en situaciones de incertidumbre media o baja la relación entre el uso de HPWS y el éxito de la internacionalización es más intenso, siendo no significativo en los casos en los que la incertidumbre es muy alta. Como hemos señalado esto puede indicar que hay otros factores más importantes que el uso de HPWS en los trabajadores no directivos para lograr el éxito en la exportación.

Estos dos últimos hallazgos son dignos de ser tenidos en cuenta por parte de las empresas exportadoras, ya que los resultados muestran que la proactividad medioambiental y la implantación de un HPWS, ambos influyen en el éxito de su internacionalización, relaciones muy poco estudiadas por la literatura sobre exportación,



ya que este tipo de literatura está más dedicado al ámbito de la comercialización que de la gestión organizacional.

Por todo lo expuesto anteriormente creemos que hemos cumplido con los objetivos que nos habíamos planteado, aportando evidencia empírica de la existencia de relación entre los HPWS y la gestión medioambiental, a la vez que hemos demostrado que ambas funciones pueden ser fuente de ventaja competitiva para las empresas exportadoras.

### **7.3. Implicaciones del trabajo de investigación**

De estas principales conclusiones hemos extraído las posibles implicaciones que nuestros hallazgos pueden tener para la empresa en el sentido práctico:

A) Prestar más atención a los sistemas de recursos humanos. Este estudio muestra que las prácticas de recursos humanos, HPWS, son válidas para conseguir una mejora en el desempeño exportador de la empresa, algo que los estudios sobre las empresas exportadoras no han prestado demasiada atención, salvo algunas excepciones (eg. Cavusgil y Naor, 1987; Deng, Menguc y Benson, 2003)

Con este estudio hemos demostrado que el desarrollo e implementación de HPWS como son: comunicación extensa al personal sobre los temas más relevantes de la empresa, la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, posesión por parte de los trabajadores de acciones o de parte del capital de la empresa, evaluación del desempeño basado en medidas objetivas, promoción en base al mérito o al desempeño, formación intensiva del personal, un tipo de compensación unido al desempeño y el establecimiento de incentivos ligados a los beneficios de la empresa, colaboran en la consecución del éxito en la internacionalización de la empresa exportadora.

Los efectos que puede tener el uso y la implantación de un HPWS son amplios como hemos visto anteriormente, por ello contribuyen a «aumentar el desempeño económico y productivo de la empresa a través de la dotación a los trabajadores del conocimiento y las habilidades de las que carecen sus directivos, la motivación para utilizar estos conocimientos y habilidades y la discreción para ponerlas en práctica cuando son necesarias» (MacDuffie 1995: 199).

Las empresas exportadoras que quieran mejorar su desempeño fuera de las fronteras deberán prestar más atención a la gestión de sus recursos humanos y recomendamos que apliquen de manera efectiva un HPWS, con el fin de lograr un desarrollo de capacidades que parecen ser críticas para obtener una mejora en el desempeño de la empresa, como la mejora en los procesos de comunicación en su empresa y el fomento de la capacidad de aprendizaje necesaria en los procesos de exportación (Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998), a través de la consecución de una mayor implicación y motivación de sus trabajadores en los objetivos de la empresa, que puede ser obtenida por la puesta en marcha de un HPWS como ya han demostrado diversidad de trabajos usando muestras de diferentes sectores industriales y diferentes contextos geográficos (eg. Guest, 1999; Wright, McCormick, Sherman y McMahan, 1999; Fey, Björkman y Pavlovskaya, 2000; Rogg, Schmidt, Shull y Schmitt, 2001; Björkman y Fan, 2002; Park, Mitsuhashi, Fey y Björkman, 2003). Aunque nuestro trabajo no refleja este encadenamiento de variables, sí hemos comprobado que el uso de HPWS favorece el éxito en la internacionalización de la empresa exportadora y complementando este hallazgo con las conclusiones empíricas de otros trabajos podemos hacer este tipo de afirmaciones. Por esta razón, como indicaremos en el desarrollo de líneas futuras, la comprobación de la relación entre la generación de ciertas capacidades, como el aprendizaje y la colaboración, con la implicación y motivación de los trabajadores, y a su vez, la relación de esta última con el desempeño organizacional deben ser objeto de estudios futuros.

Adicionalmente, este estudio muestra la gran importancia que pueden tener las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva. Según nuestros resultados, la aplicación de un HPWS facilita el seguimiento por parte de la empresa de una gestión medioambiental proactiva. Los efectos, que puede tener el uso y la implantación de un HPWS, son amplios como hemos visto anteriormente, pero podemos destacar que para la proactividad medioambiental este tipo de prácticas es particularmente de interés para la empresa interesada en respetar el medio ambiente. Algunas investigaciones ya habían contrastado de alguna forma la necesaria consideración de las prácticas de recursos humanos como la formación para conseguir reducir las emisiones de la empresa (Daily y Huang, 2001), la comunicación abierta en ambos sentidos (Gupta y Sharma 1996; Sharma, Pablo y Vredenburg, 1999; Kitazawa y Sarkis, 2000; Chinander, 2001) la descentralización de las actividades (Azzone y Noci, 1998), el establecimiento de equipos de trabajo (Hanna, Newman, Johnson, 2000) y la participación e implicación de los trabajadores para conseguir prácticas medioambientales de carácter preventivo (Kitazawa y Sarkis, 2000; Chimander, 2001; Daily y Huang, 2001).

Nuestras conclusiones vienen a coincidir con las realizadas por Ramus y Steger (2000) cuya investigación señala que ciertas prácticas organizacionales llevan a los trabajadores generar más ‘ecoiniciativas’<sup>1</sup> o acciones medioambientales, por lo que podemos afirmar que estas prácticas conducen a una conducta altamente ‘ecológica’ por parte de los trabajadores

Si el personal no es informado, formado y motivado para llevar a cabo ciertas acciones relacionadas con los objetivos de la empresa, como puede ser –en el caso que nos ocupa- una gestión medioambiental proactiva, será más complicado desarrollar o

---

<sup>1</sup> Se define como ecoiniciativa como cualquier acción llevada a cabo por un trabajador con la creencia que esta acción mejorará el desempeño medioambiental de la empresa.

llevar a buen término estos objetivos, hecho este que ya sido también ilustrado por otros estudios (Handfield, Melnyk, Calantone y Curkovic; 2001; Del Brío y Junquera, 2003).

Nuestra gran aportación ha sido la de establecer de manera clara un vínculo entre la implantación de un HPWS y la realización de una gestión medioambiental proactiva, ya que la asociación empírica con estas dos variables no se ha realizado como tal por la literatura, aunque sí existen trabajos que marcan la relación entre HPWS y un sistema de producción 'lean'<sup>2</sup> (eg. Rothenberg, Pil y, Maxwell, 2001), como hemos señalado en el capítulo quinto

Parafraseando a Aragón-Correa y Sharma (2003: 83) consideramos que «las organizaciones necesitan identificar y analizar los recursos humanos específicos además, de centrarse en las tecnologías de prevención y control y otros tipo de recurso organizacionales, más obvios, para generar estrategias medioambientales proactivas».

B) Implantar una gestión medioambiental proactiva en la empresa. Según los resultados de este estudio la proactividad medioambiental está relacionada positiva y significativamente con el éxito internacional de la empresa exportadora. Luego muestra que una gestión medioambiental de tipo proactivo puede explicar el éxito de los procesos de exportación.

Este hallazgo se viene a sumar a la investigación previa que ha mostrado que la implantación de una gestión medioambiental proactiva influye positivamente en el desempeño de la organización (eg. Klassen y McLaughlin, 1996; Russo y Fouts, 1997; Dowell, Hart y Yeung, 2000; Judge y Douglas, 1998; Bansal, 2005).

En el ámbito internacional de la empresa la existencia de esta relación entre el seguimiento de una gestión medioambientalmente proactiva y su éxito en este ámbito se ha basado prácticamente en las empresas multinacionales (eg. Rugman y Verbeke, 1998; King y Shaver, 2001; Christmann y Taylor, 2002; Christmann, 2004), sin embargo, no se

---

<sup>2</sup> Aquel basado en la reducción del uso de recursos y su optimización en la producción.

ha explorado en profundidad su relación con el desempeño exportador, salvo algunos casos aislados y puntuales y, desde el punto de vista de las empresas importadoras (eg. Bellesi, Lehrer y Tal, 2005).

En este sentido, nuestra investigación viene a cubrir este hueco, relacionando estas dos variables, reforzando la idea de que el mayor respeto hacia el medio ambiente puede facilitar el desempeño exportador.

En el mundo global actual, la exportación es una forma de aumentar la diversificación, crecer y mejorar el desempeño organizacional general de la empresa. Si la empresa está interesada en mejorar su posición exportadora debería seguir una gestión medioambiental, pues comienza a ser uno de los factores influyentes en esta relación dada la creciente preocupación a nivel social y estatal para cuidar el medio ambiente.

C) Si un Estado desea fomentar las exportaciones, es importante que considere e incluya en sus medidas de ayuda y potenciadoras para la exportación el fomento de este tipo de prácticas de recursos humanos en sus empresas, así como la implantación de medidas en las empresa que arrojen un mayor respecto medioambiental, ya que estos dos aspectos facilitan el éxito de la internacionalización de la empresa exportadora. Como hemos comentado anteriormente, la correcta guía y ayuda por parte de los Estados a la exportación puede ser fundamental para la economía nacional de una país, dado que los procesos de exportación pueden suponer un volumen importante del PIB de un país y son fundamentales para equilibrar la balanza de pagos frente a una a un creciente ritmo en la importación.

#### **7.4. Limitaciones del trabajo empírico**

Los resultados y conclusiones comentados deben ser en cualquier caso considerados con prudencia debido a las limitaciones del trabajo realizado, en buena

medida coincidentes con las que suelen plantear la mayoría de los estudios sobre empresas que se desarrollan mediante trabajos de campo. A continuación pasamos a comentar cada una de ellas.

- Aunque el tamaño muestral de nuestro estudio supera los 100 casos, algunos autores como Boomsma (1982: 171) sugieren que si el investigador desea minimizar la posibilidad de obtener conclusiones erróneas cuando se utilizan ecuaciones estructurales, se debería disponer de un mínimo de 200 observaciones. Dado que en este estudio hemos utilizado las ecuaciones estructurales en el análisis confirmatorio de los datos esta limitación sólo afecta a dicha etapa de nuestra metodología.

- Las conclusiones de este estudio son especialmente válidas para su generalización a los ámbitos en los cuales han sido exploradas, en particular al sector de la alimentación y al ámbito geográfico del territorio español. Estas empresas poseen características similares a las de otros sectores, pero la posibilidad de generalizar resultados a otros ámbitos requerirá análisis específicos.

- La metodología utilizada, la regresión lineal simple, comprueba relaciones lineales. Por esta razón, cuando las variables no siguen una relación lineal, pero se relacionan a través de otro tipo de relación, como puede ser una relación exponencial o parabólica, es difícil de ser detectada o reflejada por la metodología utilizada. Así, en los casos en los que no se ha encontrado efecto moderador no quiere decir que no exista moderación ya que esta podría ser no lineal. Al introducir los términos moderadores en forma multiplicativa estamos testando solamente una forma funcional, la lineal. Por ello, si no se obtienen resultados estadísticamente significativos usando los términos multiplicativos convencionales esto puede reflejar la presencia de formas funcionales alternativas más que la ausencia de efecto moderador (Jaccard, Turrisi y Wan, 1990: 24).

- Las medidas de las variables utilizadas se realizan a través de la percepción de los propios encuestados. Por tanto, estas variables presentan un cierto grado de

subjetividad. Sin embargo, ante la ausencia de datos publicados sobre las prácticas medioambientales y el grado del uso de los HPWS, la única alternativa disponible era la recopilación de los mismos mediante encuesta siendo esta forma de obtención de los datos válida y utilizada en múltiples estudios en la literatura. De esta forma, siguiendo la práctica aceptada en investigación sobre estrategia empresarial, los datos fueron recopilados a través de una encuesta entrevista al director general o gerente de la empresa debido a que es el único interlocutor capaz de valorar la proactividad medioambiental, la puesta en práctica de HPWS, el grado de incertidumbre sobre el entorno de la empresa y la marcha del desempeño internacional de la empresa (eg. Shortell y Zajac, 1990).

- En nuestro análisis sólo hemos considerado la configuración de los HPWS como determinante de la gestión medioambiental proactiva. Sin embargo, como ya apuntábamos en el capítulo tercero, en la literatura se han considerado otras capacidades complejas de las que depende el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva. Así, se han considerado, la capacidad de integración de los 'stakeholders', la capacidad de aprendizaje organizacional (Marcus y Geffen, 1998; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998), la capacidad de innovación continua (Christmann, 2000; Hart, 1995; Klassen y Whybark, 1999; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998), la capacidad de visión compartida (Hart, 1995) y la capacidad de integración funcional (Russo y Fouts, 1997; Sharma, Pablo y Vredenburg, 1999). Así, se propondrá como futura línea de investigación profundizar en la influencia de otras capacidades que determinan el desarrollo de una gestión medioambiental proactiva y la manera de cómo los HPWS influyen estas capacidades para potenciarlas.

- El análisis realizado es transversal, lo cual impide analizar la evolución de las distintas variables de nuestro estudio. Este aspecto sería de especial interés teniendo en cuenta la naturaleza dinámica de distintas variables del estudio y el interés por realizar estudios que confirmen definitivamente el sentido de las relaciones planteadas, sobre

todo tratando la incertidumbre del entorno (eg. Zuñiga-Vicente, De la Fuente-Sabate y Suarez-Gonzalez, 2004). Sobre este particular, son necesarios estudios longitudinales para establecer una relación causal entre las variables dependientes e independientes. Siendo nuestro estudio transversal sólo puede señalar la existencia de asociación entre las variables a través de una relación lineal. Para descubrir qué prácticas facilitan la gestión medioambiental proactiva de una empresa es aconsejable realizar un estudio longitudinal comprobando que efectivamente la puesta en marcha de un HPWS provoca una mejora en el desempeño medioambiental de la empresa.

## **7.5. Futuras líneas de investigación**

En este estudio hemos establecido las relaciones entre el desempeño exportador de la empresa con las prácticas de recursos humanos conocidas como HPWS y con la gestión medioambiental proactiva, así como la relación existente entre esas prácticas y la gestión medioambiental. Lo que no hemos explorado son las razones subyacentes de la existencia de estas relaciones. Para esclarecer las relaciones causales y los mecanismos moderadores que existen en este tipo de relaciones sería necesario el embarque en otras investigaciones que pueden ser objeto de estudio futuro.

- Análisis de la relación entre las dos variables del estudio como son la proactividad medioambiental y los HPWS respectivamente con un desempeño económico, como el financiero o productivo. Aunque existen numerosos artículos que han mostrado la existencia del vínculo entre el desempeño económico de la empresa y las dos principales variables de nuestro estudio: los HPWS y la gestión medioambiental proactiva, de manera separada e independiente, nuestro estudio se ha centrado en mostrar como estas dos variables están relacionadas con la mejora percibida en el proceso exportador que es uno de los componentes que conforman el desempeño económico de la empresa, pero no se incluye el vínculo entre estas dos variables y el desempeño



económico de la empresa. Se puede considerar que el no presentar la relación entre estas dos variables (HPWS y la gestión medioambiental proactiva) con el desempeño económico puede ser una limitación de este estudio pero no hemos incluido esta relación porque:

- Pensamos que esta relación ha sido demostrada sobradamente por la literatura (eg. Becker y Huselid, 1998; Aragón-Correa y Sharma, 2003) y no era uno de los objetivos de este estudio plasmar dichas relaciones.

- Existe demasiada dilación entre los datos financieros disponibles (2003 los más recientes) y los datos obtenidos del proceso de encuestación (2005), por este motivo hemos considerado que establecer una relación con datos con un periodo de dilación de dos años, especialmente cuando son los datos de la variable dependiente son los más antiguos y teniendo en cuenta que los efectos de la puesta en marcha de un HPWS y de una gestión medioambiental sobre el desempeño económico de la empresa no son de carácter inmediato, ni a corto plazo, sino más bien de años, uno o dos al menos en el caso de los HPWS (Huselid y Becker, 1996: 402).

Por ello, para paliar esta posible limitación tendremos que esperar a que la información financiera de las empresas de la muestra referente al año 2004 ó 2005 sea facilitada, ya que actualmente no está disponible en las bases de datos consultadas<sup>3</sup>.

Sobre la relación entre estos dos desempeños, Westhead, Wright y Ucbasaran (2001, 2004) no han encontrado evidencia de que una mejora en el desempeño exportador repercuta de forma inmediata en los resultados de la empresa lo que parece coincidir con Salomon y Shaver quienes declaran, basados en los resultados de sus exploraciones, que sólo los incrementos en las ventas en los mercados domésticos conducen a incrementos en las ventas de exportaciones, y no al contrario (2005: 864). Estos autores encuentran que esta relación varía según la propiedad nacional o extranjera

---

<sup>3</sup> La última edición de las bases de datos consultadas D&B y Amadeus, ofrecían como último dato disponible los referidos al año 2003, y en algunos casos el 2002 y 2001.

de la empresa exportadora, luego más investigación en este sentido es necesaria para esclarecer las relaciones entre el desempeño económico de la empresa en su mercado doméstico y el desempeño exportador.

- La comprobación más extensa del papel que juegan los HPWS sobre las habilidades y motivación de los trabajadores y estos sobre los procesos de exportación es una línea de investigación futura a tener en cuenta para explicar la relación que los resultados nos muestran en este trabajo.

Una parte de la literatura se inclina por estudiar variables más psicológicas y a nivel micro, intentando buscar cómo los estados psicológicos del personal de la empresa pueden explicar en cierta medida este tipo de relación entre los HPWS y el desempeño de la empresa, como son la motivación o el incremento en esta motivación entre el personal (Organ, 1988; Shore y Wayne, 1993), mayor grado de iniciativa y creatividad en el trabajo (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990), mayor sentido de pertenencia a una organización (Settoon, Bennett y Liden, 1996), que según Miller y Lee (2001) pueden facilitar la mejora de los procesos de decisión que a su vez pueden incrementar el desempeño financiero de la empresa. Igual importancia pueden tener en el desempeño exportador el aprendizaje organizacional, tal y como Welch y Welch (1996) proponen o, el conocimiento dentro de la empresa, según Li (2004). Todas estas variables podrían ser consideradas en investigaciones futuras que tuvieran como objetivo principal esclarecer la causalidad de las relaciones que nosotros mostramos.

- La consideración de variables que intervienen como facilitadoras de la relación entre el desempeño y la gestión proactiva, podrían ser el uso de la tecnología, así como la tendencia de la propia empresa a ser más innovadora y la disposición de empleados con formación que podrían activar la innovación en la empresa (eg. Seyoum, 2004), especialmente en innovaciones para minimizar el impacto medioambiental de la empresa (Ramus, 2002). Según Aragón-Correa (1998) las empresas proactivas invierten más que

las reactivas en el desarrollo de nuevos productos y diseños que minimizan el impacto medioambiental.

Por el momento, estudios previos parecen indicar que las empresas que utilizan una tecnología innovadora tienen una mayor probabilidad de ser empresas exportadoras frente a las que no utilizan tecnología puntera (Burgel, Fier, Licht y Murray, 2001) y también que la facilidad para exportar está asociada al uso y actualización de tecnología (Cavusgil y Nevin, 1984; Préfontaine y Bourgault, 2002; Trivino y Grosse, 2002; Salomon y Shaver, 2005) .

- Explorar la relación o ajuste entre la estrategia general de la empresa y la adopción de HPWS y desarrollo de una gestión medioambiental proactiva, siguiendo algún tipo de tipología como la propuesta por Miles y Snow (1978) o la de Porter (1980), para comprobar si cuando se produce un ajuste entre un determinado tipo de estrategia general y la puesta en marcha de HPWS o de una gestión medioambiental proactiva, se produce una mejora en los procesos de exportación de la empresa. Con este tipo de estudios podríamos testar la existencia del efecto universal o configuracional de las prácticas de recursos humanos HPWS y de la gestión medioambiental proactiva, además de comprobar, como ya han hecho otros trabajos, la idoneidad de una estrategia empresarial de tipo ofensivo o de diferenciación para facilitar las exportaciones (eg. Westhead, Wright y Ucbasaran, 2004).

- Comprobar las posibles variables mediadoras en la relación entre la proactividad medioambiental y el éxito en los procesos de internacionalización exportadores, como pueden ser las inquietudes de los consumidores sobre la actitud y proactividad medioambiental de la empresa responsable de los productos o servicios que estos consumen o la imposición de mayores requerimientos medioambientales por parte de ciertos países importadores, no sólo con respecto a las características de los productos sino también a los procesos productivos que requiere la producción de los bienes que la empresa exportadora ofrece al mercado.

- Explorar la influencia de la legislación de los países importadores en el seguimiento por parte de las empresas exportadoras de una gestión medioambientalmente proactiva.

Estas investigaciones futuras paliarían muchos de las limitaciones a las que se enfrenta este estudio y son la continuación lógica de todo proceso de investigación que trata de indagar las relaciones, influencias y conexiones de los factores que hacen que la empresa consiga una mejora en su desempeño.



## 7.5. Bibliografía del capítulo

- Aragón-Correa, J. A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, 41, 5, 556-567.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, 26, 3, 197-218.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications". En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 16, 53-101. JAI Press. Greenwich, CT.
- Bellesi, F., Lehrer, D., & Tal, A. (2005). "Comparative advantage: The impact of ISO 14001 environmental certification on exports". *Environmental Science & Technology*, 39, 7, 1943-1953.
- Boomsma, A. (1982). "The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models". En K. G. Jöreskog y H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: causality, structure, prediction (Part 1)*. North-Holland. Amsterdam.
- Burgel, O., Fier, A., Licht, G., & Murray, G. (2001). *The rapid internationalization of high-tech young firms in Germany and the United Kingdom*. Anglo-German Foundation. London. .
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. (1984). "Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation". *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 114-119.
- Cavusgil, S., & Naor, J. (1987). "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity". *Journal of Business Research*, 15, 3, 221-235.
- Céspedes-Lorente, J., De Burgos-Jiménez, J. y Álvarez-Gil, M. J. (2003). "Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Scandinavian Journal of Management*, 19, 3, 333-358.

- Christmann, P. (2000). "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 663-680.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, 47, 5, 747-760.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). "Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives". *Academy of Management Executive*, 16, 3, 121-136.
- Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). "The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises". *Thunderbird International Business Review*, 45, 4, 409-429.
- Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. (2000). "Do corporate global environmental standards create or destroy market value?". *Management Science*, 46, 8, 1059-1074.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 1, 51-59.
- Handfield, R. B., Melnyk, S. A., Calantone, R. J., & Curkovic, S. (2001). "Integrating environmental concerns into the design process: The gap between theory and practice". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 2, 189-208.
- Hart, S. L. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1014.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link". *Industrial Relations*, 35, 3, 400-422.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Sage. Newbury Park, CA.
- Judge, W. Q. Jr., & Douglas, T. J. (1998). "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment". *Journal of Management Studies*, 35, 2, 241-262.
- King, A. A., & Shaver, M. (2001). "Are aliens green? Assessing foreign establishments' environmental conduct in the United States". *Strategic Management Journal*, 22, 11, 1069-1085.

- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). „The impact of environmental management on firm performance”. *Management Science*, 42, 8, 1199-1215.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). “The impact of environmental technologies on manufacturing performance”. *Academy of Management Journal*, 42, 6, 599-615.
- Li, L. Y. (2004). “An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity”. *Industrial Marketing Management*, 33, 7, 561-572.
- Marcus, A., & Geffen, D. (1998). “The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation”. *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1145-1168.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. New York.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). “The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance”. *Journal of Management*, 27, 2, 163-189.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books. Lexington, MA.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press. New York.
- Préfontaine, L., & Bourgault, M. (2002). “Strategic analysis and export behaviour of SMEs”. *International Small Business Journal*, 20, 2, 123–138.
- Quazi, H. A., Khoo, Y. K., Tan, C. M., & Wong, P. S. (2001). “Motivation for ISO 14000 certification: Development of a predictive model”. *Omega*, 29, 6, 525-542.
- Ramus, C. A. (2002). “Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do”. *Journal of World Business*, 37, 2, 151-164.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). “Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework”, *Strategic Management Journal*, 19, 4, 363-375.
- Russo M. V., & Fouts, P. A. (1997). “A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability”. *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-559.
- Salomon, R. M., & Shaver, J. M. (2005). “Learning by exporting: New insights from examining firm innovation”. *Journal of Economics & Management Strategy*, 14, 2, 431-460.



- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, 81, 3, 219-227.
- Seyoum, B. (2004). "The role of factor conditions in high-technology exports: An empirical examination" *The Journal of High Technology Management Research*, 15, 1, 145-162.
- Sharma, S, Pablo. A., & Vredenburg, H. (1999). "Corporate environmental responsiveness strategies: The role of issue interpretation and organizational context". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 1, 87-109.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, 19, 8, 729-753.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior". *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, 774-780.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity". *Academy of Management Journal*, 33, 4, 817-832.
- Trivino, L. J., & Grosse, R. (2002). "An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States". *International Business Review*, 11, 4, 431-452.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). "The internationalization process and networks: A strategic management perspective". *Journal of International Marketing*, 4, 3, 11-28.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). "The internationalization of new and small firms: A resource-based view". *Journal of Business Venturing*, 16, 4, 333-358.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). "Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources". *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 6, 501-522.
- Zúñiga-Vicente, J. A., de la Fuente-Sabaté, J. M., & Suárez-Gonzalez, I. (2004). "Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments". *Journal of Business Research*, 57, 12, 1378-1390.



**BIBLIOGRAFÍA COMPLETA**

- Aaby, N., & Slater, S. (1988). "Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88". *International Marketing Review*, 6, 4, 7-26.
- Adler, P. (1993). "The 'Learning Bureaucracy': New United Motors Manufacturing, Inc." En B. Staw y L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 111-194. JAI Press. Greenwich, CT.
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1995). "The Toyota production system, ergonomics, and employee involvement. NUMMI's 1993 model introduction". IMIO Working Paper. Haas School of Business, University of California. Berkeley, CA.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities". *Strategic Management Journal*, 24, 10, 1011-1025.
- Agarwala, T. (2003). "Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 2, 175-197.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences". *Journal of Operations Management*, 21, 1, 19-43.
- Alchian, A. A. (1984). "Specificity, specialization and coalitions", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140, 1, 34-49.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). "Production, information costs and economic organization". *American Economic Review*, 62, 5, 777-795.
- Almeida, P. (1996). "Knowledge sourcing by foreign multinationals: Patent citation analysis in the U.S. semiconductor industry". *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 155-165.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic asset and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). "Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. Business organizations". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 548-570.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). "International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1, 22-34.

- Andonova, L. B. (2003). "Openness and environment in Central and Easter Europe: Can trade and foreign investment stimulate better environmental management in enterprises?". *Journal of Environment & Development*, 12, 2, 177-204.
- Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin. Homewood, IL.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill. New York.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace*. ILR Press, Cornell University, Ithaca, NY.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Cornell University Press. Ithaca, NY.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, 41, 5, 556-567.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). *Empresa y Medio Ambiente: Gestión de las oportunidades medioambientales*. Editorial Comares. Granada.
- Aragón-Correa, J. A., Matias-Reche, F., & Senise-Barrio, M. E. (2004). "Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment". *Journal of Business Research*, 57, 9, 964-975.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. Harper and Row. New York.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Willey. New York.
- Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982). "Social responsiveness, corporate structure and economic performance". *Academy of Management Review*, 7, 2, 235-241.
- Armour, H. O., & Teece, D. J. (1978). "Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis". *Bell Journal of Economics*, 9, 1, 106-122.
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organizations*. W. W. Norton & Company. New York, NY.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Arthur, J. B. (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills". *Industrial & Labor Relations Review*, 45, 3, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.

- Arthur, W. B. (1989). "Self-reinforcing mechanisms in economics". En P. W. Anderson, K. J. Arrow & D. Pines (Eds.), *The Economy as an Evolving Complex System*, 9-31. Addison-Wesley Publishing. Redwood City, CA.
- Azzone, G., & Noci, G. (1998). "Seeing ecology and "green" innovations as a source of change". *Journal of Organizational Change Management*, 11, 2, 94-111.
- Bacharach, S. B. (1989). "Organizational theories: Some criteria for evaluation". *Academy of Management Review*, 14, 4, 496-515.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in a emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43, 3, 502-517.
- Bae, J., Chen, S. J., Wan, T. W. D., Lawler, J. J., & Walumbwa, F. O. (2003). "Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 8, 1308-1332.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization*. Wiley. New York, NY.
- Banco Mundial (1992). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1992. Desarrollo y Medio Ambiente*. Oxford University Press. Washington D.C.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. Holt, Rinehart & Winston. New York.
- Banerjee, S. B. (2001). "Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations". *Journal of Management Studies*, 38, 4, 489-513.
- Banerjee, S. B. (2003). "Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature". *Organization Studies*, 24, 1, 143-180.
- Bansal, P. (2002). "The corporate challenges of sustainable development". *Academy of Management Executive*, 16, 2, 122-131.
- Bansal, P. (2003). "From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues". *Organization Science*, 14, 5, 510-527.
- Bansal, P. (2005). "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, 26, 3, 197-218.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). "Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment". *Academy of Management Journal*, 47, 1, 93-103.

- Bansal, P., & Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 717-736.
- Barbier, E. B. (1989). *Economics, natural-resource scarcity and development*. Earth-scan. London. UK. .
- Baritz, L. (1960). *Servants of power: A history of the use of social science in American industry*. Wesleyan University Press. Middletown, Conn.
- Barkema, H., Bell, J., & Pennings, J. (1996). "Foreign entry, cultural barriers, and learning". *Strategic Management Journal*, 17, 2, 151-166.
- Barnett, H., & Morse, C. (1963). *Scarcity and growth*. Johns Hopkins University Press. Baltimore.
- Barnett, W. P., Greve, H. R., & Park, D. Y. (1994). "An evolutionary model of organizational performance". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 11-28.
- Barney, J. B. (1986a). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b). "Types of competition and the theory of strategy: Toward and integrative framework". *Academy Management Review*, 11, 4, 791-800.
- Barney, J. B. (1986c). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management? Yes". *Academy of Management Review*, 26, 1, 41-56.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining a competitive advantage". *Human Resource Management*, 37, 1, 31-46.
- Barney, J. B., Edwards, F. L., & Ringleb, A. H. (1992). "Organizational responses to legal liability - employee exposure to hazardous materials, vertical integration, and small firm production". *Academy of Management Journal*, 35, 2, 328-349.
- Barret, S. (1991). "Environmental regulation for competitive advantage". *Business Strategy Review*, 2, 1, 1-15.
- Barret, S. (1992). "Strategy and the environment". *Columbia Journal of World Business*, 27, 3 & 4, 202-208.

- Bartel, A. P. (1994). "Productivity gains from the implementation of employee training-programs". *Industrial Relations*, 33, 4, 411-425.
- Bartel, A. P. (2004). "Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking". *Industrial & Labor Relations Review*, 57, 2, 181-203.
- Bassi, L. (1993). *Getting to work*. Mimeograph. Georgetown University.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth". *Academy of Management Journal*, 45, 3, 587-597.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth". *Academy of Management Journal*, 45, 3, 587-597.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Wilig, R. C. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications". En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 16, 53-101. JAI Press. Greenwich, CT.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). "The impact of HRM on organizational performance. Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779-801.
- Bellesi, F., Lehrer, D., & Tal, A. (2005). "Comparative advantage: The impact of ISO 14001 environmental certification on exports". *Environmental Science & Technology*, 39, 7, 1943-1953.
- Bendix, R. (1956). *Work and authority in industry*. Wiley. New York.
- Bennett, R. (1997). "Export marketing and the internet". *International Marketing Review*, 14, 4, 56-71.
- Bennett, R. (1998). "Using the www for international marketig: Internet use and perceptions of export barriers among German and British businesses". *Journal of Marketing Communications*, 4, 1, 27-43.
- Berg, P. (1999). "The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry". *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54, 1, 111-135.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T., & Kallegerg, A. L. (1996). „The performance effects of modular production in the apparel industry". *Industrial Relations*, 35, 3, 356-373.
- Berry, J. K., & Gordon, J. C. (1993). *Environmental leadership: Developing effective skills and styles*. Island Press. Washington, DC.

- Bhat, V. N. (1992). "Strategic planning for pollution reduction". *Long Range Planning*, 25, 4, 54-61.
- Björkman, I., & Fan, X. (2002). "Human resource management and the performance of Western firms in China". *International Journal of Human Resource Management*, 13, 6, 853-864.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). "Strategic resources - traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 131-148.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). "How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity". *Review of Economics and Statistics*, 83, 3, 434-445.
- Blalock, G., & Gertler, P. J. (2004). "Learning from exporting revisited in a less developed setting". *Journal of Development Economics*, 75, 2, 397-416.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variable*. Wiley-Inter-science Publication. New York.
- Borman, W. C. (1991). "Job behavior, performance, and effectiveness." En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), 271-326.
- Boudreau, J. (1983). "Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs". *Personnel Psychology*, 36, 3, 551-76.
- Bourgeois, L. J. III (1985). "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments". *Academy of Management Journal*, 28, 3, 548-573.
- Bowen, H. P., & Wiersema, M. F. (1999). "Matching method to paradigm in strategy research: Limitations of cross-sectional analysis and some methodological alternatives". *Strategic Management Journal*, 20, 7, 625-636.
- Boxall, P. (1996). "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm". *Human Resource Management Journal*, 6, 3, 59-75.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan. Houndmills, UK.
- Boyd, B. K., & Fulk, J. (1996). "Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model". *Journal of Management*, 22, 1, 1-21.



- Branzei, O., Ursacki-Bryant, T. J., Vertinsky, I., & Zhang, W. (2004). "The formation of green strategies in Chinese firms: matching corporate environmental responses and individual principles". *Strategic Management Journal*, 25, 11, 1075-1095.
- Bringer, R. P., & Benforado, D. M. (1994). "Pollution prevention and total quality environmental management". En R. V. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook: A guide to effective policies and practices*, 165-188. McGraw-Hill, New York.
- Brooks, H. (1986). "The typology of surprises in technology, institutions and development". En W. C. Clark & R. E. Munn (eds.): *Sustainable development of the biosphere*. Gistel Druck. Viena.
- Brown, C., Reich, M., & Stern, D. (1991). *Innovative labor-management practices: The roles of security. Employee involvement and training*. Report to the Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs. U.S. Department of Labor.
- Brown, C., Reich, M., & Stern, D. (1993). "Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training". *International Journal of Human Resource Management*, 4, 2, 247-275.
- Brown, L., Chandler, W. U., Flavin, C., Jacobson, J., Pollock, C., Postel, D., Starke, L., & Wolf, E. C. (1990), (1991), (1992). *State of the world*. Worldwatch Institute. Washington. DC.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, 20, 3, 223-250.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). "Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, 20, 3, 223-250.
- Buchko, A. A. (1994). "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale". *Academy of Management Journal*, 37, 2, 410-425.
- Budhwara, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). "An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices". *Human Resource Management Review*, 12, 3, 377-403.
- Bulccholz, R. A., (1993). *Principles of environmental management. The greening of business*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. N.J.

- Bunge, J., Cohen-Rosenthal, E., & Ruiz-Quintanilla, A. (1996). "Employee participation in pollution reduction: Preliminary analysis of the Toxics Release Inventory". *Journal of Cleaner Production*, 4, 1, 9-16.
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). "The international market entry choices of start-up companies in high technology industries". *Journal of International Marketing*, 8, 2, 33-62.
- Burgelman, R. A. (1994). "Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environment". *Administrative Science Quarterly*, 39, 1, 24-56.
- Burgelman, R. A. (1996). "A process model of strategic business exit". *Strategic Management Journal*, 17, (Special Issue), 193-214.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications. London.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, 24, 5, 453-470.
- Buzzelli, D. (1991). "Time to structure and environmental policy strategy". *Journal of Business Strategy*, 12, 2, 17-20.
- Callus, R., Morehead, A., Culley, M., & Buchanan, J. (1991). *Industrial relations at work: The Australian workplace industrial relations survey*. Australian Government Publishing Service. Canberra.
- Camelo, C., Martin, F., Romero, P. M., & Valle, R. (2004). "Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?". *International Journal of Human Resource Management*, 15, 6, 935-958.
- Camerer, C., & Vepsalainen, A. (1988). "The economic efficiency of corporate culture". *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue), 115-126.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Capon, N., Farley, J., & Hoeng, S. (1990). "Determinants of financial performance: A meta-analysis". *Management Science*, 36, 10, 1143-1159.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). "Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?". *Industrial & Labor Relations Review*, 54, 4, 737-775.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1993). "Integrating strategic human resources and strategic management". En P. Sherer, D. Lewin y O. Mitchell (Eds.), *Research frontiers in*

- industrial relation*, 165-192. Industrial Relations Research Association series. Madison, WI.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Houghton Mifflin Co. Boston.
- Caves, R. E. (1984). "Economic analysis and the quest for competitive advantage". *American Economic Review*, 74, 2, 127-132.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. (1984). "Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation". *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 114-119.
- Cavusgil, S., & Naor, J. (1987). "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity". *Journal of Business Research*, 15, 3, 221-235.
- Céspedes-Lorente, J., de Burgos-Jiménez, J., & Álvarez-Gil, M. J. (2003). "'Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Scandinavian Journal of Management*, 19, 3, 333-358.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The theory of monopolistic competition. A re-orientation of the theory of value*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Chinander, K. R. (2001). "Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations". *Production and Operations Management*, 10, 3, 296-291.
- Christensen, C., Rocha, A., & Gertner, R. (1987). "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms". *Journal of International Studies*, 18, 3, 61-77.
- Christmann, P. (2000). "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 663-680.
- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, 47, 5, 747-760.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2001). "Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation". *Journal of International Business Studies*, 32, 3, 439-458.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). "Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives". *Academy of Management Executive*, 16, 3, 121-136.
- Christophe, S. E., & Lee, H. (2005). "What matters about internationalization: a market-based assessment". *Journal of Business Research*, 58, 5, 636-643.

- Clark, K. B., & T. Fujimoto (1991). *Product Development Performance*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S.C. (1992). "Organizing and leading heavyweight development teams". *California Management Review*, 34, 3, 9-28.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). "Untangling the origins of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 1123-1145.
- Cohen-Rosenthal, E. (2000). "A walk on the human side of industrial ecology". *American Behavioral Scientist*, 44, 2, 245-264.
- Colbert, B. A. (2004). "The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management". *Strategic Management Review*, 29, 3, 341-358.
- Cole, H. S. D., Freeman, C., Jahoda, M., & Pavitt, K. L. R. (1973). *Thinking about the future: A critique of the limits to growth*. Chatto and Windus for Sussex University Press. London.
- Collins, J. C., & Clark, K. D. (2003). "Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage". *Academy of Management Journal*, 46, 6, 740-751.
- Collis, D. J. (1991). "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry". *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), 49-68.
- Commoner, B. (1972). *The closing circle*. Jonathan Cape, London
- Conner, K. (1991). "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?". *Journal of Management*, 17, 1, 121-154.
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). "Performance differences among strategic group members". *Strategic Management Journal*, 9, 3, 207-223.
- Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000). "Pollution reduction preferences of US environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 627-643.
- Costanza, R. (1992). *Ecological Economics*. Columbia University Press. New York.
- Crane, A. (2000). "Corporate greening as amoralization" *Organization Studies*, 21, 4, 673-696.

- Crick, D., & Chaudhry, S. (2000). "UK SMEs awareness, use and perceptions of selected government export assistance: An investigation into the effect of ethnicity". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6, 2, 72-89.
- Crick, D., Jones, M. V., & Hart, S. (1994). "International marketing research activities of UK exporters: An exploratory study". *Journal of Euromarketing*, 3, 2, 7-26.
- Cronbach, L. (1987). "Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed". *Psychologica Bulletin*, 102, 3, 414-417.
- Cummings, T. G., & Malloy, E. S. (1977). *Improving productivity and the quality of worklife*. Praeger. New York.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). "The impact of economic performance of a transformation in workplace relations". *Industrial & Labor Relations Review*, 44, 2, 241-260.
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Czinkota, M. R. (1994). "A national export assistance policy for new and growing business". *Journal of International Marketing*, 2, 1, 91-101.
- D'Arcimoles, C. H. (1997). "Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data". *Organization Studies*, 18, 5, 857-874.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems". *Academy of Management Review*, 9, 2, 284-295.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management". *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 12, 1539-1552.
- Daly, H. E., & Cobb, J. (1989). *For the common good: Redirecting the economy toward community*. Beacon Press. Boston.
- Daniel, C., & Wood, F. S. (1980). *Fitting equations to data*. 2<sup>a</sup> Ed. Wiley. New York.
- De Gregori, T. R. (1987). "Resources are not; they become: An institutional theory". *Journal of Economic Issues*, 21, 3, 1241-1263.
- De la Fuente Sabaté, J. M., & García Merino, M. T. (1999). "Una aproximación contingente a la estrategia empresarial de integración vertical". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 8, 127-158.

- Dean, T. J., & Brown, R. L. (1995). "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, 38, 1, 288-303.
- Del Brío, J. A., & Junquera, B. (2003). "A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: Implication for public policies". *Technovation*, 23, 12, 939-948.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 949-969.
- Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. US Department of Labor. US. Government Printing Office. Washington, DC.
- Delery, J. E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8, 3, 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension" En G.R. Ferris (Ed.): *Research in personnel and human resource management*, 20, 167-197. JAI Press. Greenwich, CT.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). "Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980-1998". *Strategic Management Journal*, 24, 11, 1153-1164.
- Delmas, M. A. (2002). "The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective". *Policy Sciences*, 35, 1, 91-119.
- Demsetz, H. (1967). "Toward a theory of property rights". *Economic Review*, 57, 2, 347-359.
- Demsetz, H. (1973). "Industry structure, market rivalry, and public policy". *Journal of Law and Economics*, 16, 1, 1-9.

- Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). "The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises". *Thunderbird International Business Review*, 45, 4, 409-429.
- Déniz-Déniz, M. C., & De Saá-Pérez, P. (2003). "A resource-based view of corporate responsiveness toward employees". *Organization Studies*, 24, 2, 299-319.
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). "The economics of strategic opportunity". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 977-990.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1990). "Industry effects and strategic management research". *Journal of Management*, 16, 1, 7-27.
- Dess, G., & Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, 52-73.
- Devanna, M. A., Fobrum, C. J., & Tichy, N. M. (1984). "A framework for strategic human resource management". En C. J. Fobrum, N. Tichy y M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, 33-51. Wiley. New York.
- Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. B. (1994). "Liking export manpower to export performance: A canonical regression analysis of European and US data". En S. T. Cavusgil y C. Axinn (Eds.), *Advances in International Marketing*, 6, 161-181.
- Dierickx, I., & Cool K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.
- DiMaggio, P. J., & Power, W. W. (1983). "The iron cage revised: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 35, 147-160.
- Donalson, T., & Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.
- Dosi, G., Teece, D., & Winter, S. (1990). "Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks". Working paper, University of California, Berkeley, CA.
- Dowell, G., Hart, S., & Yeung, B. (2000). "Do corporate global environmental standards create or destroy market value?". *Management Science*, 46, 8, 1059-1074.
- Doz, Y. L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 55-84.
- Dutton, J. E. (1993). "The making of organizational opportunities: An interpretive pathway to organizational change". En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 15, 195-226. JAI Press. Greenwich, CT.

- Dyer, L. (1984). "Studying human resource strategy: An approach and an agenda". *Industrial Relations*, 23, 2, 156-169.
- Dyer, L., & Holder, J. (1988). "A strategic perspective of Human Resource Management". En L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, 1-35. American Society for Personnel Administration/Bureau of National Affairs. Washington, DC.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?". *International Journal of Human Resource Management*, 6, 3, 656-670.
- Eccles, G., & Nohria, N. (1992). *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*. Harvard Business School Press, Boston.
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). "High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships". *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 568-585.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 571-604.
- Ehrlich, P., & Ehrlich, A. (1991). *The population explosion*. Touchtone. New York. NY.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 1, 51-59.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). "What is strategy in the new economy?". *Harvard Business Review*, 79, 1, 106-117.
- Elfring, T., & Foss, N. J. (1997). "Corporate renewal through internal corporate venturing and spin-offs". Working paper 97-5, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
- Elkington, J., & Knight, P. (1991). *The green business guide: How to take up - and profit from - the environmental challenge*. Victor Gollancz. London.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1969). "Socio-technical systems". En F. E. Emery (Ed.), *Systems thinking*, 281-296. Penguin Books. London.



- Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work*. Martinus Nijhoff. Leiden, Netherlands.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). "Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers". *Long Range Planning*, 34, 5, 585-604.
- Erdmann, P. B., & Ferguson, J. M. (1992). "The shape of the EC and sustainable development". *Columbia Journal of World Business*, 27, 3/4, 106-112.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. (2000). "Effect of variation on knowledge accumulation in the internalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30, 1, 26-44.
- Evan, H. Z. (1986). *Employers and the environmental challenge*. International Labour Organization (ILO). Geneve.
- Eyre, P., & Smallman, C. (1998). "Euromanagement competencies in small and medium-sized enterprises: A development path for the new millennium?". *Management Decision*, 36, 1, 34-42.
- Farmer, E. (1958). "Early days in industrial psychology: An autobiographical note". *Occupational Psychology*, 32, 4, 264-267.
- Feldman, S., Soyka, P., & Ameer, P. (1996). *Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price?*. ICF Kaiser, Washington.
- Ferguson, L. W. (1961). "The development of industrial psychology". En B. V. H. Gilmer (Ed.), *Industrial Psychology*, 18-37. McGraw-Hill.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). "Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 4, 634-656.
- Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors". *Family Business Review*, 18, 1, 77-89.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). "Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 2, 447-488.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). "Human resources management: Some new directions". *Journal of Management*, 25, 3, 385-415.

- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1, 1-18.
- Fineman, S., & Clarke, K. (1996). "Green Stakeholders: Industry interpretations and response". *Journal of Management Studies*, 33, 6, 715-730.
- Fiol, C. M. (1991). "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 1, 191-211.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (1994). "Prominent factors influencing environmental leadership: Application of a theoretical model in the waste management industry". *Leadership Quarterly*, 5, 201-222.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (2000). "Environmental ethical decision making in the US metal-finishing industry". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 642-662
- Florida, R. (1996). "Lean and green: The move to environmentally conscious manufacturing". *California Management Review*, 39, 1, 80-105.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). "Gaining from green management: Environmental management systems inside and outside the factory". *California Management Review*, 43, 3, 64-84.
- Foss, K., & Foss, N. J. (2005). "Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 26, 6, 541-553.
- Foss, N. J. (1996). "More critical comments on knowledge-based theories of the firm". *Organization Science*, 7, 5, 519-523.
- Foss, N. J. (1997). "Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose". Danish Research Unit for Industrial Dynamics Working Paper, No. 97-10.
- Foss, N. J. (1998). "The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems". *Scandinavian Journal of Management*, 14, 3, 133-149.
- Frankena, W. K. (1979). "Ethics and the environment". En K. E. Goodpaster y K. M. Sayre (Eds.), *Ethics and problems for the 21st century*. University of Notre Dame Press. Notre Dame, IN.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston, MA.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). "Developing stakeholder theory". *Journal of Management Studies*, 39, 1, 1-21.

- Frost, C., Wakely, J., & Ruh, R. (1974). *The Scanlon plan for organization development: identity, participation, and equity*. Michigan State Press. East Lansing, MI.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance" *Personnel Psychology*, 56, 4, 965-993.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). "Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97". *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1081-1101.
- Garvin, D. A. (1993). "Manufacturing strategic planning". *California Management Review*, 35, 4, 85-106.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). "Ownership and the internationalization of small firms". *Journal of Management*, 31, 2, 210-233.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *Academy of Management Journal*, 33, 4, 663-691.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?". *Personnel Psychology*, 53, 4, 803-834.
- Ghemawat, P. (1991). *Commiment: The Dynamic of Strategy*. Free Press, New York, NY.
- Gilley, K. M., Worrell, D. L., & El-Jelly, A. (2000). "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: The differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives". *Journal of Management*, 26, 6, 1199-1216.
- Giménez, G., Casadesús, M., & Valls, J. (2003). "Using EMS to increase firm's competitiveness". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 2, 101-110.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research". *Academy of Management Review*, 20, 4, 874-907.
- Glawin, T. (1993). "The meaning of greening a plea for organizational theory", En K. Fisher & J. Schot (Eds.), *Environmental strategies for industry*. Island Press. Washington, DC.

- Godard, J. (2001). "High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work". *Industrial & Labor Relations Review*, 54, 4, 776-805.
- Godard, J., & Delaney, J. (2000). "Reflections on the 'high performance' paradigm's implications for industrial relations as a field". *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 3, 482-502.
- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. L. (1995). "The problem of unobservables in strategic management research". *Strategic Management Journal*, 16, 7, 519-533.
- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2002). "The effect of environment on the relationship between social responsibility and performance". *Academy of Management Proceedings 2002*.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardin, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos humanos*. 3ª Ed. Pearson Educación. Madrid.
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2004). "Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis" *Omega*, 33, 1, 1-15.
- Gould, S. J. (1980). *The panda's thumb: More reflections in natural history*. Norton. New York.
- Gould-Williams, J. (2003). "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1, 28-54.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation". *California Management Review*. 33, 3, 114-135.
- Greenway, D., & Yu, Z. H. (2004). "Firm-level interactions between exporting and productivity: Industry-specific evidence". *Review of World Economics*, 140, 3, 376-392.
- Guest, D. (1995). "Trade unions and industrial relations". En J. Storey (Ed.), *Human Resource Management*, 110-141. Routledge, London.
- Guest, D. E. & Conway, N. (1999). "Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK". *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 367-389.
- Guest, D. E. (1999). "Human resource management- the workers' verdict". *Human Resource Management Journal*, 9, 3, 5-25.

- Gulati, R., & Kletter, D. (2005). "Shrinking core, expanding periphery: The relational architecture of high-performing organizations". *California Management Review*, 47, 3, 77-104.
- Gupta, M., & Sharma, K. (1996). "Environmental operations management: An opportunity for improvement". *Production and Inventory Management Journal*, 37, 3, 40-46.
- Guthrie, J. P. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44, 1, 180-190.
- Guzzo, R. A., Jette R. D., & Katzell, R. A. (1985). "The effects of psychologically based interventions on worker productivity: A meta-analysis". *Personnel Psychology*, 38, 2, 275-291.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison Wesley. Reading, MA.
- Hair J. H., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª Ed. Prentice Hall, Madrid. Traducido de *Multivariate data analysis*, 5th Ed. Prentice Hall International.
- Hall, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 14, 8, 607-618.
- Hamilton, J. (1995). "Pollution as news: Media and stock market reactions to the Toxics Release Inventory data". *Journal of Environmental Economics and Management*, 28, 1, 98-113
- Handel, M. J., & Gittleman, M. (2004). "Is there a wage payoff to innovative work practices?". *Industrial Relations*, 43, 1, 67-97.
- Handfield, R. B., Melnyk, S. A., Calantone, R. J., & Curkovic, S. (2001). "Integrating environmental concerns into the design process: The gap between theory and practice". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 2, 189-208.
- Hanna, M. D., Newman, W. R., & Johnson, P. (2000). "Linking operational and environmental improvement through employee involvement". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 2, 148-165.
- Hansen, P. E., & Jorgensen, S. E. (1991). *Introduction to environmental management. Developments in environmental modelling*. Elsevier Science Publishers B.V. Amsterdam.
- Hansson, P., & Lundin, N. N. (2004). "Exports as an indicator on or promoter of successful Swedish manufacturing firms in the 1990s". *Review of World Economics*, 140, 3, 415-445.
- Hardin, G. (1968). "The tragedy of the commons". *Science*, 162, 1243-1248.

- Hardin, G., & Baden, J. (Eds.) (1977). *Managing the commons*. Freeman. San Francisco.
- Harrel, T. W. (1953). "Industrial psychology". En C. P. Stone & D. W. Taylor (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 4, 215-238.
- Harrigan, K. (1984). "Formulating vertical integration strategies". *Academy of Management Review*, 9, 4, 638-652.
- Harrison, J., & St John, C. (1996). "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, 10, 2, 213-230.
- Hart S., & Ahuja, G. (1996). "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5, 1, 30-37.
- Hart, S. L. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1014.
- Hart, S. L. (1997). "Beyond greening: Strategies for a sustainable world". *Harvard Business Review*, 75, 1, 66-76.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). "Global sustainability and the creative destruction of industries". *Sloan Management Review*, 41, 1, 23-33.
- Hart, S., & Tzokas, N. (1999). "The impact of marketing research activity on SME export performance: Evidence from the UK". *Journal of Small Business Management*, 37, 2, 63-76.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Hayek, F. A. (1978). *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Helfat, C. E. (2000). "Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11 (Special Issue), 955-959.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 997-1010.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). "Measuring competence? Exploiting firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 63-84.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). "Human Resource management: An agenda for the 1990s". *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, 17-43.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1995). "The determinants of firms that formulate environmental plans", En J. E. Post (Ed.), D. Collins & M. Starik (Vol. Eds.), *Research*

- in corporate social performance and policy: Sustaining the natural environment – Empirical studies on the interface between nature and organizations*, supplement 1, 67-97. JAI Press. Greenwich, CT.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). “The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach”. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 3, 381-395.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). “The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance”. *Academy of Management Journal*, 42, 1, 87-99.
- Hiltrop, J. M., & Depres, C. (1994). “Benchmarking the performance of HRM”. *Long Range Planning*, 27, 6, 43-57.
- Hirsch, F. (1976). *Social limits to growth*. Routledge and Kegan Paul. London.
- Hirshleifer, J. (1980). *Price theory and applications*. 2<sup>a</sup> Ed. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., Ireland, R. D., & Best, A. (1998). “Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U.S. firms”. *British Journal of Management*, 9, 91-114.
- Hoffman, A. J. (1997). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. New Lexington Press. San Francisco, CA.
- Hoffman, A. J. (1999). “Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry”. *Academy of Management Journal*, 42, 4, 351-371.
- Hogarth, H. M., Michaud, C., Doz, Y., & Van der Heyden, L. (1991). “Longevity of business firms: a four-stage framework for analysis”. *Unpublished manuscript*.
- Holdren, J. P. & Ehrlich, P. R. (1974). Human population and the global environment. *American Scientist*, 62, 3, 282-29.
- Holling, C. S. (Ed.) (1980). *Adaptive environmental assessment and management*. Wiley. New York.
- Holmstrom, B. (1979). “Moral hazard and observability”. *Bell Journal of Economics*, 10, 1, 74-91.
- Holzer, J., Block, R., Cheatham, M., & Knott, J. (1993). “Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience”. *Industrial and Labor Relations Review*, 46, 4, 625–636.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., & Yiu, D. (1999). “Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum”. *Journal of Management*, 25, 3, 417-456.

- Hostager, T., Neil, T., Decker, R., & Lorentz, R. (1998). "Seeing environmental opportunities: Effects on intrapreneurial ability, efficacy, motivation, and desirability". *Journal of Organizational Change Management*, 11, 1, 11-25.
- Hubbard, R., Vetter, D. E., & Little, E. L. (1998). "Replication in strategic management: scientific testing for validity, generalizability, and usefulness". *Strategic Management Journal*, 19, 3, 243-254.
- Huff, A. S. (1982). "Industry influence on strategy reformulation". *Strategic Management Journal*, 3, 2, 119-131.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*, 59, 2, 1-15.
- Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. South-West Publishing. Cincinnati, OH.
- Hunt, S. D. (1997). "Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior?". *Journal of Economic Issues*, 31, 1, 59-77.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Sage. Oaks, CA.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance". *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link". *Industrial Relations*, 35, 3, 400-422.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). "Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell". *Personnel Review*, 53, 4, 835-854.
- Iansiti, M., & Clark, K. (1994). "Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers". *Industrial and Corporate Change*, 15, 3, 63-84.
- Ichniowski, C. (1992). "Human resource practices and productive labor-management relations". En D. Lewin, O. Mitchell y P. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 239-271. Industrial Relations Research Association. Madison, WI.



- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). "The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants". *Management Science*, 45, 5, 704-721.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. (1996). "What works at work: Overview and assessment". *Industrial Relations*, 35, 3, 299-333.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prenushi, G. (1997). "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *American Economic Review*, 87, 3, 291-314.
- INE - Instituto Nacional de Estadística. Comercio exterior y cuentas económicas.  
<http://www.ine.es/inebase/>
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Sage. Newbury Park, CA.
- Jackson S. E., Schuler R. S., & Rivero, J. C. (1989). "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42, 4, 727-786.
- Jackson, P. R., & Wall, T. D. (1991). "How does operator control enhance performance of advance manufacturing technology?". *Ergonomics*, 34, 10, 1301-1311.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jaikumar, R. (1986). "Postindustrial manufacturing". *Harvard Business Review*, 64, 6, 69-76.
- Jauch, L. R., & Kraft, K. L. (1986). "Strategic management of uncertainty", *Academy of Management Review*, 11, 4, 777-790.
- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach". *Academy of Management Review*, 20, 4, 1015-1052.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). "Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry". *Human Resource Management*, 44, 3, 279-299.
- Johansson, L. (1992). "Environmental leadership: who are the TQEM champions?" *Total Quality Environmental Management*, Autumn, 119-123.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, Inc. Chicago, IL.

- Judge, W. Q. Jr., & Douglas, T. J. (1998). "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment". *Journal of Management Studies*, 35, 2, 241-262.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). "Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation". *Strategic Management Journal*, 23, 5, 399-415.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, 493-511.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Oxford University Press. Oxford.
- Keats, B., & Hitt, M. (1988). "A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance". *Academy of Management Journal*, 31, 3, 570-598.
- Kerr, J. L., & Slocum, J. W. (1987). "Linking reward systems and corporate cultures". *Academy of Management Executive*, 1, 2, 99-108.
- King, A. (1995). "Avoiding ecological surprise: Lessons from long-standing communities". *Academy of Management Review*, 20, 4, 961-965.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 698-716.
- King, A. A., & Shaver, M. (2001). "Are aliens green? Assessing foreign establishments' environmental conduct in the United States". *Strategic Management Journal*, 22, 11, 1069-1085.
- King, A. A., Lenox, M. J., & Terlaak, A. (in press). "The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard". *Academy of Management Journal*, accepted in press.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 2, 225-248.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, 42, 8, 1199-1215.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42, 6, 599-615.

- Klein, B., & Leffler, K. B. (1981). "The role of market forces in assuring contractual performance". *Journal of Political Economy*, 89, 4, 615-641.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process". *Journal of Law and Economics*, 21, 2, 297-326.
- Knott, A. M. (2003). "The organizational routines factor market paradox". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 929-943.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter". *Strategic Management Journal*, 17, 5, 335-354.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Basic Books. New York.,
- Kochan, T., & Useem, M. (1992). "Achieving systemic organizational change". En T. Kochan y M. Useem (Eds.), *Transforming Organizations*, 3-15. Oxford University Press, New York, 1992.
- Kochhar, R., & David, P. (1996). "Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses". *Strategic Management Journal*, 17, 1, 73-84.
- Kochhar, R., Hitt, M. A., & Bierman, L. (1996). "Effects of human capital and reputation on the diversification-performance relationship in law firms: A test of the resource-based view". Paper presented at the Strategic Management Society meetings, Phoenix.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 3, 1, 383-397.
- Kolluru, R. V. (1994). *Environmental strategies handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Kotha, S. (1995). "Mass customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue), 21-42.
- Krafcik, J. (1988). "Triumph of the lean production system". *Sloan Management Review*, 30, 1, 41-52.
- Kreps, D. M. (1990). "Corporate culture and economic theory". En J. E. Alt y K. A. Shepsle (Ed.), *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, 90-113.
- Kreps, D. M., & Wilson, R. (1982). "Reputation and imperfect information". *Journal of Economic Theory*, 27, 2, 253-279.

- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). "HR systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19, 4, 699-727.
- Landsberger, H. (1958). *Hawthorne revisited*. Cornell Studies in Industrial and Labor Relations, vol. 9. Ithaca, NY.
- Langlois, R. N., & Steinmueller, W. E. (2000). "Strategy and circumstance: the response of American firms to Japanese competition in semiconductors, 1980-1995". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 1163-1173.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Lawler, E. E. (1988). "Choosing an involvement strategy". *Academy of Management Executive*, 2, 3, 197-204.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Lawrence, A. T., & Morrell, D. (1995). "Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources, and processes". En D. Collins & M. Starik (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*, 99-126. JAI Press. Greenwich, CT.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Lawrence, T. (1999). "Institutional strategy". *Journal of Management*, 25, 2, 161-188.
- Lecomber, R. (1975). *Economic growth versus the environment*. Macmillan. London.
- Lee, J., & Miller D. (1999). "People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms". *Strategic Management Journal*, 20, 6, 579-593.
- Lee, M. B., & Johnson, N. B. (1998). "Business environment, high-involvement management, and firm performance in Korea". *Advances in Industrial and Labor Relations*, 8, 67-87.
- Lefebvre, L. A., Mason, R., & Lefebvre, E. (1997). "The influence prism in SMEs: The power of CEOs' perceptions on technology policy and its organizational impacts". *Management Science*, 43, 6, 856-878.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). "Strategic HRM: A review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, 13, 3, 454-470.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core of capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), 111-126.

- Leong, G. K., Synder, D., & Ward, P. (1990). "Research in the process and content of manufacturing strategy". *Omega*, 18, 2, 109-122.
- Leonidou, L. (2004). "An analysis of the barriers hindering small business export development". *Journal of Small Business Management*, 42, 3, 279-302.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations" *Journal of Management*, 28, 4, 517-543.
- Levy, D. L. (1995). "The environmental practices and performances of transnational corporations". *Transnational Corporations*, 4, 1, 44-67.
- Lewis, G. J., & Harvey, B. (2001). "Perceived environmental uncertainty: The extension of Miller's to the natural environment". *Journal of Management Studies*, 38, 2, 201-233.
- Li, L. Y. (2004). "An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the People's Republic of China: Its determinants and effect on export intensity". *Industrial Marketing Management*, 33, 7, 561-572.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes". *Academy of Management Journal*, 47, 1, 41-58.
- Lieberman, M. B. (1987). "The learning-curve, diffusion, and competitive strategy". *Strategic Management Journal*, 8, 5, 441-452.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). "First mover advantages". *Strategic Management Journal*, 9, (Special Issue), 41-58.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economic*, 13, 2, 418-438.
- Lippman, S., & Rumelt, R. (2003). "The payments perspective: micro-foundations of resource analysis" *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 903-927.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Lothe, S., Myrteit, I., & Trapani, T. (1999). "Compensation systems for improving environmental performance". *Business Strategy and the Environment*, 8, 6, 313-321.
- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs". *Administrative Science Quarterly*, 46, 1, 29-56.
- Lowe, J., Delbridge, R., & Oliver, N. (1997). "High-performance manufacturing: Evidence from the automotive components industry". *Organization Studies*, 18, 5, 783-798.

- Lowe, R., & Doole, I. (1997). "The characteristics and development of exporting firms at different stages of internationalisation". En I. Doole and R. Lowe, *International Marketing Strategy: Contemporary Readings*, 163-179. Thomson Business Press. London.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, 565-586.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 197-221.
- MacDuffie, J. P., & Krafcik, J. (1992). "Integrating technology and Human Resources for High Performance Manufacturing", En T. Kochan y M. Useem (Eds.), *Transforming Organization*, 210-226. Oxford University Press. New York.
- Macy, B., & Izumi, H. (1993). "Organizational change, design, and work innovation. A meta-analysis of 131 North American Field Studies, 1961-1991". En W. A. Passmore y R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, 235-313. JAI Press. Greenwich, CT.
- Mahajan, V, Sharma, S., & Bettis, R. A. (1988). "The adoption of the M-form organizational structure: A test of imitation hypothesis". *Management Science*, 34, 10, 1188-1201.
- Mahoney, J. T. (2001). "A resource-based theory of sustainable rents". *Journal of Management*, 27, 6, 651-660.
- Mahoney, J. T., & Padian, J. R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13, 5, 363-380.
- Maijoor, S., & Van Witteloostuijn, A. (1996). "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry". *Strategic Management Journal*, 17, 7, 549-569.
- Majumdar, S. K., & Marcus, A. A. (2001). "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation" *Academy of Management Journal*, 44, 1, 170-179.
- Makadok, R. (1998). "Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?". *Strategic Management Journal*, 19, 7, 683-696.
- Makadok, R. (1999). "Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares". *Strategic Management Journal*, 20, 10, 935-952.

- Makadok, R. (2003). "Doing the right thing and knowing the right thing to do: why the whole is greater than the sum of the parts". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 1043-1055.
- Malthus, T. R. (1789). *An essay on the principle of population*. Johnson. London.
- Marcus, A. A., & Nichols, M. L. (1999). "On the edge: Heeding the warnings of unusual events". *Organization Science*, 10, 4, 482-499.
- Marcus, A., & Geffen, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1145-1168.
- Maritan, C., & Brush, T. (2003). "Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 945-959.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). "Related diversification, core competencies and corporate performance". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 149-166.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper. New York.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Division of Research, Harvard Business School. Boston.
- McAuley, A. (1993). "The perceived usefulness of export information sources". *European Journal of Marketing*, 27, 1, 52-64.
- McCloskey, M. (1990). "Customers as environmentalists" En W. M. Hoffman, R. Frederick & E. S. Petry (Eds.), *Business, ethics, and the environment*. Quorum Books. New York, NY.
- McEvily B., & Zaheer, A. (1999). "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, 20, 12, 1133-1156.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). "Defining and developing competence: A strategic process paradigm". *Strategic Management Journal*, 16, 4, 251-275.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. New York.
- McGuire, J. B., Sungren, A., & Schneeweis, T. (1988). "Corporate social responsibility and firm performance". *Academy of Management Journal*, 31, 4, 854-872.
- McKelvey, B. (1997). "Quasi-natural organization science". *Organization Science*, 8, 4, 352-380.

- McKelvey, W. (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, and classification*. University California Press. Los Angeles, CA.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). "Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues". *Human Resource Management Review*, 8, 3, 193-214.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth*. Universe Books. New York. NY.
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). "Challenges of the 'green imperative': a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relation". *Journal of Business Research*, 58, 4, 430-438.
- Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., & Jankovish, J. (1999). "Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: A synthesis of theory and practice". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 2, 1-15.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Miles, R. E. (1965). "Human relations or human resources". *Harvard Business Review*, 43, 4, 148-163.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. New York.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). "Designing Strategic Human Resource Systems". *Organizational Dynamics*, 31, 1, 36-52.
- Miles, R. E., Snow C. C., & Pfeffer, J. (1974). "Organization-environment: Concepts and issues". *Industrial Relations*, 13, 3, 244-264. .
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. New York.
- Milkovich, G. (1992). "Strengthening the pay performance relationship: The research." *Compensation and Benefits Review*, 24, 6, 53-62.
- Miller, D. (1987a). "The structural and environmental correlates of business strategy". *Strategic Management Journal*, 8, 1, 55-71.
- Miller, D. (1987b). "The genesis of configuration". *Academy of Management Review*, 12, 4, 686-701.
- Miller, D. (1988). "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications". *Academy of Management Journal*, 31, 2, 280-308.



- Miller, D. (2003). "An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 961-976.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). "Strategy-making and environment: The third link". *Strategic Management Journal*, 4, 3, 221-225.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). "The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance". *Journal of Management*, 27, 2, 163-189.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39, 3, 519-543.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1999). "Strategic responses to three kinds of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood film studios". *Journal of Management*, 25, 1, 97-116.
- Miller, N. E., & Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. Yale University Press. New Haven, CT.
- Milliken, F. J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty". *Academy of Management Review*, 12, 1, 133-143.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. (1991). "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory". *Academy of Management Review*, 16, 2, 318-339. .
- Millward, N., Stevens, M., Smart, D., & Hawes, W. R. (1992). *Workplace industrial relations in transition*. Aldershot. Dartmouth, UK.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (2000). "Sustaining the institutional environment". *Organization Studies*, 21, Special Issue, 71-94.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-886.
- Montobbio, F., & Rampa, F. (2005). "The impact of technology and structural change on export performance in nine developing countries". *World Development*, 33, 4, 527-547.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). "Exporting problems of industrial manufacturers". *Industrial Marketing Management*, 27, 2, 161-176.

- Mosakowski, E. (1997). "Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence". *Organization Science*, 8, 4, 414-442.
- Mosakowski, E. (1998). "Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: The example of motivational techniques". *Strategic Management Journal*, 19, 12, 1169-1182.
- Mosakowski, E., & Mckelvey, B. (1997). "Predicting rent generation in competence-based competition. En A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence based Strategic Management*. Elsevier, Oxford.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, S. L., & Stillwell, D. C. (1989). "An evaluation of goodness of fit indices for structural equation models". *Psychological Bulletin*, 105, 3, 130-455.
- Naciones Unidas (2005). Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects, (<http://esa.un.org/unpp>).
- Nash, R. (1989). *The rights of nature*. University of Wisconsin Press. Madison.
- Nehrt, C. (1996). "Timing and intensity effects of environmental investments". *Strategic Management Journal*, 17, 7, 535-547.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries". *Academy of Management Review*, 23, 1, 77-97.
- Nelson, P. (1970). "Information and consumer behavior". *Journal of Political Economy*, 78, 2, 311-329.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Newton, T. J. (2002). "Creating the new ecological order? Elias and actor-network theory". *Academy of Management Review*, 27, 4, 523-540.
- North, K. (1992). *Environmental business management: An introduction*. International Labour Organization (ILO). Geneva
- O'Toole, J. (1974). *Work and the quality of life: Research papers for work in America*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18, 9, 697-713.
- Ophuls, W. (1973). "Leviathan or oblivion". En H. E. Daly (Ed.), *Toward a steady-state economy*, 215-230. Freeman. San Francisco.

- Ordiz-Fuertes, M., & Fernandez-Sanchez, E. (2003). "High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 4, 511-529.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books. Lexington, MA.
- Osterman, P. (1987). "Choice of employment systems in internal labor markets". *Industrial Relations*, 26, 1, 46-67.
- Osterman, P. (1988). *Employment futures*. Oxford University Press. New York.
- Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial & Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188.
- Osterman, P. (1995). "Work/family programs and the employment relationship". *Administrative Science Quarterly*, 40, 4, 681-700.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness". En K. J. Klein & S. W. J. Koslowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, 211-266. Jossey-Bass. San Francisco.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 5, 537-553.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). "The internationalization of entrepreneurship". *Journal of International Business Studies*, 36, 1, 2-8.
- Özsomer, A., Calantone, R. J., & Di Benedetto, A. (1997). "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12, 6, 400-416.
- Paine, F. T., & Anderson, C. R. (1977). "Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: An empirical study". *Journal of Management Studies*, 14, 2, 147-158.
- Panayotopoulou, L., Bourantas D., & Papalexandris N. (2003). "Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 4, 680-699.
- Park H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Björkman, I. (2003). "The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 8, 1391-1406.

- Parsons, T. (1990). "Prolegomena to a theory of social institutions". *American Sociological Review*, 55, 3, 319-333.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. Institute of Personnel and Development. London.
- Pavit, K. (1991). "What makes basic research economically useful?". *Research Policy*, 20, 109-119.
- Peng, M. W. (2001). "The resource-based view and international business". *Journal of Management*, 27, 6, 803-829.
- Peng, M. W., & York, A. (2001). "Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents and resources". *Journal of International Business Studies*, 32, 2, 327-346.
- Peng, M. W., Hill, C., & Wang, D. (2000). "Schumpeterian dynamics versus Williamsonian considerations. A test of export intermediary performance". *Journal of Management Studies*, 37, 2, 167-184.
- Penrose, E. T. (1959/1995). *The theory of the growth of the firm*. Wiley. New York. 3<sup>a</sup> ed.
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.
- Peteraf, M., & Bergen, M. E. (2003). "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework". *Strategic Management Journal*, 24, 10 (Special Issue), 1027-1041.
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y Teoría de la Organización*. El Ateneo. Buenos Aires. Traducción de *Organizations and Organization Theory*. 1982. Pitman. Marshfield, MA.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press. Boston.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies". *Journal of World Business*, 33, 4, 378-393.
- Plater, Z. J. B., Abram, R. H., & Goldford, W. (1992). *Environmental law and policy: Nature, law, and society*. West, St. Paul.
- Poole, M. (1999). "Introduction". En M. Poole (Ed.), *Human Resource Management: Critical perspectives on business and management*, x-xlii. Routledge. New York.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Routledge & Kegan Paul, London.

- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). "Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services". *Strategic Management Journal*, 19, 9, 853-877.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free press, New York.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York NY.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of the firm*. Basil Blackwell, London.
- Porter, M. E. (1991). "Green Competitiveness". *New York Times*, 5 de junio: 168.
- Porter, M. E. (1994). "Toward a dynamic theory of strategy". En R. P. Rumelt, D. E. Schendel & D. J. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995a). "Green and competitive: Ending the stalemate" *Harvard Business Review*, 73, 5, 120-134.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995b). "Toward a new conception of an environmental-competitiveness relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9, 4, 97-118.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). "Perspectives on environmental leadership". *Leadership Quarterly*, 5, 271-276.
- Post, J. E. (1994). "Environmental approaches and strategies: Regulation, markets, and management education". En R. B. Kolluru (Ed.), *Environmental strategies handbook*, 11-30. McGraw-Hill. New York, NY.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. (1986). "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, 7, 6, 485-501.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Préfontaine, L., & Bourgault, M. (2002). "Strategic analysis and export behaviour of SMEs". *International Small Business Journal*, 20, 2, 123-138.
- Prescott, E., & Visscher, M. (1980). "Organizational capital". *Journal of Political Economy*, 88, 3, 446-461.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001a). "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review*, 26, 1, 22-40.

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". *Academy of Management Journal*, 26, 1, 57-66.
- Purser, R. E., Park, C., & Montuori, A. (1995). "Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organization paradigm?" *Academy of Management Review*, 20, 4, 1053-1089.
- Quazi, H. A., Khoo, Y. K., Tan, C. M., & Wong, P. S. (2001). "Motivation for ISO 14000 certification: Development of a predictive model". *Omega*, 29, 6, 525-542.
- Ralston, H. (1984). "Just environmental business". En T. Regan: *Just business: New introductory essays in business ethics* (325-343). Random House. New York. NY.
- Ramsay, H. (1977). "Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective". *Sociology*, 11, 3, 481-506.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). "Employees and high-performance work Systems: Testing inside the black box". *British Journal of Industrial Relations*, 38, 4, 501-531.
- Ramus, C. A. (2001). "Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability". *California Management Review*, 43, 3, 85-105.
- Ramus, C. A. (2002). "Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do". *Journal of World Business*, 37, 2, 151-164.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 605-626.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 25, 1, 23-37.
- Reed, R., & DeFilippi, R. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*. 15, 1, 88-102.
- Reid, S. (1981). "The decision-maker and export entry and expansion". *Journal of International Business Studies*, 12, 2, 101-112.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy, and taxation*. John Murray. London.
- Ricardo, D. (1891). *Principles of Political Economy and Taxation*. G. Bell. London.

- Robins, J., & Wiersema, M. F. (1995). "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance". *Strategic Management Journal*, 16, 4, 277-299.
- Robinson, E. A. G. (1932). *The structure of competitive industry*. Harcourt Brace. New York.
- Roche, W. K. (1999). "In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them". *Journal of Management Studies*, 36, 5, 653-678.
- Rodríguez, J. M., & Ventura, J. (2003). "Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry". *International Journal of Human Resource Management*, 14, 7, 1206-1226.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press. Cambridge.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets". *Human Resource Management*, 8, 3, 311-331.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction". *Journal of Management*, 27, 4, 431-449.
- Roht-Arriaza, N. (1997). "Environmental management systems and environmental protection: Can ISO 14001 be useful within the context of APEC?". *Journal of Environmental and Development*, 6, 3, 292-316.
- Roome, N. (1992). "Developing environmental management strategies". *Business Strategy and the Environment*, 1, 1, 11-24.
- Rosenweig, P. M., & Nohria, N. (1994). "Influences on human resource management practices in multinational corporations". *Journal of International Business Studies*, 25, 2, 229-251.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 200-231.
- Rothenberg, S., Pil, F. K., & Maxwell, J. (2001). "Lean, green, and the quest for superior environmental performance". *Production and Operations Management*, 10, 3, 228-243.
- Rouse, M. J. & Daellenbach, U. S. (1999). "Rethinking research methods for the resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, 20, 5, 487-494.

- Rudner, R. S. (1966). *Philosophy of social science*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, 19, 4, 363-375.
- Rugman, A., Kirton, J., & Soloway, J. (1999). *Environmental regulations and corporate strategy: A NAFTA perspective*. Oxford University Press. Oxford, UK.
- Ruiz-Quintanilla, S. A., Bunge, J., Freeman-Gallant, A., & Cohen-Rosenthal, E. (1996). "Employee participation in pollution reduction: A socio-technical perspective". *Business Strategy and the Environment*, 5, 3, 137-144.
- Rumelt, R. P. (1984). "Toward a strategic theory of the firm". En R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice may, Englewood Cliffs, NJ., 556-570.
- Rumelt, R. P. (1987). "Theory, strategy, and entrepreneurship". En D. Teece (Ed.). *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA. 137-158.
- Russel, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). "Organizational performance and organizational level training and support." *Personnel Psychology*, 38, 4, 849-863.
- Russo M. V., & Fouts, P. A. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40, 3, 534-559.
- Russo, M. V. (2001). "Institutions, exchange relationships, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America 1978-1992". *Administrative Science Quarterly*, 46, 1, 57-86.
- Russo, M. V. (2003). "The emergence of sustainable industries: Building on natural capital". *Strategic Management Journal*, 24, 4, 317-331.
- Russo, M. V., & Harrison, N. S. (2005). "Organizational design and environmental performance: Clues form the electronics industry". *Academy of Management Journal*, 48, 4, 582-593.
- Saá-Pérez, P., & García-Falcón, J. M. (2002). "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development". *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1, 123-140.
- Salomon, R. M., & Shaver, J. M. (2005). "Learning by exporting: New insights from examining firm innovation". *Journal of Economics & Management Strategy*, 14, 2, 431-460.



- Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., & Aragon-Sanchez, A. (1999). "Human resource management and business strategy links: an empirical study". *International Journal of Human Resource Management*, 10, 4, 655-671.
- Schmidheiny, S. (1992). "The business logic of sustainable development". *Columbia Journal of World Business*, 27, 3-4, 18-24.
- Schmidheiny, S. (1992). *Cambiando de rumbo: Una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*. Fondo de Cultura Económica, SA de CV. México. Traducción de *Changing course: A global perspective on development and the environment*. (1992). MIT Press.
- Schoemaker, P. J. H. (1990). "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, 36, 10, 1178-1192.
- Schofield, W. (1996). "Survey sampling". En R. Sapsford y V. Jupp (Eds.), *Data collection and análisis*, 25-55. Sage Publications, Thousand Oaks..
- Schroeder, R. G., Anderson, J. C., & Cleveland, G. (1986). "The content of manufacturing strategy: An empirical study". *Journal of Manufacturing*, 6, 4, 405-415.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). "Gaining competitive advantage through human resource management practices". *Human Resource Management*, 23, 3, 241-255.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of Management Executive*, 1, 3, 207-219.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. University of California Press. Berkeley, CA.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row. New York.
- Senise Barrio, M. E. (2001). *Proyecto Docente*. Universidad de Granada. Granada.
- Sethi, S. P. (1979). "A conceptual frame work for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns". *Academy of Management Review*, 4, 1, 63-74.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, 81, 3, 219-227.
- Seyoum, B. (2004). "The role of factor conditions in high-technology exports: An empirical examination" *The Journal of High Technology Management Research*, 15, 1, 145-162.

- Shankarmahesh, M. N., Ford, J. B., & LaTour, M. S. (2004). "Determinants of satisfaction in sales negotiations with foreign buyers: perceptions of US export executives". *International Marketing Review*, 21, 4-5, 423-446.
- Sharma, S, Pablo. A., & Vredenburg, H. (1999). "Corporate environmental responsiveness strategies: The role of issue interpretation and organizational context". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 1, 87-109.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. Wiley, New York.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, 43, 4, 681-697.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). "Stakeholders influences on sustainability practices in the Canadian forrest products industry". *Strategic Management Journal*, 26, 2, 159-180.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, 19, 8, 729-753.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). "Strategic HR configurations and organizational performance". *Human Resource Management*, 39, 1, 5-16.
- Shimada, H., & MacDuffie, J. P. (1987). "Industrial relations and humanware". Working paper MIT Sloan School of Management.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior". *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, 774-780.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity". *Academy of Management Journal*, 33, 4, 817-832.
- Shrivastava, P. (1995a). "Ecocentric management for a risk society". *Academy of Management Review*, 20, 1, 118-137.
- Shrivastava, P. (1995b). "The role of corporations in achieving ecological sustainability". *Academy of Management Review*, 20, 4, 936-960.
- Shrivastava, P. (1995c). "Environmental technologies and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 16, (Special Issue), 183-200.
- Simon, H. A. (1957). *Model of man*. Wiley. New York. NY.
- Skinner, W. (1969). "Manufacturing – Missing link in corporate strategy". *Harvard Business Review*, 47, 3, 136-145.

- Snow, C., & Snell, S. (1993). "Staffing as Strategy". En Schmidt, N. y W. Borman (Eds.), *Personnel Selection*, 448-478. Jossey-Bass. San Francisco.
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems". *Academy of Management Review*, 13, 4, 588-600.
- Spence, A. M. (1981). "The learning curve and competition". *Bell Journal of Economics*, 12, 1, 49-70.
- Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. Blackwell, Oxford.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, 70, 5, 57-69.
- Starik, M. (1995). "Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature". *Journal of Business Ethics*, 14, 3, 207-218.
- Starik, M., & Rands, G. P. (1995). "Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations". *Academy of Management Review*, 20, 4, 908-935.
- Stead, W. E., & Stead, J. G. (2004). *Sustainable Strategic Management*. ME Sharpe. Armonk, NY.
- Stigler, G. J. (1968). "The economics of information". *Journal of Political Economy*, 69, 3, 213-225.
- Stuart, T. E., & Podolny, J. M. (1996). "Local search and the evolution of technological capabilities". *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 21-38.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). "Successful export practice: The UK experience". *International Marketing Review*, 11, 6, 68-79.
- Summers, R. S. (2002). "Implementing ISO-14001 – An international survey assessing the benefits of the certification". *Corporate Environmental Strategy*, 9, 4, 418-426.
- Swiercz, P. M., & Spencer, B. A. (1992). "HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lessons from Delta Air Lines". *Human Resource Planning*, 15, 2, 35-46.
- Tan, J. J., & Litschert, R. J. (1994). "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry". *Strategic Management Journal*, 15, 1, 1-20.
- Tan, J. J., & Litschert, R. J. (1994). "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry". *Strategic Management Journal*, 15, 1, 1-20.

- Tan, J., & Tan, D. (2005). "Environment-strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition". *Strategic Management Journal*, 26, 2, 141-157.
- Taylor, H. C., & Russell, J. T. (1939). "The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection". *Journal of Applied Psychology*, 23, 565-578.
- Taylor, J. (1994). "The challenge of sustainable development". *Regulation*, 1, 1, 35-50.
- Taylor, S. R. (1992). "Green management: The next competitive weapon". *Futures*, 24, 7, 669-680.
- Teece, D. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy". *Research Policy*, 15, 295-305.
- Teece, D. J. (1985). "Applying concepts of economic analysis to strategic management". En J. Pennings and Associates (Eds). *Organizational Strategy and Change*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Teece, D. J. (1986). "Firm boundaries, technological innovation, and strategic management". En L. G. Thomas III: (Ed.). *The Economics of Strategic Planning*. 187-199. Lexington, MA.
- Teece, D. J. (1987). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy". En D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, New York, NY, 185-219.
- Teece, D. J., Pisano G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (2000). "Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices". *Academy of Management Journal*, 43, 5, 854-866.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance." *Personnel Psychology*, 46, 1, 27-48.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill, New York.
- Timmerman, P. (1986). "Mythology and surprise in the sustainable development of the biosphere". En W. C. Clark & R. E. Munn (Eds.), *Sustainable development of the biosphere* (435-452). Cambridge University Press. Cambridge. UK.
- Tollison, R. D. (1982). "Rent seeking: A survey". *Kyklos*, 35, 4, 575-602.

- Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., & Thompson, S. (1994). "Organizational survey nonresponse". *Administrative Science Quarterly*, 39, 3, 439-457.
- Tomer, J. F. (1987). *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being*. Praeger, New York, NY.
- Trist E., & Bamforth, K. (1951). "Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting". *Human Relations*, 4, 6-38.
- Trivino, L. J., & Grosse, R. (2002). "An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States". *International Business Review*, 11, 4, 431-452.
- Truss, C. (2001). "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes". *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1121-1149.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?". *Academy of Management Journal*, 40, 1, 1089-1121.
- U. S. Department of Labor (1993). *High Performance Work Practices and firm performance*. US Department of Labor. Washington, DC.
- Ulph, A. (1996). "Environmental policy and international trade when governments and producers act strategically". *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 3, 265-281.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability*. Wiley, New York, NY.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, IUCN (1980). *Estrategia mundial para la conservación: La conservación de los recursos vivos para el logro de un desarrollo sostenido*. Gland.
- Upton, D. (1995). "What really makes factories flexible?". *Harvard Business Review*, 73, 2, 74-84.
- Valle, R., Martin, F., & Romero, P. M. (2001). "Trends and emerging values in human resource management - The Spanish scene". *International Journal of Manpower*, 22, 3, 244-251.
- Venkatraman, N. (1989). "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management Review*, 14, 3, 423-444.
- Verdu-Jover, A. J., Llorens-Montes, J. F., & Garcia-Morales, V. J. (2005). "Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination". *International Journal of Technology Management*, 30, 1-2, 131-146.

- Verona, G. (1999). "A resource-based view of product development". *Academy of Management Review*, 24, 1, 132-142.
- Vredenburg, H., & Westley, F. (1993). "Environmental leadership in three contexts: Managing for global competitiveness. *Proceedings of the International Association of Business and Society*, 495-500.
- Wakelin, K. (1998). "Innovation and export behaviour at the firm level". *Research Policy*, 26 7-8, 829-841.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). "It's not easy being green". *Harvard Business Review*, 72, 3, 46-52.
- Walton, R. E. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, 63, 2, 77-84.
- Way, S. A. (2002). "High performance work systems and intermediate indicator of firm performance within the US small business sector". *Journal of Management*, 28, 6, 765-785.
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford University Press. Oxford.
- Wehrmeyer, W. (Ed.) (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Greenleaf Publishing. Sheffield, England.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- Welbourne, T. M., & De Cieri, H. (2001). "How new venture initial public offerings benefit from international operations: a study of human resource value". *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 652-668.
- Welbourne, T., & Gomez-Mejia, L. (1995). "Gainsharing: A Critical Review and Future Research Agenda". *Journal of Management*, 21, 3, 559-609..
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). "The internationalization process and networks: A strategic management perspective". *Journal of International Marketing*, 4, 3, 11-28.
- Welford, R., & Gouldson, A. (1993). *Environmental management & business strategy*. Pitman Publishing, London.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, 14, 3, 4-42.
- Wernerfelt, B. (1995). "The resource-based view of the firm: Ten years after". *Strategic Management Journal*, 16, 3, 171-174.

- Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1986). "What is an attractive industry?". *Management Science*, 32, 10, 1223-1229.
- Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1988). "Tobin's q and the importance of focus in firm performance". *American Economic Review*, 78, 1, 246-250.
- Westhead, P. (1995). "Exporting and non-exporting small firms in Great Britain". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1, 2, 6-36.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). "The internationalization of new and small firms: A resource-based view". *Journal of Business Venturing*, 16, 4, 333-358.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). "Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources". *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 6, 501-522.
- Westley F., & Vredenburg, H. (1991). "Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and business in the marketing of green products". *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 1, 65-91.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1997). "Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity". *Organization Science*, 8, 4, 381-403.
- Wheeler, C., & Ibeh, K. (2002). "Export behaviour research in the UK: A review". En F. McDonald (Ed.), *International business: Adjusting to new challenges and opportunities*, (147-165). Palgrave Macmillan. Gordonsville, VA.
- Wheelwright, S. C. (1981). "Japan, where operations really are strategic". *Harvard Business Review*, 59, 4, 67-74.
- Whetten, D. A. (1989). "What constitutes a theoretical contributions?". *Academy of Management Review*, 14, 4, 490-495.
- White, M. A. (1995). "The performance of environmental mutual funds in the United States and Germany: Is there economic hope for 'green' investors?". En J. E. Post (Ed.), D. Collins & M. Starik (Vol. Eds.), *Research in corporate social performance and policy: Sustaining the natural environment –Empirical studies on the interface between nature and organizations*. JAI Press. Greenwich, CT
- Whiteman, G., & Cooper, W. H. (2000). "Ecological embeddedness". *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1265-1282.
- Whitener, E. M. (2001). "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling". *Journal of Management*, 27, 5, 515-535.

- Whitfield, K., & Poole, M. (1997). "Organizing employment for high performance: Theories, evidence and policy". *Organization Studies*, 18, 5, 745-764.
- Williams, J. A. (1992). "How Sustainable is Your Competitive Advantage?,". *California Management Review*. 34, 3, 29-51.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York, NY.
- Williamson, O. E. (1979). "Transaction cost economics: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, 22, 2, 233-261.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press. New York, NY.
- Wilms, W. (1995). *NUMMI: An ethnographic study*. Free Press. New York.
- Winn, M. (1995). "Corporate leadership and policies for the natural environment". En D. Collis & M. Starik (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*, supplement 1, 127-161. JAI Pres. Greenwich, CT.
- Winter, G. (1988). *Business and the environment: A handbook of industrial ecology with 22 checklist for practical use and example of the integrated system of concrete environmental business management (the Winter model)*. McGraw-Hill. Hamburgo. (Traducción del original: *Das umwelthewubte Unternehmen, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung*. Muchen, 1987).
- Winter, S. (1988). "On Coase, competence, and the corporation". *Journal of Law, Economics and Organizations*, 4, 1, 163-180.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawsan-MacMillan. New York.
- Wood, S. (1999). "Getting the measure of the transformed high-performance organization". *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 391-417.
- Wood, S. (1999). "Getting the measure of the transformed high-performance organization". *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3, 391-417.
- Wood, S., & Menezes, L. (1998). "High commitment management in the UK: evidence from the Workplace Industrial Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey". *Human Relations*, 51, 4, 485-515.
- Wright, P M., & McMahan G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management." *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.
- Wright, P. M. (1998). "HR fit: Does it really matter?" *Human Resource Planning*, 21, 4, 56-57.



- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1, 3, 203-226.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27, 6, 701-721.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W., & McMahan, G. C. (1999). "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance" *International Journal of Human Resource Management*, 10, 4, 551-571.
- Wright, P. M., McMahan, C. G., & McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based view perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 201-326.
- WWF - World Wildlife Fund (2004), *Living Planet Report*. A BANSON Production. Cambridge, UK.
- Xiao, J. (1996). "The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronic industry in Shenzhen, China". *Human Resource Development Quarterly*, 7, 1, 55-73.
- Yasuda, H. (2005). "Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory". *Technovation*, 25, 7, 763-770.
- Yau, O., & Brown, L. (1993). "Attitudes towards exporting: Discriminating firms with low and high level of international operations in Australia". *Management International Review*, 33, 1, 226-230.
- Yeoh, P. L., & Roth, K. (1999). "An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities". *Strategic Management Journal*, 20, 7, 637-653.
- Yeung, P. L., & Berman K. (1997). "Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance". *Human Resource Management*, 36, 3, 321-335.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Management Journal*, 39, 4, 836-866.

- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, 43, 5, 925-950.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). "Modelling dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change". *Strategic Management Journal*, 21, 4, 429-453.
- Zander U., & Kogut, B. (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and the imitation of organizational capabilities". *Organization Science*, 6, 1, 76-92.
- Zeng, S. X., Tam, C. M., Deng, Z. M., & Tam, V. W. Y. (2003). "ISO 14000 and the construction industry: Survey in China". *Journal of Management in Engineering*, 19, 3, 107-115.
- Zobel, T., & Burman, J. O. (2004). "Factors of importance in identification and assessment of environmental aspects in an EMS context: experiences in Swedish organizations". *Journal of Cleaner Production*, 12, 1, 13-27.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (1999). "From organizational routines to dynamic capabilities". INSEAD Working paper series, 99/48/SM.
- Zott, C. (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study". *Strategic Management Journal*, 24, 2, 97-125.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, 15, 5, 333-356.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). "The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, 6, 3, 37-58.
- Zsidisin, G. A., & Hendrick, T. E. (1998). "Purchasing involvement in environmental issues: A multicultural perspective". *Industrial Management & Data Systems*, 98, 7, 313-320.
- Zucker L. G. (1977). "The role of institutionalization in cultural persistence". *American Sociological Review*, 42, 5, 726-743.
- Zúñiga-Vicente, J. A., de la Fuente-Sabaté, J. M., & Suárez-Gonzalez, I. (2004). "Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments". *Journal of Business Research*, 57, 12, 1378-1390.

## ANEXO I CUESTIONARIO



Nº de Cuestionario: /\_/\_/\_/\_/

Nº de registro: /\_/\_/\_/\_/

Se está desarrollando un estudio conjunto por la Universidad Carlos III de Madrid, Universidad de Granada y, Universidad de Oviedo sobre los procesos de gestión de las principales empresas españolas de la industria de alimentación.

El proyecto forma parte de un estudio más amplio sobre las principales empresas europeas del sector, por lo que considerando las características de su empresa, creemos importante que usted y su empresa participen en el estudio para garantizar su representatividad.

Es importante destacar que en el cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, y que lo importante para nosotros es contar de la manera más precisa posible con su punto de vista sobre distintos aspectos que a continuación se plantean.

Asimismo, los organizadores del proyecto garantizamos la absoluta confidencialidad de los datos del estudio y, que los mismos sólo serán tratados de forma agregada para mostrar resultados descriptivos generales. Se hará llegar un informe resumen de las principales conclusiones del trabajo a las empresas participantes en el proyecto que así lo deseen.

<b>A) Aspectos generales: Negocio internacional</b>
---

1. Indique el número de años que lleva exportando su empresa \_\_\_\_\_

2. Por favor indique el porcentaje de las ventas de su empresa en cada una de las siguientes zonas (sobre el total de ventas de la empresa).

		% de Ventas en la zona sobre total de la empresa
<input type="checkbox"/>	ESPAÑA	
<input type="checkbox"/>	Países Nórdicos (Suecia, Noruega, Dinamarca y Finlandia) y Holanda	
<input type="checkbox"/>	Europa Central (Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Inglaterra e Irlanda)	
<input type="checkbox"/>	Europa del Sur (Italia, Portugal y Grecia)	
<input type="checkbox"/>	Países de la Europa del Este (Rusia, Polonia, Rep. Checa, etc.)	
<input type="checkbox"/>	Norteamérica (EEUU y Canadá)	
<input type="checkbox"/>	Latinoamérica	
<input type="checkbox"/>	Asia (excepto Japón)	
<input type="checkbox"/>	Japón y Oceanía (Australia-Nueva Zelanda)	
<input type="checkbox"/>	África	
<b>TOTAL :</b>		..... 100 %

3. Indique el grado de satisfacción de su empresa con respecto a los siguientes aspectos:

	Nada satisfecho					Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Volumen de ventas alcanzado en los mercados exteriores	1	2	3	4	5	6	7
2. Rentabilidad de las exportaciones	1	2	3	4	5	6	7
3. Conocimiento adquirido de los mercados exteriores	1	2	3	4	5	6	7
4. Crecimiento de las ventas de su empresa en los mercados exteriores	1	2	3	4	5	6	7

**I) PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA**

5. Por favor, responda de forma lo más precisa posible a las siguientes preguntas relacionadas con prácticas de recursos humanos desarrolladas en su empresa en relación a sus **TRABAJADORES** (sin considerar a directivos) TOMANDO COMO REFERENCIA LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS.

A) *Porcentaje de Trabajadores que participan:*

Considere la escala que se le ofrece como guía

Muy Bajo						Muy Alto
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
0-15 %	16-30 %	31-45%	46-54%	55-70%	71-85%	86-100%

	Muy Bajo					Muy Alto	
	1	2	3	4	5	6	7
1.- ¿Qué porcentaje de nuevos contratados sobre el total de contratados en su empresa han tenido que superar algún tipo de proceso de selección formal antes de ser contratados?	1	2	3	4	5	6	7
2.- ¿Qué porcentaje de trabajadores sobre el total se ha incorporado a su empresa en los últimos dos años?	1	2	3	4	5	6	7
3.- ¿Qué porcentaje de los empleados es promocionado dando mayor importancia a su rendimiento que al resto de factores como antigüedad, títulos, cualificación, etc.?	1	2	3	4	5	6	7
4.- ¿Qué porcentaje sobre el total de contratados en un año en su empresa recibe una formación formal durante su primer año en la empresa?	1	2	3	4	5	6	7
5.- ¿Qué porcentaje de los empleados recibe una formación formal después del primer año de trabajo en su empresa?	1	2	3	4	5	6	7
6.- ¿Cuál es el porcentaje de los empleados que regularmente recibe una evaluación formal del desempeño de su trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
7.- ¿Qué porcentaje de los empleados recibe un incremento en su retribución vinculado a la evaluación de su desempeño?	1	2	3	4	5	6	7
8.- ¿Qué porcentaje de los empleados se encuentra en un puesto de trabajo en el cual la evaluación del rendimiento se hace principalmente a través de una medida objetiva (como por ejemplo: volumen de ventas, número de demandas atendidas, cumplimiento de objetivos, etc.)?	1	2	3	4	5	6	7

	Muy Bajo							Muy Alto						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9.- ¿Qué porcentaje de los empleados dispone de planes de incentivos ligados a los beneficios de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10.- ¿Qué porcentaje de los empleados de su empresa posee acciones o participaciones en propiedad de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11.- ¿Qué porcentaje de los empleados recibe información formal (por ejemplo con un boletín informativo o reuniones regulares) sobre un amplio espectro de temas relevantes para la empresa y sus operaciones?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12.- ¿A qué porcentaje de los empleados se le realiza regularmente un cuestionario de clima, actitud o satisfacción?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13.- ¿Qué porcentaje de los empleados está situado en puestos de trabajo que están sujetos a un análisis formal del puesto de trabajo y sus características?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14.- ¿Qué porcentaje de los empleados está incluido en algún sistema o programa (ej. círculo de calidad) para poder participar en las decisiones de la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15.- ¿Qué porcentaje de los empleados suele abandonar voluntariamente su empresa durante un año?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16.- ¿Qué porcentaje de los empleados tiene un contrato fijo?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

*B) Grado de Utilización de Prácticas:*

Considere la escala que se le ofrece como guía (salvo para la última pregunta de este bloque):

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Para las ofertas de puestos de trabajo que la empresa hace más frecuentemente, se suelen presentar muchas personas adecuadas a las características del puesto solicitando trabajar en los mismos.	1	2	3	4	5	6	7	
2.- La retribución en efectivo del personal de su empresa queda muy por encima del nivel medio de mercado.	1	2	3	4	5	6	7	
3.- La retribución total de los empleados de su empresa es en efectivo (y nada en especie).	1	2	3	4	5	6	7	
4.- Si el rendimiento financiero de su empresa fuera muy superior a los objetivos establecidos (ej.: un 50% superior), los incentivos de los trabajadores aumentarían en la misma proporción.	1	2	3	4	5	6	7	
5.- En comparación con un empleado con un rendimiento normal, un empleado cuyo rendimiento sea sustancialmente más alto podría ganar el doble.	1	2	3	4	5	6	7	
6.- La totalidad de los empleados van rotando entre distintos puestos de trabajo dentro de la empresa de forma organizada.	1	2	3	4	5	6	7	
7. ¿Qué número medio de horas (año/hombre) de formación recibe anualmente un trabajador estándar de su empresa? _____ Horas								

<b>III). PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES EN LA EMPRESA E IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE SU ENTORNO GENERAL</b>
---

6. Indique en una escala de 0 a 7 el grado de desarrollo de las siguientes actividades relacionadas con el medio ambiente por parte de su empresa.

(0, este tema no se desarrolla aquí ni tenemos planes para hacerlo; 1: nos gustaría hacerlo, pero no tenemos planes; 2: lo tenemos planeado a largo plazo; 3: tenemos planes a corto plazo; 4: hemos comenzado con el desarrollo del tema; 5: tenemos un cierto avance en el tema; 6: lo tenemos bastante avanzado; 7: estamos muy avanzados en este tema, los líderes)

<b>1. ORGANIZACIÓN INTERNA</b>	
1.1. Desarrollo de actividades medioambientales en el trabajo administrativo de la empresa (reciclado de papel, reciclaje toner, etc.)	
1.2. Desarrollo de auditorías medioambientales periódicas.	
1.3. Reciclaje de los residuos y basuras generales de la empresa.	
1.4. Existencia de directrices y requisitos medioambientales para las compras.	
1.5. Programas de formación medioambiental para los directivos de la empresa.	
1.6. Programas de formación medioambiental para los trabajadores de la empresa.	
1.7. Desarrollo de programas de gestión de la calidad total que integran aspectos medioambientales.	
1.8. Sistemas de prevención para cubrir posibles accidentes y emergencias medioambientales generadas por la empresa.	
1.9. Manuales de gestión medioambiental para uso interno.	
<b>2. CLIENTES/PROVEEDORES</b>	
2.1. Patrocinio de actividades relacionadas con el medio ambiente.	
2.2. Uso de argumentos medioambientales en las actividades de marketing.	
2.3. Programas de información y formación medioambiental para nuestros distribuidores y clientes.	
<b>3. FABRICACIÓN</b>	
3.1. Filtros y controles para los humos y vertidos.	
3.2. Control sistemático del uso de energía para reducir la demanda de la empresa .	
3.3. Reciclaje del agua utilizada por la empresa para volver a utilizarla en otros procesos y/o antes de tirarla al desagüe.	
3.4. Uso de ingredientes ecológicos para fabricar nuestros productos.	
3.5. Utilización de envases/ embalajes fabricados con material reciclado.	
3.6. Uso de envases/embalajes retornables.	
<b>4. DISEÑO</b>	
4.1. Utilización de "Análisis de Ciclo de Vida" de productos (LCA).	
4.2. Diseño de productos y servicios considerando criterios ecológicos (eco-diseño).	

**B) Identificación de las características del entorno general de la empresa**

7. Indique su grado de desacuerdo o acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Los factores del entorno que afectan a nuestra empresa (tales como tecnología, preferencias de clientes, proveedores, regulación, etc.) cambian muy frecuentemente.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los cambios en nuestro entorno de negocio son fácilmente predecibles.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los cambios en nuestro entorno de negocio han sido muy positivos para nuestra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los cambios del entorno que afectan a la empresa dificultan mucho los resultados positivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy numerosos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Los factores del entorno que afectan al funcionamiento de nuestra empresa son muy variados.	1	2	3	4	5	6	7





